

Annia Johannessen Torres Gonzalez, Laraib Hameed

Adopsjon av chatbots i Human Resources – En kvalitativ studie

«Hvilke faktorer påvirker adopsjon og bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosesser?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Institutt for Økonomi, Markedsføring og Jus
Bredalsveien 14
3511 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2020 Annia Johannessen Torres Gonzalez, Laraib Hameed

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Funksjonene til Human Resources (HR) innen organisasjoner er stadig i endring på grunn av det ofte skiftende organisatoriske miljøet og den raske utviklingen av informasjonsteknologi. Å henge med i den teknologiske utviklingen er viktig ettersom både teknologi og måten HR-medarbeidere jobber på, vil fortsette å være i endring. Denne masteroppgaven har i den forstand hatt som formål å forklare hvilke faktorer som influerer adopsjon av kunstig intelligente chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser. Studien har dermed gitt rik innsikt i refleksjoner som bør foretas ved en fremtidig adopsjon av løsningen i en HR-avdeling. Det ble benyttet en kvalitativ forskningsmetode i denne studien, med 16 fenomenologiske dybdeintervjuer som den primære datainnsamlingsteknikken. Problemstillingen vår er utformet slik:

“Hvilke faktorer påvirker adopsjon og bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser?”

Det teoretiske rammeverket for denne avhandlingen har hovedsakelig bestått av faktorer hentet fra sentrale teorier innen både teknologiaksept- og teknologimotstand forskning. Det er med utgangspunkt i disse vi valgte å se nærmere på om oppfattet nytte, oppfattet brukervennlighet, oppfattet trussel, sosial påvirkning, erfaring og alder hadde en påvirkning på adopsjon og bruk av chatbots i de to overnevnte HR-prosesser. Denne avhandlingen fikk støtte for alle faktorene bortsett fra alder. Gjennom våre funn ble det også belyst at en slik automatisering kan avhjelpe med ofte stilte spørsmål, og dermed frigjør HR-ansvarlige til å håndtere de mer komplekse arbeidsrettslige spørsmålene samt behandle andre strategisk HR-oppgaver. Innføring av en slik løsning vil i tillegg være ressursbesparende, minimere diskriminering ved å sikre likebehandling og heve kvaliteten av prosessene.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Oversikt over figurer	6
Oversikt over tabeller	7
Forord	8
Kapittel 1: Innledning	9
Kapittel 2: Teoretisk tilnærming	11
2.1 Metode for Litteratursøk	11
2.2 Human Resources	13
2.2.1 <i>Human Resources praksis og funksjon i en moderne organisasjon</i>	14
2.2.2 <i>Human Resources og teknologi</i>	14
2.3 Chatbots	15
2.3.1 <i>Forklaring av begrepet</i>	16
2.3.2 <i>Dagens funksjon av chatbots</i>	16
2.3.3 <i>Chatbots, Rekruttering og Onboarding</i>	17
2.4 Adopsjon av teknologi	18
2.4.1 <i>Teknologi aksept model (TAM)</i>	19
2.4.2 <i>Enhetlig teori for aksept og bruk av teknologi (UTAUT)</i>	20
2.4.3 <i>Motstand mot teknologi</i>	22
2.5 Teoretisk rammeverk	25
2.5.1 <i>Modell for denne studien</i>	25
2.5.1.1 <i>TAM</i>	25
2.5.1.2 <i>UTAUT</i>	26
2.5.1.3 <i>Motstand mot teknologi</i>	28
Kapittel 3: Metode	30
3.1 <i>Forskningstilnærming</i>	31
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	32
3.3 <i>Forskningsstrategi</i>	33
3.4 <i>Datainnsamling metode</i>	34
3.4.1 <i>Datakilder</i>	34
3.4.2 <i>Intervju</i>	35
3.4.3 <i>Utvalg</i>	36
3.4.4 <i>Forberedelse til intervju</i>	37

