



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi
Kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor

**SV: "Den kan aldrig vara empatisk" - RPAs intåg på HR-
avdelningar**

**EN: "It can never express empathy" - the entry of RPA within
HR**

Theodor Morger & Julia Olander

Kandidatuppsats, PSYK11, VT 2020

Handledare: Bengt Brattgård
Examinator: Sofia Bunke

Abstract

This paper aims to explain how and why organizations choose to implement or not implement RPA within HR and how it affects the daily work of the HR department. The paper was conducted through interviewing three kinds of HR-managers and two HR-consultants at global/national business organizations. In total five semi-structured interviews were held. The HR-manager's functions were internal decision making and the HR-consultants were Management consultants who functioned as external help in the implementation of RPA in organizations. The decision of RPA within HR was described through the three theories and the result varied between the organizations. The three decision making theories were: Economic man, Administrative man and Garbage can model. Economic man was found most common in decision making with elements of the other theories. The decision was made within the HR department in all of the organizations. RPA was seen as an effective way to streamline the organization and a way to create valuable opportunities for the employees to change focus from administrative tasks to more value-adding tasks that include human interaction. This leads to a continuous spread of RPA within HR, resulting in humans and robots working closely together within HR in the future.

Keywords: RPA, HR, organizations, streamline, value-adding.

Sammanfattning

Den här rapporten siktar till att förklara hur och varför organisationer väljer att implementera eller inte implementera RPA inom HR samt hur påverkan upplevs i det dagliga HR-arbetet. Rapporten genomfördes genom intervjuer med tre olika HR-chefer och två HR-konsulter på globala/nationella organisationer. Totalt bedrevs fem semistrukturerade intervjuer. HR-chefernas funktion var interna beslutsfattare och HR-konsulterna var managementkonsulter som fungerade som extern hjälp vid implementeringen av RPA i organisationer. Beslutet att implementera RPA inom HR beskrevs utifrån de tre teorierna men varierade mellan organisationerna. Teorierna var: rationell beslutsfattningsmodell, Administrative man och Garbage can-modellen. Rationell beslutsfattningsmodell var mest förekommande vid beslutsfattandet med inslag av de andra teorierna. Beslutet fattades inom HR-avdelningen på samtliga organisationer. RPA sågs som en effektiv process för att effektivisera organisationen och även för att skapa värdefulla möjligheter för de anställda genom att skifta fokus från administrativa uppgifter till mer värdeskapande uppgifter med fokus på mänsklig interaktion. Detta leder till en fortsatt spridning av RPA inom HR vilket betyder att människor och robotar kommer att arbeta närmare i framtiden.

Nyckelord: RPA, HR, organisationer, effektivisering, värdeskapande.

Innehållsförteckning

Introduktion	2
Inledning	2
Syfte och frågeställningar	8
Metod	9
Organisationerna	9
Intervjuerna	10
Analys	11
Etik	12
Resultat	12
Hur organisationerna tar besluten	12
Vilka faktorer som ligger bakom valet	16
Effekter organisationerna ser på HR-rollen nu och framöver	20
Diskussion	25
Vad förklarar att en HR-avdelning digitaliseras?	25
Hur påverkar ett verktyg som RPA HR-rollen?	31
Slutsats	34
Framtida funderingar	36
Referenser	37
Bilaga	39
Intervjumall	39

Introduktion

Inledning

Allt fler organisationer använder datorer som hjälpmedel och förlitar sig på datorer för att hantera det dagliga arbetet. Datorer kan användas till alltifrån något enkelt som schemahantering och hitta kontaktuppgifter för nya kunder till mer omfattande uppgifter som organisationers interna system eller interna kontaktnät som får organisationen att gå runt. Från det att datorerna kom, till att den blev del av människans vardag, till idag har det hänt mycket (Croon Fors, 2013). Utvecklingen är konstant där datorerna gått från en arbetares hjälpmedel till en egen arbetskraft i form av en robot, vilket har skapat en situation där datorerna inte längre är arbetarens hjälpredda, utan snarare vice versa (Sandblad, Gulliksen, Lantz, Walldius & Åborg, 2018). Datorer och nu även robotar har därav blivit en essentiell del av verksamhetens digitala utveckling under 2010-talet och innefattas i benämningen digitalisering.

Inom organisationerna berörs flertalet delar av digitalisering och robotisering, däribland stödenheterna, inkluderat HR. Det blir allt vanligare att stödenheterna sammanfogas inom organisationer under namnet Shared Services eller Shared Service Center (SSC). Dessa kan definieras som ett delat servicecenter, eller serviceenhet, i den interna organisationen som levererar utvalda uppgifter som kan beskrivas som administrativt belastade uppdrag, till de operativa enheterna, ofta HR-support, lönehantering och finans. Uppgifterna som SSC ofta utför har blivit allt mer standardiserade där enheterna maximeras och lönsamhetsoptimeras vilket genomförs allt mer ofta genom ökad digitalisering (Strikwerda, 2014; Farndale, Paauwe, & Hoeksema, 2009).

Rise of the robots. I tider när automatisering och robotisering benämns av flertalet som intressant, vänder vissa även det till ett problem. I sin bok "Rise of the Robots", nämner Martin Ford (2015) baksidan av robotisering - den eviga girigheten av människan att optimera och effektivisera processer. I boken beskrivs en arbetsmarknad där humankapital inte är mest väsentligt, utan robotens funktioner och nyttoområden blir prioriterade. I yrken som tidigare krävt expertis, förlitar sig organisationerna istället på att robotar eller maskiner skall hantera flertalet processer. Ford (2015) nämner ett uttryck som används i organisationer "skills ladder" - vilket beskrivs som en pyramid, med ett litet utrymme på toppen som utgörs av ett fåtal jobb. Botten, eller grunden, av pyramiden utgörs successivt mer och mer av

robotiserade yrken, eller funktioner och problematiken ligger i att detta sakta växer upp mot tidigare nämnda expertis-yrkena. I slutändan kan det innebära att toppen krymper allt mer, något som skulle skapa oro på arbetsmarknaden där gemene man inte finner tilltro till robotisering - utan ser det som katalysator till sitt avsked inom organisationen. (Ford, 2015). Uppsatsen har inte i avsikt att använda ovanstående material som stöttepelare till att stödja en tes eller att dra slutsatser utan snarare att skapa en förståelse kring rådande läge och använda som diskurs.

I motsats till Ford (2015) diskuterar professor Leslie Willcocks (2016) att människan är extremt viktig i processen att integrera roboten med arbetet. Bland annat beskriver Willcocks att när 20 jobb går förlorade till följd av robotisering, kommer 13 nya jobb skapas. Nuvarande digitaliseringsrobotar måste bli guidade av mänsklig intelligens, något som robotar är långt ifrån att kunna replikera eller ersätta i nuläget, vilket gör att människan kommer förbli i kontroll över arbetsplatsen. Det gör även att människan kan ägna sig åt mer värdeskapande och intressanta uppgifter inom organisationen, där deras kapacitet kan maximeras. Willcocks (2016) vänder där problemet från att folk kommer förlora sina jobb till att beskriva att största utmaningen kommer bli för organisationernas ledare, som på ett effektivt sätt ska sammanfoga människan med robotens roller, och göra dem redo för en oundviklighet, i detta fallet att robotar kommer introduceras (Willcocks, 2016).

Digitalisering. Begreppet digitalisering utgår i uppsatsen från digitaliseringskommissionens definition. Digitaliseringskommissionen har två typer av digitalisering: informationsdigitalisering och samhällelig digitalisering. Den förstnämnda innebär att analog information förs över till ett digitalt bibliotek i syfte att skapa struktur, göra informationen sökbar och möjlig att hämta digitalt. Samhällelig digitalisering syftar till den ökade användningen av digitala verktyg i samhället vilket bidrar till nya möjligheter för människor och organisationer att kommunicera, utbyta information samt utföra tjänster (Croon Fors, 2013; Digitaliseringskommissionen, 2014). Denna uppsats kommer att beröra både informationsdigitalisering och samhällelig digitalisering, fast i en organisatorisk kontext. Den miljö som information överförs till digital form i, samt digitalisering i form av ny teknik observeras inom en organisation snarare än i samhället som stort.

AI. En del av ny teknik som innefattas i begreppet digitalisering som banar väg för många nya möjligheter är Artificiell Intelligens (AI). Den bästa och mest relevanta

definitionen för uppsatsen “Artificial intelligence is that activity devoted to making machines intelligent, and intelligence is that quality that enables an entity to function appropriately and with foresight in its environment” (Nilsson, 2010). Till följd av att AI förblir svårdefinierat, utgår denna uppsats istället från ett alternativt till AI, som ibland kan liknas vid AI, nämligen Robotic Process Automation, RPA.

Robotic Process Automation (RPA). Enligt organisationen IEEE (2017) som verkar för att standardisera och definiera begrepp inom bland annat robotisering, beskrivs RPA som:

Preconfigured software instance that uses business rules and predefined activity choreography to complete the autonomous execution of a combination of processes, activities, transactions, and tasks in one or more unrelated software systems to deliver a result or service with human exception management

I praktiken innebär det att RPA inte är ett system utan ett verktyg som fungerar och arbetar ovanpå befintliga system och kan efterlikna en människas beteende. Baserat på vilka områden och vilken volym RPA används inom kan roboten även läras till att utföra fler och mer komplexa uppgifter inom ramarna för verktyget (Lacity & Willcocks, 2016). Idag finns det framförallt två leverantörer av mjukvaran som konkurrerar på marknaden, men som erbjuder en snarlik vara. Det innebär att oavsett om en organisation använder sig av leverantör nummer ett eller leverantör nummer två blir resultaten snarlika och vem som levererar produkten är i denna uppsats därav oväsentligt.

Teorier

På daglig basis ställs människor och organisationer inför diverse beslut. Det kan röra sig om mindre individuella beslut, till omfattande organisationsbeslut. Besluten fattas inte från tomma intet utan är grundande i något, vare sig beslutfattaren förstår det eller inte. Desto mer omfattande, desto mer grundat (Simon, 1957). De teorier som uppsatsen berör är tre förhållandevis olika tillvägagångssätt där den första och sista näst intill är varandras motsatser. Även om teorierna är gamla behåller de fortfarande hög relevans, vilket märks då flertalet nyare källor använder sig av samma teorier. De olika teorierna skiljer sig i avseende om hur resonemangen går, vilken lösning som anses vara den bästa samt hur organisationen

bör agera nästa gång en liknande situation uppstår. Gemensamt för teorierna är den djupare förståelsen kring hur organisationens beslutsfattare fattar beslut.