3.4.5 Gjennomføring av intervju.....	38
3.5 Databehandling prosessen.....	40
3.5.1 Bearbeiding av data.....	40
3.5.2 Analysering av data.....	41
3.6 Etske betraktninger.....	42
3.6.1 Forskerens ansvar.....	42
3.6.2 Hensyn til deltaker.....	44
Kapittel 4: Analyse av funn.....	46
4.1 Effekten av alder på intensjon om bruk av chatbots.....	47
4.2 Erfaring med HR teknologi og intensjon om bruk av chatbots.....	47
4.3 Oppfattet nytte og intensjon om bruk av chatbots.....	50
4.4 Oppfattet brukervennlighet og intensjon om bruk av chatbots.....	53
4.5. Oppfattet trussel og intensjon om bruk av chatbots.....	56
4.6 Sosial påvirkning og intensjon om bruk av chatbots.....	59
4.7 Andre variabler som har kommet opp.....	62
Kapittel 5: Diskusjon.....	63
5.1 Diskusjon av antagelser.....	63
Antagelse 1.....	63
Antagelse 2.....	64
Antagelse 3.....	65
Antagelse 4.....	66
Antagelse 5.....	66
Antagelse 6.....	66
5.2 Svar på våre forskningsspørsmål.....	67
5.2.1 Hva hemmer eller fremmer adopsjon av chatbots i en HR-avdeling?.....	68
5.2.2 Hva kan chatbots brukes til i rekrutterings- og onboardingsprosesser?.....	69
5.2.3 Hvilken effekt vil adopsjon av chatbots ha for de ansatte i HR-avdelingen?.....	72
5.3 Problemstilling.....	73
5.4 Kvalitet av studien.....	75
5.4.1 Validitet.....	75
5.4.1.1 Deskriptiv validitet.....	75
5.4.1.2 Fortolkende validitet.....	76
5.4.1.3 Teoretisk validitet.....	76
5.4.1.4 Intern validitet.....	77

5.4.1.5 Ekstern validitet	77
5.4.2 Reliabilitet.....	78
5.5 Praktiske implikasjoner for HR-avdelingen.....	80
5.6 Videre arbeid.....	81
Kapittel 6: Konklusjon	82
Litteraturliste.....	84
Vedlegg	91
Vedlegg A: Invitasjon til å delta i forskningsstudie.....	91
Vedlegg B: Samtykkeerklæring	92
Vedlegg C: Intervjuguide.....	93
Vedlegg D: Oversikt over intervjuobjekter.....	95

Oversikt over figurer

Figur 1: Teknologi aksept modell (TAM) (Davis et al., 1989).....	19
Figur 2: Enhetlig teori for aksept og bruk av teknologi (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003)	21
Figur 3: Motstand mot teknologi (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a).....	24
Figur 4: Modell for denne studien.....	29
Figur 5: Modell for denne studien.....	46

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Anvendte søkebegreper i litteratursøket	12
Tabell 2: Oppsummering av forskningsdesign og planen videre.....	32
Tabell 3: Utvalgte sitater for “Erfaring ved bruk av chatbots”	49
Tabell 4: Utvalgte sitater for oppfattet nytte ved bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosesser	51
Tabell 5: Utvalgte sitater for oppfattet nytte ved bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosessen	52
Tabell 6: Utvalgte sitater for oppfattet brukervennlighet ved bruk av chatbots	54
Tabell 7: Utvalgte sitater for oppfattet brukervennlighet ved chatbots til bruk i rekrutterings- og onboardingsprosesser	55
Tabell 8: Utvalgte sitater for oppfattet trussel ved implementering av chatbots og dens påvirkning på menneskelig kommunikasjon	57
Tabell 9: Utvalgte sitater for utfordringer tilknyttet innføring av chatbots og dens påvirkning på den menneskelige kommunikasjonen	58
Tabell 10: Utvalgte sitater for oppfattet sosial påvirkning overfor HR-medarbeidere	61

Forord

Denne masteravhandlingen på 30 studiepoeng avslutter en toårig mastergrad i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Avhandlingen ble fullført på fem måneder under en global epidemisk krise som rammet oss alle. I den forstand vil vi først og fremst gi en stor takk til alle 16 informanter som tok seg tid til oss og delte deres berikende kunnskap i en travel hverdag. Uten dere hadde ikke vår avhandling vært mulig å gjennomføre. Tusen takk for deres fundamentale og nyttige bidrag!