Rationell beslutsfattningsmodell. Rationell beslutsfattningsmodell grundar sig i att människan är en rationell varelse som tar beslut med målmedvetenhet, stark beslutsamhet och med den största ekonomiska vinningen i åtanke (Simon, 1955). Beslut ur den rationella beslutsfattningsmodellen är grundade i en jämförelse mellan alla alternativa val i förhållande till vilket resultat besluten genererar, där slutgiltiga valet gynnar beslutsfattaren mest utifrån ekonomiskt perspektiv och i grad av nöjdhet (Lindkvist, Bakka, Fivelsdal, 2014).

När ett beslut tas genom rationell modell genererar det alltid i det bästa möjliga resultatet och processen bygger på fem antaganden:

- En beslutsfattare kan alltid fatta ett beslut när denne står inför olika alternativ
- Konsekvenserna av de olika alternativen rangordnas utifrån en preferensskala
- Ordningen på preferenserna presenteras transitivt ($A > B > C$)
- Det alternativ med högst nytta är det alternativ som är högst upp på preferenslistan.
Utgår ifrån nyttomaximering
- Ifall situationen skulle upprepas skulle samma alternativ alltid vara det bästa

Den rationella beslutsfattningsmodellen utgår strikt ifrån att beslutsfattaren själv är en rationell människa och även ifall denne inte i alla lägen kan uppnå total rationalitet ska denne alltid sträva efter att agera rationellt. Således bygger modellen på att beslutsfattarens idealbild vid beslut är en fullkomligt rationell människa i såväl resonemang som i beslut (Lindkvist et al., 2014).

Administrative man. Baserat på den rationella beslutsfattningsmodellens strikta idealbild tillkom teorin Administrative man som liknar rationell beslutsfattningsmodell men som ser människan som en mer realistisk, ofullkomlig varelse, snarare än en fullkomligt rationell en (Simon, 1957).

Administrative man är en teori som tar hänsyn till det relativa i såväl beslutsfattaren som i situationen. För att kunna studera en människas valmöjligheter när hon står inför problem, måste förståelse finnas för vilka referensramar hon utgår från. På så sätt beror det tagna beslutet på både beslutsfattaren och situationen som beslutet tas i. Detta är den första av de fyra antagandena inom Administrative man.

Det andra antagandet innebär att vi, när vi tar ett beslut, ska vara medvetna om att alla som är en del av beslutet kommer att påverka beslutet och att omvärlden spelar roll. Antagandet menar att det är genom omvärlden och människor omkring sig som beslutsfattaren söker efter alternativ och förståelse för de konsekvenser som alternativen kan resultera i.

Även en människas förmåga att "nöja sig" tas till hänsyn inom Administrative man då det tredje antagandet innebär en medvetenhet om att människan inte alltid väljer den bästa lösningen, utan i många fall nöjer sig med en tillräckligt bra lösning. Det innebär i längden att de mål som är uppsatta för beslutet är relativa och standarden kan höjas eller sänkas i och med beslutsprocessens gång.

Det fjärde och sista antagandet som ett beslut enligt Administrative man utgår från är att den överblick över alternativ och konsekvenser som behövs inte nödvändigtvis behöver vara så omfattande som den rationella beslutsfattningsmodellen menar. Det innebär i praktiken att beslutsfattaren kan utgå från redan skapade rutiner eller tillvägagångssätt inför ett beslutsfattande. Detta förutsätter dock att det redan finns sådana för den givna situationen och ifall det inte redan finns rutiner för tillvägagångssättet finns ofta möjlighet till att kombinera en redan skapad rutin med en ny lösning (Lindkvist et al., 2014; Simon, 1957).

Garbage can-modellen. Många organisationer är utgjorda för att uppnå olika objektiva, eller mål. Liknande kan en omorganisering eller nya beslut bli sedda för att uppnå just målen alternativt höja effektiviteten (Baldrige, Deal & Ingels, 1983). Omorganiseringar eller beslut inom organisationen kan därav ibland bli sedda som en process för beslutsfattare att upplösa interna konflikter, alternativt lösa problem. Men i verkligheten ser inte alltid beslutsfattandet ut likt sådant, utan mer som en soptunna - garbage can (Cohen, March & Olsen, 1972; Lindkvist et al., 2014).

Till skillnad från både den rationella beslutsfattningsmodellen och Administrative man ses inte beslutsprocessen i Garbage can-modellen som en tydlig process utan den bygger på uppfattningen om fyra samspelande faktorer som fungerar likt strömmar genom beslutsprocessen. De fyra strömmarna är:

- Beslutsmöjligheter
- Problem
- Lösningar

- Deltagare

Strömmen av beslutsmöjligheter innebär olika situationer eller anledningar som uppstår vilka kräver beslutsfattande. Strömmen av problem är något som triggar igång beslutsfattaren att ta beslut, vilket kan grundas i allt ifrån inspiration till irritation och uppkommer antingen inifrån eller utifrån. Strömmen av lösningar uppkommer till följd av problemen vilka är nya tekniker, personer, intryck eller resurser. Strömmen av deltagarna är sista delen där deltagarnas erfarenheter och egenskaper är väsentliga för beslutsprocessen, vilka spelar roll i form av intressen, kunskaper, engagemang och kontakter.

I och med de fyra strömmar som Garbage can-modellen bygger på bildas en soptunna där de olika faktorer som strömmarna innehåller blandas för att sedan tas ut och kombineras till ett beslut. I och med detta är resultaten till stor del beroende på timing och vad som blir bäst "här och nu", vilket gör att den kan ses som en motpol till den rationella beslutsfattningsmodellen.

Kombinationerna som dessa strömmar kan struktureras i är främst tre olika sammankopplingar: anarkisk, baserad på feedback samt baserad på strukturella och administrativa förhållanden. Ifall sammankopplingen är anarkisk baseras beslut till största del av tillfällighet och det råder en osäkerhet kring beslutsfattande. När sammankopplingen baseras på feedback innebär det att den baseras på erfarenhet från tidigare perioder vilka i sin tur genereras i regler och rutiner. Den sista, strukturen av sammankoppling, är när sammankopplingen baseras på strukturella och administrativa förhållanden och beslut tas på mer bestämt sätt vilket grundas i hierarki och arbetsfördelning. Vilka lösningar som kommer fram eller deltagare som är med är fortfarande subjektivt, dock med tydligare grund i vem som tar beslutet och vem det påverkar (Lindkvist et al., 2014).

Tidigare forskning. Även om digitalisering och datoranvändning inte är något helt nytt, är RPA ett desto nyare område. Utvecklingen inom området är i full gång, dock finns det bristfälligt med tidigare forskning inom området utifrån organisationspsykologisk perspektiv.

Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services. I en rapport skriven av Lacity och Willcocks (2016) undersöks det hur RPA kan användas inom Shared Services som ett nästa steg i utvecklingen. Ett problem som Lacity och Willcocks (2016) lyfter inom Shared Services är att arbetsuppgifterna, trots standardiserat utförande, kan kräva mycket av en individ i en och samma process, något som de kallar Swivel Chair

Problem. Problemet förklaras vid anställda som rör sig fram och tillbaka på stolen för att få tillgång till relevanta administrativa delar som krävs för att utföra arbetsuppgiften. Allt ifrån inloggning av system, utskrift av dokument till samtal som ska ringas, vilket skapar en ständig rullning fram och tillbaka på stolen. Istället kan RPA automatiskt utföra uppgifterna, genom att roboten känner till befintliga dokumenten och kan hämta, sammanföra samt slutföra uppgifterna. Lacity och Willcocks (2016) menar med denna liknelsen att det är för dessa, för människan, röriga och jobbiga uppgifter som RPA lämpar sig bäst och som kommer att bidra till lönsamhet i Shared Services som koncept.

Digitalisering och Arbetsmiljön. I boken Digitaliseringen och Arbetsmiljön diskuterar Sandblad et al., 2018 Människa och datorinteraktion, MDI, och dess påverkan på både arbetsmiljö och hälsa. I och med att det blivit allt vanligare att använda datorn som redskap innebär det inte bara att information kan hämtas smidigare, det ställer även krav på att större mängd information hämtas. På så sätt blir kraven på den enskilde anställda ofta högre och uppgifterna allt svårare att hinna med. Att ständigt känna den typen av stress och press är jobbigt psykosocialt men det Sandblad et al. (2018) tar upp är att många av de både psykiska och fysiska problem som drabbar folk i arbete idag kommer från just repetitiva uppgifter i högt tempo. Vidare diskuterar Sandblad et al. (2018) om hur införandet av det digitala systemet eller verktyget också spelar roll för de anställdes upplevda stress. Stressen grundas i rädsla och uttrycker sig i motstånd, tveksamhet och oro inför användandet av ny teknik. Stressen bygger sedan upp en mental mur för individen som blockerar inläringen av det nya digitala verktyget, vilket i sin tur bygger på ytterligare mer stress och oro. För att undvika att individer hamnar i den typen av onda spiraler ska det digitala verktyget gärna presenteras tydligt, inte skapa risker för nedskärning samt vara användarvänligt.

Syfte och frågeställningar

Syfte. Syftet med uppsatsen är att skapa en förståelse kring en initierad digitaliseringsprocess inom HR genom att förklara beslutet att införa eller inte införa verktyget RPA på en HR-avdelning samt att undersöka vilken påverkan RPA har på det dagliga HR-arbetet.

Frågeställningar. De frågeställningar uppsatsen kommer utgå ifrån formuleras

- Vad förklarar att en HR-avdelning digitaliseras i form av RPA?

- Vilka är involverade i besluten?
- Hur kan besluten beskrivas?
- Hur påverkar ett verktyg som RPA HR-rollen?

Metod

Organisationerna

Då uppsatsens första frågeställning riktar sig till att skapa en förståelse kring införandet av ett digitalt verktyg (RPA), var det av högt värde att inte bara få översiktlig information i form av “hur saker och ting funkar”, eller “vad är uppfattningen?” - utan att kunna tolka informationen som gavs. Därav bedrevs fem semistrukturerade intervjuer, med ledande HR-praktiker och HR-konsulter inom fyra nationella/globala organisationer. Organisationerna skiljer sig då de verkar inom fyra olika branscher: bygg, finans, revision och konsultbranschen där:

- En organisation hade ingen användning av RPA inom HR, men använde RPA inom andra funktioner. Benämns under uppsatsen som organisation 1.
- En organisation hade en storskalig användning av RPA inom HR. Benämns under uppsatsen som organisation 2A.
- En organisation hade en mindre användning av RPA inom HR, men större inom andra enheter. Benämns under uppsatsen som organisation 2B.
- En organisation implementerade RPA, eller snarare hjälpte andra företag att applicera RPA på deras HR-enhet, och använde därav inte RPA internt på HR. Benämns under uppsatsen som organisation 3.