Vi vil videre rette en stor takk til vår veileder, Asle Fagerstrøm, som gjennom hele semesteret har bidratt med verdifulle tilbakemeldinger og innspill, samt vært veldig tilgjengelig og fleksibel. Din positive holdning har holdt motivasjonen vår oppe i en krevende tid. Avhandlingen har vært en krevende prosess, men samtidig spennende og lærerik. Takk til alle medstudenter og forelesere for to uforglemmelige og innholdsrike år. Til slutt en spesiell takk til vår familie som har støttet oss, tilrettelagt og muliggjort å foreta forskningen fra hjemmet.

Vi håper vår avhandlingen vil tilføre ny kunnskap om det dagsaktuelle temaet og være av verdi for de ansvarlige for HR.

Oslo, 01. Juni. 2020

Annia Johannessen Torres Gonzalez

Laraib Hameed

Kapittel 1: Innledning

En chatbot kan beskrives som et dataprogram som muliggjør å utføre en samtale med naturlig språk via auditive eller tekstlige metoder, forstår intensjonen til brukeren og sender svar på bakgrunn av forretningsregler og data innsamlet fra organisasjonen (Mohan, 2019). Dette har fått stor oppmerksomhet i dag, blant annet fordi flere selskaper benytter chatbots til formål relatert til kundeservice, og som et verktøy til å bistå med e-handel. Selv om denne formen for kunstig intelligens har eksistert siden 1960 tallet, har bruken av chatbots økt betraktelig de siste årene. Adopsjon av chatbots skyldes dermed fremskritt i bruken av internett, samtale-plattformer og kunstig intelligens (Shawar & Atwell, 2007; Brandtzæg & Følstad, 2017a). I en studie vedrørende anvendelse av chatbots påpeker Brandtzæg og Følstad (2017b) at chatbots er en ny teknologi som brukes som sådan mest av innovatører og tidlige adoptere.

Chatbots kan imidlertid bli brukt til å effektivisere en rekke prosesser ved en arbeidsplass og som en følge av dette har chatbots blitt innført i flere HR-prosesser for å bistå med rutineoppgaver (Sheth, 2018). Rekrutterings- og onboardingsprosessen er noen av de viktigste oppgavene HR har ansvaret for. Rekrutteringsprosesser involverer alle aktiviteter relatert til valg av relevante kandidater, gjennomføring av intervjuprosessen og alle aktiviteter relatert til ansettelsesprosessen (Sheth, 2018). Onboarding innebærer opplæring av de nyansatte, orientering, forbedring og integrering i tillegg til engasjement og oppfølging (Mellinger, 2013). På et generelt grunnlag har alle disse prosessene potensiale til å automatiseres ved hjelp av chatbots. En HR chatbot vil gjennomgående være med på å løse spørsmål i sanntid, noe som fører til rask beslutningstaking for de ansatte i organisasjonen (Joshi, 2018).

Forskningsarbeidet om chatbot av Følstad og Brandtzæg, samt studie gjort av Beerud Sheth (2018) om HR og chatbots har inspirert oss til å videre utforske temaet. Dermed har vi utarbeidet følgende problemstilling til vår masterutredning:

Hvilke faktorer påvirker adopsjon og bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosesser?

Ettersom temaområdet som er valgt er omfattende, ser vi det nødvendig med å utvikle etterfølgende forskningsspørsmål til problemstillingen:

1. Hva hemmer eller fremmer adopsjon av chatbots i en HR-avdeling?
2. Hva kan chatbots brukes til i rekrutterings- og onboardingsprosesser?
3. Hvilken effekt vil adopsjon av chatbots ha for de ansatte i HR avdelingen?