Olikheterna i användandet av RPA hos organisationerna var för att skapa en bredare bild, med fler perspektiv för att förstå processen bakom och efter införandet av RPA som digitaliseringsverktyg. Tre av de fyra organisationerna gav perspektivet utifrån interna tankegångar och resonemang, varav organisation 2A och 2B använder RPA i liknande former. Den fjärde organisationen arbetade externt mot andra parter/organisationen, vilka gav ett generaliserande perspektiv. Till följd av det bedrevs två intervjuer med organisationen, för att skapa bredare perspektiv. De olika organisationerna hittades genom kontakter vilka antingen arbetar inom organisationen eller kontakter genom andra organisationer alternativt kontakter som arbetat med RPA och som har kännedom kring användare. De krav som ställdes på

organisationerna som valdes var att de i någon mån berört RPA inom ramen för HR. I och med att de fyra organisationerna valdes var och en för sig, utefter grad av RPA inom HR, är de oberoende av varandra. De fem respondenterna var, som tidigare nämnt, HR-praktiker och HR-konsulter i ledande positioner vilket bidrog till uppsatsens validitet genom att de tillfrågade deltog i beslutet som var ämne för intervjuerna. Det går i och med det inte att säga att resultatet hade blivit detsamma ifall personer i annan befattning eller hierarkisk grad hade tillfrågats. Även urvalet påverkade validiteten då det är ett för litet urval för att en generell slutsats skulle kunna dras. I och med tillvägagångssättet var specifikt riktat till organisationer med någon form av koppling till RPA var det delvis ett bekvämlighetsurval och delvis ett snöbollsurval då personerna som slutligen deltog blev rekommenderade genom andra personer inom området för HR och RPA. Gällande uppsatsens reliabilitet är den hög då uppsatsen utgår från fyra specifika organisationers upplevelse och hantering av RPA vilket är representativt för beslut om- och användandet av RPA inom organisationen som den ser ut vid undersökningens tidpunkt. De olika organisationernas branschtillhörighet bidrog till en bredare bild av beslutsfattande men var inte heller essentiellt då uppsatsens fokus var på RPA-användandet inom HR snarare än inom organisationen som stor eller branschen som helhet.

Intervjuerna

Intervjuerna var avsatta på en timme, men i flera fall blev de av kvalitetsskäl kortare och genomfördes över telefon på grund av rådande restriktioner kring offentligt mötande och samtliga intervjuer spelades in. Innan intervjuerna genomfördes skapades ett visst antal frågor som intervjuerna utgick från såsom "Vad är din titel och vad är dina arbetsuppgifter inom organisationen?", "Varför har ni valt att införa RPA?" etc (Bilaga). En av de fem intervjuerna hölls på engelska och frågorna var desamma, dock översatta till engelska. Intervjuerna gjordes semistrukturerade då organisationerna i fråga använder RPA i olika stor grad, därav fanns det möjlighet att omformulera en del av frågorna för att bli företagsspecifika och nischade till just den specifika organisationens verksamhet och användande av RPA. Utformningen gav möjlighet till en djupare förståelse för faktorerna bakom implementeringen av RPA inom HR samt användandet av RPA inom HR men även användandet överlag inom den specifika organisationen. Vid respektive intervju närvarade tre

personer: intervjuare, respondent samt en passiv intervjuare som inte var en del av samtalet utan endast antecknade under samtalets gång. Intervjuaren var densamma för samtliga intervjuer. Efter genomförandet av varje intervju transkriberades intervjuerna och därefter analyserades dem.

Analys

Studien genomfördes genom deduktiv tematisk analys då nyckelord och teman skapades för att tolka och kategorisera resultaten (Willig, 2013). Inspelningarna från intervjuerna transkriberades noggrant och lästes av de båda intervjuarna var och en för sig. Därefter skapades nyckelord utefter organisationernas upplevda påverkan av RPA, vilka var: snabb, enkel, effektiv, kvalitet och tid. I den engelska intervjun översattes nyckelorden till: quick, easy, effective, quality and time. Nyckelorden kodades om till tre teman som utgjorde resultatet: hur organisationerna tar beslut, vilka faktorer som ligger bakom beslutet kring RPA samt effekter organisationerna ser på HR-rollen nu och i framtiden. När dessa teman var fastställda lästes transkriberingarna återigen av de båda intervjuarna enskilt för att markera dessa teman i transkriberingarna. Därefter lästes transkriberingarna av de båda intervjuarna tillsammans för att hitta essensen i de valda teman. Första temat angående hur besluten tas, analyserades via konkreta frågor kring beslutsfattande. Andra och tredje temat, rörande faktorer och effekter, var utspridda i svaren och fanns genom nyckelorden.

När uppsatsens frågeställningar fastställts valdes teorier och perspektiv att tolka datan utifrån och beslutsteorier samt synsätt på digitalisering valdes. Perspektiven valdes då uppsatsen syftar till att se beslutet från en organisationspsykologisk synvinkel. Med andra ord undersöks hur ett beslut i den form kan resoneras kring och fattas av en organisation, snarare än en enskild grupp eller individ. Det är inte heller av intresse att enbart se till de ekonomiska skälen, trots att de är relevanta i alla typer av organisatoriska beslut, därav valdes enbart en av tre beslutsteorier med koppling till det ekonomiska perspektivet.

Synsättet kring digitaliseringens roll för arbetsmiljön valdes av intresse för att undersöka införandet av RPAs långsiktiga påverkan på de berörda inom organisationen. Utifrån ovan nämnda perspektiv analyserades sedan de fem intervjuerna för att beskriva och tolka hur beslutet om RPA inom HR fattats samt varför.

För att uppsatsen ska kunna uppfylla sitt syfte att förklara beslutet om att införa RPA eller inte på en HR-avdelning samt att undersöka vilken påverkan RPA har på det dagliga HR-arbetet drogs en slutsats utifrån de båda frågeställningarna angående vad som händer med HR-rollen i framtiden i och med verktyg som RPA.

Etik

Innan utförandet av intervjuerna blev deltagarna informerade om anonymiteten, konfidentialiteten gentemot företaget, frivilligheten att delta samt att ett deltagandet kunde avbrytas. De blev även informerade om att intervjuerna spelades in vilket godkändes innan intervjuerna fortsatte. Den information som delgavs under intervjuerna ansågs inte vara känslig för individen som delade den vilket underlättade för informanten. Det som sades som var organisationsspecifikt har i efterhand "kodats om" för att det inte ska vara möjligt att förstå vilken organisationen är.

Resultat

Intervjuerna var, som nämnt, utformade för att svara på följande frågor

- Vad förklarar att en HR-avdelning digitaliseras i form av RPA?
 - Vilka är involverade i besluten?
 - Hur tas besluten?
- Hur påverkar ett verktyg som RPA HR-rollen?

Detta gjordes genom att dela in informationen från intervjuerna i tre sektioner: hur organisationerna tar besluten, vilka faktorer som ligger bakom valet samt effekter organisationerna ser på HR i nutid och estimation av framtida effekter på HR.

Nedan redogörs för vad som sades i intervjuerna, var sektion för sig.

Hur organisationerna tar besluten

Genomgående beskrev organisationerna att besluten kring RPA är fattade på respektive avdelning- eller enhetsnivå. Som exempel beskrev organisation 1, som valt att inte införa RPA på HR-avdelningen, att RPA fanns i andra enheter eller avdelningar inom organisationen.

Vi höll ju på med RPA liksom. Dels bygga upp vår verksamhet [annan avdelning] och då samtidigt tittade man då inåt, finns det något mer man kan göra när man ändå håller på? Finns det någonting vi kan göra det i också? Så att det var nog mer att RPA var på gång, är det någonting för er också?

Det finns alltså RPA inom andra avdelningar då dessa själva beslutat om att de ska införa verktyget. Vem som slutligen tog beslutet om att inte införa RPA inom HR, beskrevs tydligt som HR-chefen på organisationen, alltså avdelningschefen “[HR-chef] då, hon är boss, så hon säger ja eller nej sådär, sen kommer vi med förarbetet och lägger rekommendationerna, men hon tar beslutet kan man säga”.

Dessa svar var även i enlighet med de svar från organisation 2A, vars användande av RPA inom HR var i stor utsträckning, där en styrgrupp från HR beskrevs som beslutsfattare. Även beskrevs det att organisationen var väldigt snabbfotad kring besluten angående RPA. Mjukvaran beskrivs som enkel att implementera samt förändra, vilket krävde möten varannan veckan, där nya förändringar av mjukvaran RPA diskuterades.

Vi har en styrgrupp, med chefer som är med då från HR och tar beslut och prioriterar vilka processer vi ska robotisera. [...] så snabbutvecklat att det tar inte så lång tid att programmera en process, så behöver vi ju ha, vi har varannan vecka beslutsmöte i styrgruppen, vi jobbar ganska agilt att vi utvecklar löpande och så tar vi beslut då varannan vecka. Och det kan ju absolut skilja sig mot andra projekt som är IT-relaterade, för oftast tar ju det mycket längre tid att man tar ett beslut och så händer det någonting efter tre månader, för att man behöver invänta, liksom leverans av någon förändring i ett system, på så sätt skiljer det sig, att det är mycket mer snabbfotat att vi kan göra saker.

Den tredje organisationen, 2B hade ungefär samma utgångspunkt, som organisation 1 och 2A, gällande vem som fattade beslutet. I organisation 2B fattades beslutet av den grupp som låg under direktörsnivå hierarkiskt sett. Den gruppen var ungefär fem till tio personer, vilka skulle ta fram en lösning i nuet, men även för åren som kommer. Gruppens mål var även att göra klart att deras lösning blir vald i slutändan.

[...] the management team, usually on that level, so then we're talking about groups, let's say five to ten people and they set the priorities for the year and

years to come. So first that group of people needs to agree on the fact that, in this case [RPA-support] is something that's important. But that's the first step. If they've agreed and said that's important since, well we can only invest the euro once, so you first need to align on what's most important of all the things happening around you, that's number one. Then what happens, is that a group of people, around five to ten then make sure that the right solution is being chosen. [...] They then go to a decision maker within that management team and that's where usually the decision is being taken, that's how it works. And that's usually one level below the board of directors.

När det gällde utveckling och att hitta nya processer nöjde sig organisation 2A inte vid implementeringen utan beskrev innebörden att jobba agilt i utvecklingen när mjukvaran väl var på plats och frågor eller problem uppstått.

Ja men vi försöker nog lösa det ganska kontinuerligt, har vi ju testat ett sätt och det inte funkar då har vi ett möte och då pratar vi ihop oss om vad det finns för alternativa vägar, så att, nej men vi jobbar ganska agilt i hela utvecklingsprocessen. Så att vi liksom kommer i mål med respektive process.

Organisation 2B var inte lika agila i sitt agerande och inte heller lika entusiastiska för vidare utveckling efter implementering.

Tanken i organisation 2A var även att ge respektive avdelning samt anställda chansen att bidra genom att fylla i en mall, vilken var skapad enbart för att hitta processer inom organisationen som möjligtvis kunde robotiseras. Där var det viktigt med bedömning av processen i fråga och vad "vinsten" av att robotisera processen skulle vara. Senare bearbetade styrgruppen processen för att bestämma vad som skulle robotiseras.