Forskning har konsekvent funnet at en persons holdning til å bruke en bestemt teknologi er en avgjørende faktor for å predikere atferdsmessige intensjoner om teknologibruk (Davis, 1989; Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989). En av de første teoriene som ble utarbeidet i dette feltet er Fishbein og Ajzens generiske “Teorien om overveid handling” (TRA)(1975). TRA forklarer brukernes holdning til teknologi i organisasjonene og hevder at en persons oppførsel avhenger av hennes eller hans atferdsintensjon (Erdoğan & Esen, 2011). Det er to trosoppfatninger som blir brukt for å på generelt grunnlag kunne forutsi enkeltpersoners holdning til teknologibruk, og disse er “oppfattet nytte” og “brukervennlighet” (Davis, 1989). Det er mer sannsynlig at enkeltpersoner får en positiv holdning til å bruke en bestemt teknologi hvis teknologien bidrar til forbedring av enkeltpersoners jobbytelse (oppfattet nytte), og hvis teknologien oppfattes som enkel å bruke (brukervennlighet) (Davis, 1989; Davis et al., 1989). Sheth (2018) påpeker nettopp at chatboter kan være med på å gjøre eksisterende HR-systemer mye mer brukervennlige, noe som er med på å øke bruken.

Målet med denne masterutredningen er å utforske mulighetene som adopsjon av chatbots gir en HR-avdeling. Flere studier tyder på at chatbots vil spille en betydelig rolle i flere HR-oppgaver i nærmeste fremtid. I den forbindelse ønsker vi å se nærmere på hvilke faktorer som kan være med på å påvirke adopsjon av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosessen, samt hvilke utfall det kan medføre.

Videre er denne masterutredningen delt opp i seks kapitler. Kapittel 2 vil presentere litteratursøket utført for denne studien, som følgelig utgjør oppgavens utgangspunkt for videre utredning. og den teoretiske bakgrunnen i henhold til HR og chatbots, hvor det avslutningsvis blir presentert hva slags teoretisk rammeverk studien tar utgangspunkt i. Kapittel 3 vil omhandle den metodiske tilnærmingen for utredningen. Presentasjon av studiens funn blir gjort i kapittel 4, mens kapittel 5 inneholder diskusjon av funn knyttet opp mot eksisterende teori, styrker og svakheter, praktiske implikasjoner og videre arbeid. Til slutt vil avhandlingens konklusjon komme i kapittel 6.

Kapittel 2: Teoretisk tilnærming

I dette kapittelet skal vi redegjøre for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for valgt tema. Innledningsvis vil litteratursøket for studien bli presentert. Deretter skal vi presentere grunnleggende teorier i Human resources, chatbots, samt sammenhengen mellom chatbots og Human Resources (HR) på generell basis. For å besvare problemstillingen er det nødvendig å se dette i sammenheng med teorier innenfor teknologi aksept og teknologi motstand. Dermed har vi valgt å studere litteratur innen adopsjons teorier herved Teknologi aksept modell (TAM), Enhetlig teori for aksept og bruk av teknologi (UTAUT) og teknologi motstand for å tilegne større innsikt innen teknologiaksept. Formålet med å se adopsjon av chatbots i kontekst med de ovennevnte adopsjonsteoriene, er å danne grunnlag for videre undersøkelse og for å besvare problemstillingen.

Det vil bli lagt fokus på teknologi aksept modellen (TAM) utviklet av Davis (1989). Siden TAM tar utgangspunkt i “atferdsintensjon til brukeren” og “holdning til bruk” for å forklare “faktisk bruk” egner denne teorien seg godt i forhold til vår problemstilling. Deretter blir (UTAUT)- modellen og teknologi motstand vektlagt. Herved ser vi det nødvendig å presisere at vi begrenser avhandlingen vår ved å redegjøre for hovedelementene i artiklene uten å drøfte de i dybden.