Om man vill implementera en robotprocess så har vi en mall som man fyller i där man svarar på ett antal frågor och det är utifrån den mallen då som vi gör en bedömning "är den här lämplig att robotisera" eller inte, och där får man också fylla i liksom, vad skulle vinsterna va av att robotisera just den här processen, och sen fyller vi i det då i en matris och så är det utifrån den vi tar beslut vilka processer vi ska robotisera härnäst.

Förarbetet som utfördes av den bestämda gruppen i organisation 2B skiljde sig från organisation 2A, där respektive enhets anställda oavsett titel/befattning kan göra ett förarbete

för att undersöka om en robotisering är aktuellt eller inte genom mallen som skapats för beslut kring RPA.

Organisation 2B förklarade även enkelheten i att implementera mjukvaran RPA när mjukvaran existerande inom andra enheter internt. Där förklarade organisationen att när beslutet om införandet av RPA väl skulle tas, eller undersökas, kunde den tidigare nämnda gruppen av fem till tio personer diskutera med de andra avdelningarna om vad som krävdes för att införa RPA inom HR.

[...] lower the thresholds and go for something that the people recognized and the second reason was that it's, it's you still need someone that understands how you need to, let's call it program [their internal RPA-program], and that knowledge was already available, within [the organisation], not within the group of people but other departments were using it so we could just step to them and say: "Hey we want to use this, what do we need to do?" So it was also easier.

Även organisation 3, den externa organisationen, berättade hur beslut kring RPA ofta tas på lägre nivåer inom organisationer, av avdelningarna själva, just för att det är en "billig" investering .

Mycket sällan kommer någon utifrån och säger att nu ska vi automatisera, det kan vara så att, dom som bygger upp ett RPA-center internt, dom kan komma till HR och säga: "Nu har vi det här på plats, vad skulle vi kunna göra hos er?" Men oftast är det drivet utifrån att man själv uppfattat att man kan göra saker bättre.

De beskrev också att priset gör verktyget till en lösning som både ses som en kortsiktig lösning, en quick-fix och som en långsiktig investering. Avvägningen mellan de två beror på hur strukturerad organisationen är vid implementeringen av RPA.

Det är rätt många som faktiskt ser det som ett klart alternativ till det andra, så man ser det nog som en nödlösning, men man ser det också. Är det brist i ett system, så kan man se det som tillfälligt i förhoppning om att leverantören åtgärdar det, men samverkan mellan system - automatiseringar av processer osv, där ser man nog en långsiktighet i det.

Eftersom organisation 3 arbetar som konsulter i införandet av RPA ser situationen kring implementering lite annorlunda ut än vad som tidigare beskrivits men det görs även i dessa situationer en behovsanalys först. Gällande implementeringen ser den annorlunda ut, då det är en ny part som måste lära känna organisationen innan införandet av RPA.

Vi brukar göra [behovsanalys] mellan 4-6 veckor kanske, där man intervjuar och gör lite workshops med olika deltagare, olika personer inom organisationen då, hos kunden. Så man får en bred bild på hur verksamheterna ser ut och kopplar till HR-frågor, eller lön. Så det är, dom personerna brukar vi främst intervjua, men också kan ha medarbetare också, om vi gör studie eller workshop, för att få in olika vinklar då.

Den externa organisationen är delvis försiktiga med att uttala sig om andra organisationer och påpekar hur olika situationerna samt behoven kan se ut och talar endast i termer om hur det oftast ser ut. Något de båda representanterna var överens om när det kom till beslutet bakom RPA var däremot vikten av att förstå konsekvenserna av implementeringen.

Så det är också viktigt att man verkligen är tydlig med den delen också, att det är inte bara att, här får ni ett verktyg och sen så är processen klar, utan det är fortfarande förvaltning som gäller. Men det är också viktigt att man har förståelse att man ska ha resurser till det också. Jag tror att många inte kanske förstår, det är en sak som vi brukar trycka på är ju förändringsledningen som behövs göras i en digitaliserings, när man vill bli mer digital och jobba annorlunda. Men det är även en förändringsledning - en förändringsresa, och den tror jag oftast många missar att ta med i sina beräkningar, i allt ifrån, att ta höjd för det och att sätta upp en plan för det också.

Att förstå dessa eventuella konsekvenser blir även en del av vad som kan ligga bakom beslutet och anledningar till varför en organisation vill implementera RPA inom HR.

Vilka faktorer som ligger bakom valet

Som tidigare nämnt var en del av frågan även vad som förklarar att en HR-avdelning digitaliseras, vilka faktorer som ligger bakom valet att digitalisera. Nyckelorden för att besvara den frågan var “snabb”, “enkel”, “effektivitet”, “kvalitet” och “tid”.

Samtliga organisationer använde i någon mån orden snabb och enkel när de talade om varför de valt att införa RPA inom sin HR-avdelning. Likaså den organisation som ansåg att RPA inte var lönsamt talade om verktyget som snabbt men då i kontexten av annat sammanhang än just HR-relaterat arbete. För organisation 1 var det främst organisationens volymer som var anledningen då det inte skulle vara en kostnadseffektiv investering. De uppgifter som denna implementering skulle ha använts inom ifall den hade implementerats var främst rekrytering och intern utbildning.

[...] inom HR-delen då så hade vi, vi har inte tillräckligt stora volymer för att det skulle vara värt, alltså initiala kostnaden att köpa in mjukvaran och sen kostnad att implementera den och sen att utbilda [...] vi fick räkna ihop allt det där. Och då sköts det här bäst som det gör, så det var beslutet att inte använda RPA.

En annan faktor som nämnades, förutom volym, var kostnad och även ifall RPA innebär att mycket saker kan ske utan att en person behöver vara inblandad så vägde det inte tyngre än vad det skulle kosta att implementera, utbilda och förvalta verktyget inom HR.

Angående kostnaden berättade organisation 1 att själva bedömningen om huruvida RPA skulle vara nödvändig eller inte, var given till ett förmånligt pris vilket förtydligar att det är kostnaderna som tillkommer när verktyget väl är på plats som inte matchar volymerna och inte bara inköpspriset. Den största av dessa skillnaderna i kostnad var jämförelsen mellan vad det kostar att implementera roboten kontra kostnaden i form av lön att en människa som utförde samma arbete..

Kostnaden för [konsulterna] att liksom, okej hur ser våra processer ut, hur gör vi dom med RPA istället och sen att utbilda liksom personal att fatta hur det funkar, och sen att bilda folk att det här är det nya sättet man gör det på. Alltså den kostnaden kontra vad kostar det för en HR-administratör som har den här lönen, som lägger två timmar om dagen på de här sysslorna. Då tittar man liksom okej, men det ser inte ut som att det är värt just nu för oss

Intressant att påpeka är också sista meningen i citatet ovan. Det var inte relevant med RPA just nu men organisationen att ifall volymerna ökade skulle RPA inte vara ett uteslutet alternativ framöver.

Organisation 2A och 2B, som använder sig av RPA inom HR, gav liknande svar på frågor om de bakomliggande faktorerna till valet, även om de använder RPA i olika stor utsträckning. De båda motiverade valet genom att beskriva hur snabbt och enkelt verktyget är att både använda och förstå samt hur mycket tid som sparas på att en robot gör uppgiften istället för en människa. Organisation 2B beskrev sin RPA-styrda support “it’s easy to use and it’s so quick in answering”.

Även skillnaden mellan robot och människa påpekades av de båda organisationerna beträffande den mänskliga faktorn, då en robot mer sannolikt gör färre fel än en människa vilket även sågs som ett sätt för organisationerna att säkerställa kvalitet i sitt arbete genom RPA.

[...] vi kan få hjälp av roboten när vi har tajta deadlines så vi blir klara i tid och kanske slipper jobba övertid. Så till exempel i samband med lönekorning när det är väldigt tajta deadlines. [...] sen är det också att vi håller en högre kvalitet i våra, i vårt arbete tack vare att roboten kan göra de här kontrollerna åt oss. Så vi kan lägga vår tid på att rätta felen.

Liknande beskrev organisation 2B “they’re quick, they always are available, there are no queues and you get answers also nine of ten times right” om sin RPA-styrda support.

Gällande den höjda effektiviteten och kvaliteten i själva arbetet var detta något som både organisation 2A och 2B mätte genom att uppskatta hur mycket tid som går åt för att genomföra uppgiften jämfört med en människa samt hur många fel verktyget gjorde i förhållande till en människa. Ord som “avlastning” används, då vissa uppgifter som roboten tagit över kunde vara ansträngande och tidskrävande till exempel lönekorrigering eller påfrestande och frustrerande supportfrågor, båda vilka nu är robotiserade.

Ytterligare en faktor som var gemensam för organisation 2A och 2B var att de var medvetna om hur valet om RPA påverkar organisationen i fråga om stolthet. Genom att införa RPA kunde organisationerna ta ett steg mot att vara en attraktiv och modern arbetsgivare. Oavsett om det var ett aktivt skäl till implementeringen eller inte är det en konsekvens som de båda organisationerna är medvetna om, som de ser som en fördel gentemot de anställda. Organisation 2A uttryckte “att vi blir ju attraktiva arbetsgivare som jobbar med robotisering”. Organisation 2B uttryckte också hur viktig kvaliteten på själva mjukvaran var för att

organisationen ska kunna känna stolthet i att använda den. Även om RPA är ett verktyg som är snabbt, enkelt och häftigt måste det fungera som det ska för att skapa stolthet.

Of course it would be super fancy if [we have] the most fancy apps and the most fancy software, and of course that's also our well, let's say highest ambition, but we know, that if things are super fancy but they don't work and people say "well... we'd rather have something that works"

Inom de båda organisationerna som valt att implementera RPA inom HR säkerställs denna kvaliteten av personer som anställdes internt. Med andra ord är de personer som kontrollerar roboten och dess arbete, personer som kan processerna sedan tidigare. De har tidigare arbetat inom området och arbetar sedan implementeringen med RPA inom området.

Organisation 3 hade en lite annorlunda syn på faktorerna bakom införande av RPA. Förutom att de uttryckte en mer generaliserad bild uttryckte dem det som att implementeringen sker som en följd av att organisationerna först och främst vill förenkla arbetet och få bättre koll på sin data.

Det man triggas på initialt är ju automatiseringen, att förenkla. Så det som kommer lite längre är förståelsen för att skapa struktur och ordning, få kontroll på data osv, det kommer som ett lite senare steg i insiktskurvan om vi säger så.

Därefter ser de den önskan om att minska den mänskliga faktorn som en ofta förekommande bakomliggande faktor.