2.1 Metode for Litteratursøk

Litteratursøk er i hovedsak et systematisk og velorganisert søk fra eksisterende forskning for å identifisere en dimensjon av referanser med god kvalitet om et bestemt emne. (Grewal, Kataria & Dhawan, 2016). Dette har blitt referert til som et viktig første steg for å utføre en god og autentisk forskning (Grewal et al., 2016). Litteratursøket inneholder i hovedsak undersøkelse av vitenskapelige databaser og journaler, og videre å benytte nøkkelsøk for å vurdere søkeresultatene på grunnlag av forskningsartikler av relevans (Brocke, Simons, Niehaves, B. Niehaves, Reimer, Plattfaut & Cleven, 2009). Herunder skal det redegjøres for hvordan litteratursøket er gjennomført samt vise til inklusjon og eksklusjonskriterier for studien. Forskningsdatabaser og journaler benyttet for å finne fram til relevant litteratur er: Oria- Bibsys Open Archieve, Business Source Elite (EBSCO), Emerald Management Plus, Idunn, JSTOR, SAGE Online Journals, Science Direct, Google Scholar og Wiley Online Library. En stor del av forskningslitteraturen har blitt funnet gjennom enten Google Scholar eller Oria- Bibsys Open Archieve med en kombinasjon av både norske og engelske søkeord. Søkeprosessen ble igangsatt ved å benytte ulike kombinasjoner av søkebegreper, nøkkelord og relevante synonymmer for å finne frem til litteratur av betydning.

Illustrert under er en oversikt over noen av søkebegrepene som ble benyttet og antall treff disse har gitt i to primære forskningsdatabaser.

Søkeord	Resultater (Google Scholar)	Resultater (Oria-Bibsys Open Archieve)
«Human resources» «HR» «HR Prosesser» «HR process Recruitment» «Onboarding process HR» «HRM» «Human Resources praksis og funksjon» «Menneskelig ressurser» «HR technology»	Omtrent 5 990 000 treff Omtrent 4 680 000 treff Omtrent 10 900 treff Omtrent 901 000 treff Omtrent 7 460 treff Omtrent 435 000 treff Omtrent 6 120 treff Omtrent 27 000 treff Omtrent 3 870 000 treff	Omtrent 2 766 341 treff Omtrent 2 022 174 treff Omtrent 150 treff Omtrent 8 7413 treff Omtrent 1803 treff Omtrent 50 288 treff Omtrent 39 treff Omtrent 683 treff Omtrent 458 890 treff
«Chat Bots» «Chatbots» «Chatbots function» «Chatbots recruitment onboarding»	Omtrent 30 200 treff Omtrent 21 700 treff Omtrent 8 880 treff Omtrent 299 treff	Omtrent 1 700 treff Omtrent 2 737 treff Omtrent 561 treff Omtrent 21 treff
«Kunstig intelligens HR» «Artificial intelligence chatbots» «Artificial intelligence HR»	Omtrent 966 treff Omtrent 19 000 treff Omtrent 268 000 treff	Omtrent 10 treff Omtrent 1 556 treff Omtrent 13 260 treff
«Adoption of technology» «Technology acceptance» «Technology resistance» «Technology acceptance recruitment» «Technology acceptance onboarding»	Omtrent 2 450 000 treff Omtrent 2 890 000 treff Omtrent 5 510 000 treff Omtrent 287 000 treff Omtrent 5 890 treff	Omtrent 422 388 treff Omtrent 496 923 treff Omtrent 1 418 450 treff Omtrent 39 644 treff Omtrent 531 treff

Tabell 1: Anvendte søkebegreper i litteratursøket

Ved søk i de ulike databasene har vi funnet frem til ulikt antall treff for hvert søkeord. Ut fra de overnevnte funnene ble forskningsartiklene filtrert ved å lese og vurdere sammendragene og konklusjonene. Våre inklusjonskriterier med henhold til litteratur for studien har vært 1) å inkludere empiriske studier, herunder primært forskningsartikler, 2) artikkelen skal være publisert i et vitenskapelig tidsskrift, 3) Artikkelen skal enten være skandinavisk eller engelskspråklig og fagligrelevant. I følge Støren (2010), bør ikke forskningsartiklene som velges være eldre enn 10 år. Dette har imidlertid ikke vært kravet ettersom en rekke teorier som det har blitt tatt utgangspunkt i er anerkjente på forskningsfeltet og meget etterprøvd. Det teoretiske grunnlaget for chatbots har derimot omfattet stort sett nyere artikler fra senest 2017. Utenom dette har vi ikke begrenset oss til nyere studier. Forskningsstudier funnet gjennom ikke-litterære kilder ble ekskludert. Ettersom det ble oppdaget at de aller fleste empiriske artiklene ikke var relevant i henhold til studien, bidro