Den andra delen som jag sett då är monotona, repetitiva arbeten, där man liksom säger att jag som medarbetare kanske stansar 400 grejer där risken att jag gör fel är större än om någon gör det med automatik, en robot då, men också att det är ett monotont arbetsmoment.

Förutom dessa två nämndes även volym och lönsamhet som faktorer som avgör huruvida RPA är aktuellt att implementera eller inte.

Gemensamt för alla de tillfrågade organisationerna var att de uttryckte uppgifterna som roboten skulle ha- har- eller ska- ta över över som administrativa, vanligtvis repetitiva

och tråkiga uppgifter. Genom att implementera RPA på avdelningen skulle dessa tråkiga arbetsuppgifterna inte längre vara aktuella för de anställda och att organisationen ser RPA det som en investering som minskar tråkiga arbetsuppgifter är således ytterligare en bakomliggande faktor till valet att implementera RPA inom HR.

Organisation 3, den mer generaliserande organisationen, känner även dem till problematiken gällande tråkiga uppgifter och höll med om att det är en bakomliggande faktor till varför organisationer implementerar RPA. Genom att ta bort de tråkiga uppgifterna leder det till att HR-rollen bland annat påverkas genom att den blir fylld med andra uppgifter, mer “värdefulla uppgifter” som den externa organisationen beskrev det.

[...] tråkiga är inte detsamma som oviktiga, så nej helt rätt. Men samtidigt om man går till dom här individerna som gör det är det kanske inte så att dom gör frivolter när dom ska göra dom här uppgifterna. Det kan vara rätt så tråkiga och monotona uppgifter men det är ändå någon som gör det och för den individen kan de ha en betydelse så det är svårt att säga, det handlar om vems glasögon man tar på. Men det handlar också om att skapa, det handlar inte bara om att rensa uppgifter utan man skapar också uppgifter som inte fanns tidigare. Så [där] skapar man ju i sig något som inte fanns idag men som finns för värdet i organisationen.

Vårt att ta hänsyn till är förståelsen att även om arbetsuppgifterna är tunga och administrativa behöver inte RPA vara lösningen, som organisation 3 nämner, dessa uppgifter kanske är en del av HR-rollen.

[...] Jag menar alla processer kanske inte är lönsamma att [robotisera] även fast man tycker att det är en väldigt administrativ process, men det kanske något man gör en gång i månaden, då kanske inte det är lönsamt att applicera en robot till den, utan det beror ju på mängden. Ju större mängd så tjänar man ju på att roboten jobbar, men det kanske inte är lönsamt, och inte heller för på komplicerade, utan mer standardiserade processer liksom

Effekter organisationerna ser på HR-rollen nu och framöver

Av samtliga organisationer nämndes, förutom avlägsnandet av tråkiga uppgifter även lön, nyanställningar, onboarding samt offboarding som de områden som kommer att påverkas mest av att implementera RPA inom HR. Ett exempel var inom rekrytering där de steg som

idag görs av rekryterare eller administratörer i framtiden kommer att göras genom RPA. Allt från att scanna CV, skicka ut tester, rapportera tester till att ringa för en telefonintervju eller boka in för en fysisk intervju skulle kunna göras i och med införandet av RPA.

Organisation 1 berättade även om hur RPA påverkat de juniora tjänsterna genom att dessa inte längre innefattar hantering av data, då hanteringen istället sker automatiskt. Det innebär att de juniora tjänsterna efter kortare tid får ägna sig åt uppgifter som en senior tjänst innehåller, där mer verbal förmåga krävs med mer kundkontakt snarare än hantering av information. Exempel på detta gavs i en situation då en senior anställd skulle kunna få hjälp av en robot istället för en junior.

Istället för att dom tre stycken juniora [anställda] sitter och lägger in detta på vårt intranät så går till det här roboten. Tidigare så har det varit att han mejlat kanske några juniora [anställda] som fått gå in manuellt på hämtat information och fört in det i våra mallar, så det blir ordentligt, ordentligt formalia mässigt sådär. Men det som görs nu då, när beställningen av information läggs, då går den till roboten som dom har programmerat för att kunna göra dom här grejerna. Den loggar in på [de sidor som berörs] och hämtar information och fyller i det, blanketterna som behövs istället.

Vidare berättar organisation 1 gällande rekryteringen, hur kravprofilen för en junior roll gjorts om i och med implementeringen av RPA. Som en följd av det kommer de i fortsättningen att anställa folk som har mer relationella kompetenser i och med att den analytiska rollen tas över av RPA och de juniora rollerna kommer att fokusera mer på kunden likt de seniora rollerna. På så sätt kommer HR-rollen att påverkas av RPA inom andra områden än HR.

Förutom kravprofiler berättar organisation 2A att RPA påverkat HR-rollen då nyanställningsflödet förändrats inom organisationen efter implementeringen av RPA, då HR inte behövt rekrytera i samma utsträckning som tidigare. De berättar även att detta inte påverkat organisationens arbete trots att de idag är färre på plats.

[...] vi har kanske inte ersättnings-rekryterat i samma omfattning när någon har gått i pension eller slutat liksom. Vi är ju ändå färre idag än vad vi var när vi började med robotisering och vi ser att vi har mindre antal ärenden och så, som kommer in så att vi kan ju se att vi har en högre kvalitet i vårans leverans

men det är ju svårt att spåra det eftersom att det är så många faktorer som spelar in.

Senare exemplifierar även organisation 3 framtiden med RPA genom rekrytering i form av framtagandet av kandidater.

Vågar man lämna över det till roboten och säga att utifrån vissa kriterier så skulle du kunna gå igenom våra sökningar och faktiskt katalogisera dem, strukturera dem och kanske till och med ge oss en inblick i vad som är rätt och fel och hur vi går vidare - när vi går hem på kvällen så behöver inte vi gå in på LinkedIn och leta kandidater utan vi kan ha en robot som faktiskt är där ute och scannar marknaden åt oss, och säger: "Ja, men dom här fyra bör du titta på imorgon, dom borde vara intressanta för er"

Vidare berättar organisation 2A hur de planerar att avveckla det team som idag sysslar med nyanställningar.

[...] just nyanställningsflödet, där kommer vi avveckla egentligen liksom vårt team men förhoppningsvis då så har vi ju, liksom ändå kanske slutat folk i andras team så att vi kan fördela om.

Organisationen berättar också att de kan komma att behöva säga upp folk, ifall omplaceringar inte är möjligt eller att robotiseringen visar sig än mer effektiv.

Organisation 2B, som valt att implementera RPA i form av en robot-support, nämner inte uppsägningar i nuläget utan beskriver RPA som positiv och syftar framförallt på hur den påverkat de anställda inom HR. "They are actually quite happy with the [RPA-support], since what the [RPA-support] does is answer the less complex repetitive questions". Det rör sig i det här fallet om människor som fortfarande utför samma arbetsuppgifter men där RPA-implementeringen fungerar som en avlastning för HR. Istället för att anställda inom organisationen ringer HR-avdelningen med frågor, besvaras dessa genom organisationens [RPA-support] och HR-avdelningens uppgift blir istället att svara på mer komplexa och unika frågor- något som organisationen anser göra rollen mer värdefull. Detta positiva gensvar höll organisation 2A också med om "De flesta tycker det här är spännande och kul att få vara med

på, och att deras, då kanske dom skulle kunna få möjlighet att få jobba med andra saker och utvecklas internt”.

Förutom att RPA-satsningar inom HR på de olika organisationerna beskrivs som positiva, roliga och avlastande talades det en del om framtiden inom RPA. Huruvida organisationerna kommer att satsa mer på RPA inom HR eller inte varierade men att robotar kommer att vara en del av samhället var det ingen tvekan om, vilket beskrevs av organisation 3.

När vi får lite distans till det här så kommer inte detta bli konstigare än när vi fick faxen och kunde trycka in ett dokument och skicka det till någon annan istället för att lägga de i ett kuvert, vi fick e-mail osv.

Detta sågs däremot inte som något negativt av någon av organisationerna utan snarare som ett positivt steg mot en ny typ av HR-roll. Organisation 2B uttryckte säkerhet i att robotar i organisationer kräver människor i organisationer.

That thing [RPA-support] still needs to be managed by people. So, you still need people, and it goes for the [RPA-support] as well by the way, but I think you still need people that tell this, the computer or the system, the program, what it should do. I think that, once you've made that happen, then there are a lot of people that can go home, haha.

Fortsättningsvis beskrev samma organisation att flödet för personalisering av roboten inte var där än, vilket krävs för att mer ska bli automatiserat eller robotiserat.

Yes, that the [RPA-support] can also do personalized on that level, give you personalized advice if you want to call it that one. And well, since that connection is not there yet, at the moment, I think that without that connection at the moment maybe 10% [can be automated].

Vidare exempel på hur den eventuella utvecklingen av RPA kan hjälpa till i människors arbetsliv gav organisation 3 i form effektivitet genom att roboten prioriterar åt människan.

Om vi till exempel går igenom x antal tiotusentals tidsrapporter en månad för att se avvikande mönster, kan roboten skapa signaler till chefen att av dom här 80 stycken tidsrapporterna du ska attestera, så är det dom här tre som är jätteviktiga att du börjar med, för där ser vi att det kan finnas konstigheter. Och genom att fokusera på dom när man är pigg, vaken och alert så gör man en bättre bedömning. Så kan man ta dom här som ändå ser standard ut, lite senare i sin arbetsprocess.

Även i samband med anställningar och avslut belyser de förändringen i HR-rollen när det kommer till emotionell hantering, snarare än administrativ, i och med att ens arbetsuppgifter tas över av en robot och inte av en annan människa kan reaktionen se annorlunda ut.

Har man inte med det redan initialt så kan det [att bytas ut] slå rätt så hårt för att jag som individ får ju bekräftelser för dom arbetsuppgifter jag gör. Det gör ju jättemycket arbetsuppgifter ute i organisationer idag som egentligen inte behöver göras, men jag som person gör dom för att jag som person får bekräftelse för det jobbet jag gör och feedback från dig som mottagare osv. Så den mänskliga aspekten, den påverkar oss faktiskt.

Vidare beskrev organisation 3 även det emotionella som problematiskt där mottagandet av ett beslut förväntas bli svårare att hantera om det är en robot som fattat beslutet.

Jag som mottagare av det här beslutet kommer att tycka att det är mycket hårdare när en robot har fattat det beslutet om mig än om det hade varit Lisa, Stina, Kalle eller någon annan som fattat beslutet. När det finns en annan människa där bakom som jag hade kunnat skylla beslutet på. Så att den frågeställningen tror jag att vi på HR-sidan mer kommer att få ta hänsyn till.

Oavsett om robotarna ses som snabba, effektiva och kvalitetssäkra uttryckte organisation 3 också det faktum att människor har andra egenskaper som roboten ännu inte kan ersätta. Roboten kan idag inte hantera de emotionella situationer som nämns ovan.

En robot kan jobba med en viss frekvens, den här outtröttligheten, den kan göra regelverk osv. Men den kan aldrig vara empatisk, den kan aldrig hantera unika situationer. Den mänskliga aspekten kan aldrig en robot ta hänsyn till, men roboten kan göra så att vi människor faktiskt kan lyfta upp och fokusera

på den biten mycket mycket mer. Och idag har vi egentligen matat oss med dom här stansningsjobben, automatiseringen. Datoriseringen har ju inte inneburit mindre arbetsuppgifter, utan vi gör ju egentligen samma jobb idag fast vi knappar det i en maskin. Men när vi går mot digitaliseringen och jobbar med dom här bitarna, så kommer vi kunna frigöra dom här bitarna då och istället jobba där den mänskliga hjärnan blir som bäst.

Diskussion

De frågeställningar som uppsatsen syftar till att besvara är

- Vad förklarar att en HR-avdelning digitaliseras i form av RPA?
 - Vilka är involverade i besluten?
 - Hur kan besluten beskrivas?
- Hur påverkar ett verktyg som RPA HR-rollen?

Vad förklarar att en HR-avdelning digitaliseras?

Genom att jämföra organisationernas svar från intervjuerna angående hur de tagit beslut kring RPA inom HR med de tre olika beslutsfattningsteorierna som tar upp kan den första frågan besvaras. De tre teorierna, rationell beslutsfattningsmodell, Administrative man och Garbage can-modellen, är tre olika typer av teorier men det finns tydliga mönster i organisationernas agerande inom alla tre. Nedan följer en diskussion kring vad de tre organisationerna, som själva har- eller skulle ha implementerat RPA inom HR, har svarat utifrån de teorier kring beslutsfattande som uppsatsen utgår från.

Rationell beslutsfattningsmodell. Den rationella beslutsfattningsmodellen menar att en människan är en fullkomligt rationell varelse och även om organisationernas beteenden tyder på att de agerar rationellt är det ingen av dem som agerat enbart utifrån denna teori. Teorin består av fem antaganden som ska vara applicerbara på ett rationellt fattat beslut och det första antagandet, att en människa alltid kan fatta ett beslut kan vi med säkerhet applicera på samtliga organisationer. Ingen av de tillfrågade organisationerna har på något sätt uttryckt att det var omöjligt att fatta beslut kring RPA. Inte heller var detta något som hindrades på grund av att någon inom en högre befattning haft annat att säga till om då respondenterna i var högt uppsatta inom sin enhet och deltog i beslut om RPA.

Gällande antagande nummer två och tre som den rationella beslutsfattningsmodellen tar upp rör dem hur beslutet ska fattas utifrån de alternativ som finns. Dels ska alternativen

rangordnas utifrån preferens men även utifrån bästa möjliga alternativ till sämsta möjliga alternativ. Dessa två antaganden beskrevs inte heller av organisationerna gällande RPA inom HR. Det talades dock inte om hur verktyget valdes från första början och det kan tänkas att det fanns fler alternativ vid det skedet där RPA antagligen sågs som bästa möjliga alternativ.

Organisation 1. Trots att samtliga organisationer talar om nyttomaximering, det fjärde antagandet, både i tid och pengar så var det inte slutgiltiga målet med implementeringen, förutom för organisation 1. De valde att inte implementera RPA inom HR och fattade det beslutet utifrån beräkningar på sina volymer kontra kostnad och kom fram till att RPA inte skulle bidra till nyttomaximering. Även om det var en grupp som kom fram till beräkningarna var det endast en person som hade sista ordet i beslutet.

Organisation 1 stod inför beslutet om RPA inom HR som en följd av implementering av RPA inom en annan avdelning, finns det chans att ett mer noga övervägande skett i och med första kontakt med RPA. När valet rörde vilket verktyg organisationen skulle välja kan det ha funnits fler alternativ som rangordnas efter preferens och som syftade till nyttomaximering än just RPA, det är inget vi kan uttala oss om. Däremot var fallet inte sådant när valet rörde RPA inom HR.

Organisation 2A. Även om det inte råder någon skillnad i huruvida besluten kunde fattas eller om besluten fattades på avdelningsnivå, mellan de olika organisationerna, skiljer det sig i antalet människor som var involverade i beslutet. I organisation 2A var det en grupp av människor vilket kan tolkas som mer rationellt än om beslutet låg i händerna på en person. Om fler har sagt ja och godkänner något kan det tänkas ge en bild av ett noga beräknande och eftertänksamhet rörande det givna valet som inte funnits där annars.

I organisation 2A tog de även ett aktivt val att undersöka en implementering av RPA inom HR primärt för HRs del. Det tyder på ett övervägande och analyserande av alternativa verktyg och möjligtvis agerade organisation 2A rationellt och slutade upp med just RPA efter en rangordning av eventuella konsekvenser.

Organisation 2B. Mycket likt organisation 2A var det en grupp av personer som fattade beslutet angående RPA inom HR i organisation 2B, något som tyder på att det är ett rationellt fattat beslut. Även det faktum att organisationens avdelning på eget bevåg implementerade RPA inom HR öppnar för möjligheten att den rationella beslutsfattningsmodellens antaganden har följts. Något som går i enlighet med den rationella

beslutsfattningsmodellen är organisation 2Bs sätt att planera för en längre tid framöver för både organisationen och RPA-verktyget. “The management team, then we're talking about groups, let's say five to ten people and they set the priorities for the year and years to come”

Administrative man. Administrative man har likt rationell beslutsfattningsmodell antaganden som grundpelare, även om dessa två teorier skiljer sig väldigt mycket åt. Antaganden i Administrative man bygger på att besluten inom organisationen fattas i relation till situationen och beslutsfattaren. Det är både de alternativ som presenteras men också alla de människor som på något sätt är inblandade i beslutet som påverkar resultatet enligt det första och andra antagandet. Ingen av organisationerna antydde att valet att implementera RPA inom HR skett på grund av en persons intresse eller vilja. Även om organisationerna inte beskrev unika situationer kring beslutet är det svårt att utesluta att det i någon mån skulle vara ett situationsanpassat beslut. Exempel är rådande samhällssituation i form av pandemin Covid-19, som i många fall bör påverka organisationers beslut.

Förutom att beslutsfattare, situation och andra människor påverkar ett beslut innebär det tredje antagandet att vi människor gärna “nöjer oss” och att detta leder till det beslut vi slutar upp med. Det kan tänkas att organisationerna hittade ett verktyg som ansågs klara av det som efterfrågades och eftersom RPA är ett verktyg som allt fler använder gav det en bild av ett pålitligt verktyg och organisationen nöjde sig i sitt letande. Valet att implementera RPA behöver däremot inte bara betyda att organisationerna nöjde sig - utan snarare att det var brist på andra alternativ. Ifall det fanns fler liknande verktyg som erbjöd samma eller bättre tjänst eller ifall andra organisationer börjat med ett annat verktyg som RPA hamnade i skuggan av hade organisationen möjligen valt ett annat verktyg. Eftersom RPA just nu är “populärt” och på den plats den är på marknaden kan det tänkas att valet av RPA är situationsanpassat.

Det fjärde och sista antagandet inom Administrative man tar hänsyn till hur en beslutsfattare tar beslut nästa gång en liknande situation uppstår. Inom rationell beslutsfattningsmodell hade det startats en ny rationell process, medan Administrative man utgår från redan skapade regler och rutiner.

Organisation 1. Organisation 1 implementerade RPA inom organisationen och därav kom frågan upp på HRs bord. Hade implementeringen inte redan skett inom organisationen är det möjligt att det inte varit aktuellt inom HR “Vi höll ju på med RPA liksom. Dels bygga upp

vår verksamhet [annan avdelning] och då samtidigt tittade man då inåt, finns det något mer man kan göra när man ändå håller på?”. Valet att se över RPA inom HR var situationsanpassat, däremot visade kalkyleringen att en implementering inte skulle vara lönsam i förhållande till organisationens volymer och det faktiska beslutet att inte införa RPA inom HR var således inte situationsanpassat.

Organisation 2A. Beskrivningen “en styrgrupp med chefer som är med då från HR och tar beslut och prioriterar” kring beslut som rör robotisering tyder på att organisation 2A förlitar sig på rutiner kring valen om RPA inom HR, vilket går i linje med Administrative mans fjärde antagande. Även den mall som organisationen använder för att avgöra om en robotprocess är effektiv eller inte inom nya områden bygger på rutin och regler “Om man vill implementera en robotprocess så har vi en mall som man fyller i där man svarar på ett antal frågor och det är utifrån den mallen då som vi gör en bedömning”. Dessa två sammantaget bottenar däremot snarare i Rationell beslutsfattningsmodell än Administrative man.

Organisation 2B. Organisation 2B som valt att implementera RPA inom HR i mindre mån, har som nämnt en planeringsgrupp. Även om gruppens planer görs i förhållande till den situation som organisationen befinner sig i vid tillfället för planeringen och planen skapas utefter de referensramar som planeringsgruppen befinner sig inom är det inte planeringsgruppens planering uppsatsen syftar till att undersöka. Organisation 2Bs sätt att utveckla verktyget och utvärdera besluten kring RPA är inte dag till dag-baserade och det kan konstateras att organisation 2B inte tar sina beslut kring RPA inom HR enligt Administrative man.

Garbage can-modellen. Garbage can är den teori som skiljer sig mest från den rationella modellen kring hur beslut fattas och bygger på ett flöde av fyra saker istället för antaganden. Dessa fyra är beslutsmöjligheter, problem, lösningar och deltagare och de skapar en ström utifrån vilken beslut fattas.

Organisation 1. Beslutet organisation 1 tog, att inte införa RPA inom HR berodde inte på en ström av Garbage can-modellens fyra faktorer utan endast på att deras volymer inte var stora nog för kostnaden av att implementera ett verktyg som RPA. Det kan därför med säkerhet sägas att organisation 1 inte fattar sitt beslut angående RPA inom HR utifrån Garbage can-modellen.

Organisation 2A. Flertalet gånger nämner organisation 2A sin mall “Om man vill implementera en robotprocess så har vi en mall som man fyller i där man svarar på ett antal frågor” som ett hjälpmedel för att organisationen ska kunna använda intern kunskap för den fortsatta utbredningen av robotprocesser. Det både är ett sätt att involvera deltagare och ett sätt att upptäcka fler problem och lösningar. Mallen i sig är rationell, då den är framplockad för att lönsamhetseffektivisera, men stegen som följer efter mallen är snarare mer applicerbara genom Garbage can-modellen. Vidare kan beslutsfattandet kring RPA inom HR som organisation 2A utför liknas med Garbage can-modellens ström av faktorer som benämns som anarkisk sammankoppling. Genom att hela tiden ändra och utveckla verktyget tas besluten om hur detta ska göras av ren tillfällighet och det kan tänkas finnas en osäkerhet kring utvecklingen, som den anarkiska sammankopplingen utmärks av.