filtreringsprosessen til å snevre søket, samtidig som "avansert søk"-funksjonen i de diverse forskningsdatabasene ble benyttet for å få mer presise søk. Det ble i tillegg foretatt et grundig søk gjennom referanselistene til de mest sentrale forskningsartiklene, for å finne frem til andre empiriske studier av relevans. Ved denne prosessen har vi funnet forskningslitteratur som har blitt brukt som underliggende litteratur for det teoretiske rammeverket. Utvalget består i stor grad av engelskspråklige forskningsartikler og inkluderer både kvalitative og kvantitative studier. Dette ser vi på som en styrke for å besvare problemstillingen ettersom det vil være til hjelp for å belyse problemstillingen fra ulike vinkler.

2.2 Human Resources

Begrepene "HR" og "HRM" blir brukt for å definere samme fenomen, og er en forkortelse av "Human Resource" også identifisert som "Human Resource management". Guest (1987) hevder at Human Resource Management (HRM) er et begrep som er mye brukt, men likevel veldig løst definert. I følge Chukwunonso (2009) sitert i Razimi, Noor & Daud (2014) sikter (HRM) mot den mest effektive bruken av menneskelige ressurser for oppnåelse av både organisatoriske og individuelle mål. To viktige ansvarsområder som HR-medarbeidere jobber med, og som vi har valgt å se nærmere på er rekrutterings- og onboardingprosessen.

Fredriksen & Sørebo (2013) anser medarbeiderne i en organisasjon som en av de viktigste ressurser og fremhever at rekruttering av medarbeidere er en av organisasjonens mest kritiske prosesser. Videre antyder forskerne at en grundig og vel gjennomtenkt rekrutteringsprosess kan bidra til å skape gode arbeidsplasser der virksomhetens kompetansekrav synliggjøres og arbeidstakerens yrkesstolthet styrkes. Systematiske rekrutteringsprosesser vil bidra positivt til virksomhetens overlevelses- og konkurransevne (Fredriksen & Sørebo. 2013).

Studiene gir støtte for at bruken av riktig verktøy i forbindelse med onboarding kan gjøre nyansatte mer produktive, og være tidsbesparende overfor HR. Herunder kan gode rutiner for onboardingprosesser redusere tiden det tar å opparbeide seg de nødvendige ferdighetene for nye ansatte. Videre mener Zielinski (2019) at anvendelse av onboardingsteknologi vil bidra med å redusere manuelt arbeid, eliminere mye av arbeidstiden samt minske sannsynligheten for feiltagelser eller forsinkelser. Dette vil føre til at HR-ansvarlige får mer rom til å lære opp nyansatte (Zielinski, 2019). Nyere forskning tyder på at ca. en tredjedel av nyansettelser begynner å se etter

ny jobb allerede innen seks måneder etter oppstart grunnet misfornøyelse, derfor er det viktig å velge riktig onboardingssystem (Zielinski, 2019).