Organisation 2B. Organisation 2B skiljer sig, som tidigare nämnt, från organisation 2A när det kommer till den ständiga utveckling av verktyget. Organisation 2B är noga med att uttrycka en tydlig plan kring RPA eftersom de planerar på både kort och lång sikt. Att ett team inom en organisation kan förutse framtidens eventuella hinder och möjligheter är däremot svårt att tänka sig och det går därför inte att säga att organisationen enbart använder sig av andra beslutfattningsmodeller. Ifall något sker som inte är planerat kan det tänkas att beslutet blir präglad av situationen, dess möjligheter, alternativa lösningar och de deltagare som då sitter i den beslutsfattande gruppen. Att döma av den information som redogörs för i uppsatsen kan det dock sägas att organisation 2B inte fattar sina beslut kring RPA inom HR enligt Garbage can-modellen.

Organisation 3. Den information som organisation 3 bistod med, det generella perspektivet, bygger på flera organisationers tankesätt snarare än en specifik organisations beslut, vilket gör att det inte går att beskriva exakt hur beslutet tas och informationen går inte heller att se i ljuset av en teori för sig.

Organisation 3 beskrev att en del organisationer ser RPA som en nödlösning medan andra organisationer ser det som en del i en långsiktig plan. Att implementera RPA som en nödlösning tyder på Garbage can-modellen, medan RPA som en långsiktig lösning istället tyder på rationellt agerande.

När organisation 3 beskrev implementeringar av RPA som de själva genomför fanns det segment som var intressant utifrån rationell beslutfattningsmodell

Vi brukar göra [behovsanalys] mellan 4-6 veckor kanske, där man intervjuar och gör lite workshops med olika deltagare, olika personer inom organisationen då, hos kunden. Så man får en bred bild på hur verksamheterna ser ut och kopplar till HR-frågor, eller lön. Så det är, dom personerna brukar vi främst intervjua, men också kan ha medarbetare också, om vi gör studie eller workshop, för att få in olika vinklar då.

Tiden, 4-6 veckor är i linje med den rationella beslutsfattningsmodellen angående noga övervägande och analyserande av möjlig alternativ och konsekvenser. Eftersom organisation 3 är en extern part i implementeringen beslutar inte organisationen om införandet av RPA inom HR, men det kan tänkas att den rationella beslutsfattningsmodellens antaganden följs av organisation 3 angående vilka processer som är lönsamma att robotisera hos kunden.

I behovsanalysen involverar organisation 3 också medarbetare vilket däremot tyder på Garbage can-modellen snarare än rationell beslutsfattningsmodell. Detta blir än mer tydligt när de säger "Men det är även en förändringslednings - en förändringsresa, och den tror jag oftast många missar att ta med i sina beräkningar, i allt ifrån, att ta höjd för det och att sätta upp en plan för det också", då rationell beslutsfattningsmodell är fokuserad på ren effektivitet och vad roboten kan tillföra - inte vad medarbetarna anser om implementeringen. Det verkar i uttalandet som att modellen organisation 3 genomför startar på ett rationellt plan, för att sedan övergå till Garbage can-modellen i nästa skede när organisationen inser att resan måste inkludera medarbetarna.

Sammanfattning. Sammanfattningsvis fattar de olika organisationerna beslut utifrån olika teorier och dessa teorier skiljer sig även åt beroende på vilket steg i beslutsprocessen det rör sig om.

Organisation 1 fattar sina beslut främst utifrån den rationella beslutsfattningsmodellen. De gjorde en rationell kalkylering av volymer kontra kostnader och valde därefter att inte implementera RPA inom HR. Även om frågan "RPA inom HR eller ej?" tillkom genom en tillfällighet och inte som ett noga undersökt och övervägt alternativ grundades själva beslutet i rationellt agerande.

Organisation 2A fattar initialt sina beslut genom rationell beslutsfattningsmodell då det är en grupp som tar beslutet. Beslut angående ifall nya processer ska robotiseras eller ej fattas rationellt med inslag av administrative man, genom den mall som fylls i inför varje nytt

beslut. När verktyget däremot är implementerat övergår beslutsfattandet till Garbage can-modellen då organisationen arbetar agilt, snabbt och situationsanpassat i en ström av möjligheter, problem, lösningar och deltagare.

Organisation 2B fattar även sina beslut främst utifrån den rationella beslutfattningsmodellen. De har en förbestämd grupp som ser över nutida samt framtida nyttoområden och implementerar roboten därefter. Även om antydningar på både Administrative man och Garbage can-modellen fanns var dessa angående spekulationer om eventuella problem och inte kring det faktiska beslutet.

Organisation 3 bidrar med ett annorlunda perspektiv än ovan nämnda organisationer och beskriver en pendling mellan den rationella beslutfattningsmodellen och Garbage can-modellen. Pendlingen sker främst i form av att RPA vissa gånger beskrivs som en lösning på ett uppstått problem där verktyget utvärderas och skalas upp i etapper, men i andra fall ett väl utvärderat och utarbetat verktyg redan från start, för att kunna effektivisera verksamheten.

Hur påverkar ett verktyg som RPA HR-rollen?

För att förstå den upplevda påverkan på HR-rollen kan segmentet delas in i tre olika delar arbetsrollen, arbetsuppgifter och det emotionella.

För att diskutera nutida och framtida uppläggning av arbetsrollen kan Rise of the Robots av Ford (2015) vara värd att nämna. I boken beskrivs pyramiden i organisationerna som en problematik, där toppen utgjord expertis-yrken krymper allt mer. I detta projekt och i intervjuerna är en antagelse att personerna i fråga sitter högt upp i pyramiden, med en hög grad av expertis. Vid intervjuerna diskuteras dock mestadels botten, det vill säga området som utgörs av minst expertis. Vad boken framhäver är rädslan att botten-yrkena kommer försvinna snabbt, som en följd av robotisering och att detta sedan kommer att röra sig uppåt i pyramiden vilket respondenterna i organisationerna inte beskrev.

Motsättningen till Ford (2015) är Willcocks (2016) tanke om att för varje 20 jobb som försvinner tillkommer 13 nya. Organisationerna som intervjuades beskrev liknande princip när de diskuterade pyramidens botten. De framhävde hur essentiellt det är att rollen byter fokus till att verkligen rikta sig in på vad HR står för, just Human Resources. Till exempel beskrev organisation 3 "den kan aldrig vara empatisk, den kan aldrig hantera unika

situationer", där människans roll inom HR är större än robotens då empati är en del av HR-rollen. Lite oro inför framtiden likt den Ford (2015) nämner, uttrycks av organisation 2B i form av "I think that once you've made that [personalized robots] happen, then there are a lot of people that can go home, haha.", men det beskrevs inte som något som sker i nutid, utan snarare i framtiden.

Rise of the Robots (Ford, 2015) syfte, att nästintill att skrämman människor för vad som komma skall, överensstämmer enbart till viss del med intervjuerna. Självklart kommer mycket att förändras till följd av robotiseringen - inte bara i form av utförande, utan även i existens - men att en människa inte kommer hantera processen känns inte hoppfullt. Visst, tillkomsten av nya HR-tjänster kan bli drabbad, eller att avdelningar blir mindre, som organisation 2A beskrev "vi har kanske inte ersättnings-rekryterat i samma omfattning när någon har gått i pension eller slutat liksom", men det handlar i själva verket om att flytta fokus till rätt plats. "just nyanställningsflödet, där kommer vi avveckla egentligen liksom vårt team men förhoppningsvis då så har vi ju, liksom ändå kanske slutat folk i andras team så att vi kan fördela om", organisation 2A har alltså alltid i förhoppning att personerna ska flyttas till en mer värdeskapande plats, inte bara raderas ur organisationen. Ordet värdeskapande går även i enlighet med det Willcocks (2016) beskriver kring framtida utmaningar, där intern omstrukturering för att få med alla på färden, kommer blir svårt men även prioriterat. Genom att få med alla, kan deras kunskaper användas till mer värdefulla områden - skapas 13 nya jobb krävs det ny kunskap.

Organisation 1 beskrev de juniora tjänsterna som visst ansatta i förändringen "Istället för att dom tre stycken juniora [anställda] sitter och lägger in detta på vårt intranät så går till det här roboten", där de juniora får flytta fokus från tråkiga uppgifter till uppgifter som innefattar mer interaktioner mellan människa-människa. Detta förändrar inte de juniora uppgifterna specifikt inom HR, däremot sker ett skifte i vem som ska rekryteras och det ligger inom ramen för HR-rollen.

Om HR-rollen fortsatt belastas med mycket administrativt arbete, beskriver organisationerna tendenser av brist på motivation. Att stressen höjs som en följd av det går i enlighet med vad Sandblad et al., (2018) beskriver i Digitaliseringen och Arbetsmiljön. Tidigare kan administrationen blivit för pressande, vilket skapat stress hos de anställda, dock, ska denna stress inte det behöva skapas varken som en brist på motivation eller tilltro till nya

digitaliseringsverktyg. Genom att kontinuerligt diskutera förslaget att digitalisera i form av RPA och den fortsatta utvecklingen av verktyget tillsammans med de anställda kan organisationen möjligtvis undvika oro och rädsla. Det är inte ovanligt att människor ser ett hot i nya tekniker, men som organisation 3 beskriver det “När vi får lite distans till det här så kommer inte detta bli konstigare än när vi fick faxen och kunde trycka in ett dokument och skicka det till någon annan istället för att lägga de i ett kuvert, vi fick e-mail osv.”. Tekniken kan omöjligt kritiseras på distans, utan måste anammas för att utfallet ska bli tydligt.

Något som däremot kan tala för att RPA motverkar den digitala stressen är mjukvarans funktion. Sandblad et al. (2018) beskriver att oro, rädsla och stress tillkommer som en följd av komplexitet i nya digitala verktyg. Komplexitet är däremot inte adjektiv som någon av de tillfrågade organisationerna beskriver RPA med, snarare motsatsen “it’s easy to use and it’s so quick in answering”. Samtliga organisationer gav liknande beskrivningar om att verktyget är enkelt både att förstå och att använda. Organisationerna beskrev också vilket positivt mottagande mjukvaran fått inom respektive organisation och eftersom RPA innebär att arbetet utförs av en robot, automatiserat, är det inte ett digitalt verktyg som alla måste förstå sig på eller lära sig att arbeta i. De som faktiskt arbetar med själva roboten gör så i form av programmering och får då en särskild utbildning, alltså tvingas digitaliseringen inte på vem som helst oavsett intresse. Att slippa bli tvingad att lära sig och förstå det nya verktyget, RPA, kan alltså innebära att den stress som Sandblad et al. (2018) fruktar i själva verket inte ens uppstår.