2.2.1 Human Resources praksis og funksjon i en moderne organisasjon

Mennesker er den minst imiterbare ressursen i enhver organisasjon i den grad at personer er ansvarlige for alle beslutningsprosesser som skjer på alle nivåer i en organisasjon (Thoman & Lloyd, 2018). HR-funksjonen kan defineres som alle de handlingene utført av ledelsen i en organisasjon. Dette inkluderer oppgaver relatert til organisering av arbeidet, oppføring og utvikling av mennesker for å sikre at kompetansen de ansatte besitter blir utnyttet på best mulig måte, samt sikre at bedriftens mål blir oppnådd (Valverde, Ryan & Soler, 2006). Den tradisjonelle rollen HR-funksjonen har i dag er tilknyttet bemanning, rekruttering, belønningssystemer i tillegg til kjerneoppgaver som inkluderer karriereplanlegging, ledelse relaterte oppgaver, opplæring og oppfølging av ansatte samt planlegging og organisasjonsutvikling på sikt (Rowden, 1999). Tidligere har hovedfokus til HR vært å bruke ansatte til å oppfylle bedriftens produksjonsmål. I en moderne organisasjon derimot er det blitt økt fokus på det strategiske aspektet av HR; på en daglig basis jobbes det mot bevaring og utvikling av en dynamisk, progressiv og kunnskapsrik base av ansatte (Thoman & Lloyd, 2018).

Som følge av økt oppmerksomhet rundt HR-funksjonen i organisasjoner den siste tiden, har HR-ansvarlige tatt for seg oppgaver som eksempelvis utvikling av strategiplan. Herunder har flere aktører i HR-avdelingen engasjert seg i en strategi-planleggingsprosess, foretatt seg en aktiv rolle i å fremme strategisk tenking på HR området, og utvidet personalfunksjonen langt utenfor grensene for dens tradisjonelle aktiviteter. En stor andel HR-aktiviteter blir utført ved å benytte digitale verktøy. Av den grunn er HR-avdelingen delvis digitalisert og benytter seg av digitale verktøy for å utføre hovedsakelig rutinearbeid (Huselid, 1995).

2.2.2 Human Resources og teknologi

Human Resources som tidligere nevnt spiller en stor rolle for å vedvare organisatoriske konkurransefortrinn. Ergo er det ikke overraskende at de aller fleste HR-funksjoner har brukt automatisering, teknologi og kunstig intelligens (AI) for å oppnå en viss grad av effektivitet innad i organisasjonen. IT innen de mangfoldige områdene til HR som; planlegging av arbeidsstyrke, rekruttering, opplæring og karriereutvikling, kompensasjon og fordeler - tilbyr betydelige gevinster

i funksjonalitet og kapasitet, samtidig som den er med på å redusere kostnader og behandlingstid (Hendrickson, 2003, s.383). I enhver kompleks organisasjons informasjonssystem (IS) begrenser ikke det “tekniske” aspektet av systemet seg til kun datamaskinens maskinvare- og programvare programmer. Den inkluderer også prosedyrer, data, personer og retningslinjer som kreves for å administrere personalressurs funksjonen (Hendrickson, 2003, s.381). HR befinner seg i et skifte mot fullstendig digitalisering, med fremskritt innen AI som forbedrer metodene i rekrutteringen og hjelper til med kompleksiteten som oppstår i styringen av den moderne arbeidsstyrken (Gulliford & Dixon, 2019).

Et av ansvarsområdene til HR er å veilede virksomhetsledere mot å ta den beste forretningsavgjørelsen. Dette skjer ofte ved bruk av moderne teknologi for eksempel ved hjelp av AI (Hogg, 2019). AI er vitenskapen om å lage maskiner til å gjøre ting som ville ha krevd intelligens dersom det hadde blitt utført av mennesker (Sekhri & Cheema, 2019). Ved hjelp av AI kan rutineoppgaver gjennomføres mer nøyaktig og på en raskere måte. Dette gir rom for HR-ansvarlige til å bruke mer tid på å jobbe med menneskelige sentrale oppgaver. Teknologi er et gode som fortsetter å gjøre livene til ansatte rundt om i verden enklere. For at dette skal fortsette å utvikle seg, må arbeidsgiverne sørge for at teknologi benyttet på arbeidsplassen brukes på en riktig måte. Slik kan bedriftene sikre at ansettelses- og kontorpraksis reflekterer organisasjonens kultur og politikk (Hogg, 2019).