Ytterligare en fördel med RPA kan kopplas till det som kallas Swivel Chair Problem (Lacity & Willcocks, 2016) där arbetaren irrar omkring på sin stol för att få med alla olika delar som innefattas i en uppgift. Efter att ha lyssnat på organisationerna framhävs att den typen av administrativa uppgifter orsakar Swivel Chair Problem, tack vare RPA, sköts av roboten. De tillfrågade organisationerna berättar samtliga om hur deras RPA-satsningar förändrar just de administrativa uppgifterna och de anställda som tidigare sysslade med tunga administrativa uppgifter sitter nu istället med mer värdeskapande uppgifter. På så sätt slipper de anställda att irra runt på sina stolar då roboten utför arbetet åt dem.

I tidigare nämnd rekryteringsprocess finns det även många segment i vilka organisationerna ser en robotiserad framtid och förhoppningar av nyttoområden, bland annat organisation 3.

[roboten skulle] kunna gå igenom våra sökningar och faktiskt katalogisera dom, strukturera dom och kanske till och med ge oss en inblick i vad som är rätt och fel och hur vi går vidare - när vi går hem på kvällen så behöver inte vi gå in på LinkedIn och leta kandidater utan vi kan ha en robot som faktiskt är där ute och scannar marknaden åt oss.

Ett robotiserat rekryteringsverktyg - i organisationens nämnda utsträckning - skulle utöka möjligheten att enskilt ägna sig mer åt mänskliga interaktioner. I fall roboten sköter alla flöden som har med informationsupptagande att göra lägger den en grund till rekryteraren. Grunden kan fungera som ett serverat smörgåsbord av läckerheter där rekryteraren själv får välja den godaste biten, i detta fall den mest lämpade eller bästa kandidaten. Därefter kommer första interaktionen mellan kandidat och rekryteraren där rekryteraren enbart behöver fokusera på hur mötet skall maximeras och effektiviseras - lite som organisationerna ser på robotisering.

Fortsättningsvis kan inte digitaliseringsverktygets upplevda påverkan på HR-rollen diskuteras utan att fokusera på den lite mer avlägsna framtiden. Samtliga organisationer beskrev att tjänster har- eller kan komma att försvinna då robotar tar över arbetsuppgifter, trots det var organisationerna väldigt säkra på att HR-rollen kommer att överleva. Förutom administration bygger HR-rollen på mötet med människor i en organisation och hantering av dessa. Att robotar i dagsläget varken är empatiska eller kapabla till att agera på egen hand innebär snarare en större, bredare och än viktigare roll för HR i framtiden med nya uppgifter och ny problematik. En sådan problemställning uttrycker organisation 3 kring något som inte var självklart när RPA kom men som idag är en del i den framtida diskussionen.

Jag som mottagare av det här beslutet kommer att tycka att det är mycket hårdare när en robot har fattat det beslutet om mig än om det hade varit Lisa, Stina, Kalle eller någon annan som fattat beslutet. När det finns en annan människa där bakom som jag hade kunnat skylla beslutet på. Så att den frågeställningen tror jag att vi på HR-sidan mer kommer att få ta hänsyn till.

Slutsats

Uppsatsen hade två huvudfrågor samt två underfrågor som skulle besvaras

- Vad förklarar att en HR-avdelning digitaliseras i form av RPA?

- Vilka är involverade i besluten?
- Hur kan besluten beskrivas?
- Hur påverkar ett verktyg som RPA HR-rollen?

I frågan kring vad som förklarar att HR-avdelningar digitaliseras i form av RPA gavs tydliga svar. Orden som främst förklarade beslutet var: snabbhet, enkelhet, effektivitet, kvalitet, tid och värdeskapande. Alla de ovanstående orden kan förklaras gemensamt som lönsamhets-optimering. RPA beskrevs därav som en verktyg som implementeras för att förbättra verksamheten, både för att maximera processerna samt för att skapa värde även i den administrativa HR-rollen. Ytterligare en anledning som kan förklara varför en organisation digitaliserar i form av RPA är att det utmärker organisationen och gör den till en mer attraktiv arbetsgivare.

Angående vilka som är involverade i beslutet gavs en bild av att högsta ledningen inte är speciellt involverade utan beslutet läggs i den berörda avdelningens händer, i detta fall HR-avdelningen.

Beslutet kan i sin tur beskrivas främst utifrån den rationella beslutsfattningsmodellen med inslag av Garage can-modellen samt även små inslag av Administrative man. Vilken modell som efterföljs kan också skifta beroende på vilket steg i processen organisationen befinner sig i eller vilken typ av beslut de står inför. Samtliga organisationer grundar sitt beslut i den rationella beslutsfattningsmodellen för att därefter i vissa fall skifta efter implementeringens gång.

Den andra frågan, hur ett verktyg som RPA påverkar HR-rollen besvaras tydligt av samtliga organisationer. HR-rollen förväntas förändras i framtiden av RPA, främst i form av att gå ifrån tunga administrativa uppgifter till mer människohantering. Mycket lär försvinna, både i form av roller, arbetssätt och uppgifter - men med detta kommer nya roller att skapas med det mänskliga mötet som prio. Som organisationerna uttrycker är det i dagsläget ingen risk att roboten tar över HR-avdelningen. Människor behövs för att hantera människor och roboten kan inte visa empati - något som organisationerna anser krävs av HR.

Uppsatsens resultat kan användas i syfte att förstå hur en implementeringsprocess av ett digitalt verktyg fungerar och vilka värden som prioriteras inom HR. Uppsatsen kan även ge en förståelse för hur beslutprocessen ser ut samt kan förändras i och med processens gång, när kunskapen växer kring digitaliseringsverktyget.

Framtida funderingar

Även om fokus legat främst på att skapa en översikt över organisationers mönster när det kommer till tankegångar vid införandet av RPA, har det skapats en stor tilltro till respondenterna, som i mångt och mycket representerat sina organisationer, men även gett en egen bild av framtiden för HRs yrkesroll. Det perspektivet har vi sökt och önskat att uppsatsen kunnat innehålla än mer. I och med rådande pandemi som satt press på marknaden, har det resulterat i nedskärningar i form av tid och resurser. Detta har inneburit att uppsatsen inte kunnat innehålla ett kvantitativt resultat. Grundtanken var att respektive organisations personal skulle få svara på ett frågeformulär kring den subjektiva upplevelsen av RPA - vilket senare skulle jämföras med helhetstänket inom respektive organisation. Den jämförelsen hade bidragit till en ärlig bild av respektive verksamhets välmående, inte bara uppfattat av respektive chef.

Då uppsatsen stödjer sig på intervjuer med organisationer som berört RPA alternativt implementerat RPA inom HR, kan den förhoppningsvis skapa en tanke om hur organisationer kan gå tillväga och hur de kan motverka eventuell osäkerhet gentemot digitalisering samt bidra med en uppfattning om vad som kan ligga till grund för liknande beslut inom HR.

Värt att nämna är den ytterligare fråga som uppkommit - om HR är sekundär-fokus. Tanken bakom frågan är om HR står för långt ifrån "business-unit", eller enheter som enbart fungerar för att skapa vinst. Ledningen kan därav vara lite avståndstagande, eller mindre intresserade, för att HR är en enhet som inte i första taget ses som den viktigaste. Inte i form av den inte ska existera, utan snarare att enheten inte kan förse organisationen med direkt vinstmarginal.

Slutligen är det värt att fundera kring är huruvida utvecklingen med RPA inom HR kommer påverka mindre organisationer eller inte. Organisationerna som deltagit i uppsatsen är relativt storskaliga inom respektive område vilket kanske inte kan tala för RPA-användandet inom mindre organisationer.

Referenser

- Baldrige, J., Deal, T., & Ingols, C. (1983). *The Dynamics of organizational change in education*. Berkeley: McCutchan.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. doi:10.2307/2392088
- Croon Fors, A. (2013). The ontology of the subject in digitalization. I *Handbook of Research on Technoselves : Identity in a Technological Society (Volume 1, s. 45–63)*. Hershey. doi: 10.4018/978-1-4666-2211-1.ch003
- Digitaliseringskommissionen. (2014). *En digital agenda i människans tjänst - en ljusnande framtid kan bli vår (SOU 2014:13)*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer
- Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: Shared service centers in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544-561. doi:10.1080/09585190802707300
- Ford, M. (2015). Rise of the Robots - Technology and the threat of a jobless future. [Elektronisk resurs]. Hämtad från: <http://digamo.free.fr/marford15.pdf>
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2016). Paper 16/01. Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services. Hämtad från: <http://www.umsl.edu/~lacitym/OUWP1601.pdf>
- Lindkvist, L., Bakka, F. J., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur kultur, processer* (6 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Nilsson, J. N. (2010). *The Quest for Artificial Intelligence a History of Ideas and Achievements* [Elektronisk resurs]. Hämtad från: <https://ai.stanford.edu/~nilsson/QAI/qai.pdf>
- IEEE. (2017). *Guide for Terms and Concepts in Intelligent Process Automation (2755)*. Hämtad från: *Lunds universitets databas Lubsearch*.
- Sandblad, B., Gulliksen, J., Lantz, A., Walldius, Å., & Åborg, C. (2018). *Digitaliseringen och arbetsmiljön*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Simon, A. H. (1957). *Administrative Behavior A Study of Decision-Making Process in Administrative Organisation*. (N. Kjellström, Övers). Stockholm: Bokförlaget Prisma

- Simon, A, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), s. 99-118. Hämtad från: http://static.steereads.com/papers_to_read/a_behavioral_model_of_rational_choice.pdf
- Strikwerda, J. (2014). Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration. *Advanced Series in Management*. 13. 1-15. doi:10.1108/S1877-636120140000013000.
- Willcocks, L. (2016) - Why robots may not be taking your job – at least, not in the next 10 years - How Organisations Can Embrace Automation. *The European Business Review*. Hämtad från: <https://www.europeanbusinessreview.com/how-organisations-can-embrace-automation/>
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology Adventures in theory and method*. (3 uppl.) Maidenhead: Open University Press

Bilaga

Intervjumall

Vad är din position inom organisationen och vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat här?

Berätta på vilket sätt ni använder RPA

Hur berör ert arbete kring RPA dig?

Vad är det som ligger bakom valet av RPA?

Vem tog beslutet om RPA?

Hur gick tankarna/resonemangen?

- Gjorde ni en behovsanalys?

Hur har de anställda varit delaktiga under processen?

Fanns det några alternativa program eller tankar?

Vilka effekter har du/ni sett av RPA?

Har RPA gett de effekter som ni beräknat? önskat? Förväntat?

Skiljer sig resonemangen bakom införandet av RPA inom HR från andra större beslut inom organisationen?

Hur ser ni på att allt fler org. och HR använder sig av RPA för att effektivisera anställningar?

Utefter de kunskaper du har om RPA, ser du några alternativa användningsområden inom ramen för HR?