Selv om teknologien åpenbart vil være med på å redusere skjevhet, øke effektiviteten og forbedre verdien av HR i virksomheter, vil den menneskelige berøringen som de ansatte tilfører alltid være nøkkelen til suksess. De beste lederne innen HR har talenter som ingen teknologi kan måle seg på, kvaliteter som intuisjon og empati. Likevel er det feil å anta at fremskritt innen teknologi felt som AI, ikke kan gi enorme fordeler for vitenskapen om HR (Gikopoulos, 2019). I den hensikt, som med all ny og utprøvd teknologi, vil AI bringe både utfordringer og muligheter som vi må være bevisste på (Hogg, 2019).

2.3 Chatbots

I 1966 utviklet Joseph Weizenbaum den første boten kalt ELIZA ved MIT Artificial Intelligence laboratorie (Weizenbaum, 1966). Chatbots har dermed eksistert i flere år. Imidlertid er det ikke før 2016 chatbots, et produkt av AI teknologien, fikk spesiell oppmerksomhet i arbeidsmarkedet og flere organisasjoner tok dette i bruk (Haristiani, 2019). Denne oppmerksomheten kom fra enorme fremskritt innen AI og det store skiftet fra sosiale nettverk på nett til mobilmelding applikasjoner

som Facebook messenger og Kik. Det virker som en stor del av forskningen om chatbots i Norge har blitt gjennomført av Brandtzæg og Følstad, hvor mesteparten av det innsamlede dataen har kommet fra USA eller Norge (Brandtzæg & Følstad, 2018).

2.3.1 Forklaring av begrepet

En chatbot kan defineres som et dataprogram som brukes av organisasjoner for å automatisere samtaler med mennesker for å besvare spørsmålene en måtte ha, ut ifra en forhåndsinnstilt liste over regler og algoritmer (Mohan, 2019). Chatbots er i dag også kjent som kunstig intelligente roboter på nett eller samtale agenter som benyttes til å utføre en kunstig samtale, og blir ofte brukt til å utføre kundeservicerelaterte oppgaver (Amondarain, 2018, s.5).

AI sin innsats i de siste 50 årene for å modellere menneskelig språk bruk av datamaskiner, har ikke vært veldig vellykket. Mens ideen om å bruke menneskespråk for å kommunisere med datamaskiner er fremdeles et aktuelt tema, har AI forskere i flere tiår undervurdert kompleksiteten i menneskets språk, både i forståelse og generasjon. Til tross for økning i muligheter ved anvendelse av chatbots de siste årene, er anvendelsesgraden fremdeles betraktelig lav internt i organisasjoner (Jain, Kumar, Kota & Patel, 2018). I denne utredningen ser vi på chatbots som en automatisert tekstbasert tjeneste og ikke en fysisk robot som det er mulig å forveksle dette med.

2.3.2 Dagens funksjon av chatbots

Chatbots er en representasjon av det potensielle skiftet av hvordan folk samhandler med tjenester og data på nett. Dale (2016) hevder at mange har generelt en dårlig holdning til bruken av teknologi for å samhandle på tvers av nettsider og apper og er dermed skeptiske til dette. Likevel har det vært en progressiv interesse for chatbots, som maskinagent og sin funksjon for data- og tjenesteleverandør. Den mest omtalte motivasjonsfaktoren for chatbots bruk er "produktivitet". Chatbots bidrar til å skaffe effektiv hjelp og informasjon til brukerne til rett tid. Herved kan det kan bli brukt til flere formål, for eksempel kundeservice, underholdning, sosial og emosjonell støtte og til å binde brukeren til andre mennesker eller maskiner (Jain et al., 2018).

Den store oppmerksomheten som chatbots har fått er i følge Brandtzæg og Følstad (2017b) linket til den siste utviklingen innen kunstig intelligens og maskinlæring. Anerkjente internetselskaper som Facebook, Google og Microsoft har sett chatbots som den neste populære teknologien, men

virkeligheten har ikke levd opp til denne antagelsen. Dette kan forklares med at chatbots kan ha uklare formål og responser eller utilstrekkelig brukbarhet, og dermed vil ikke brukernes behov bli tilstrekkelig dekket. Designing av en ny interaktiv teknologi som chatbots, krever dyptgående kunnskap om forbrukernes motivasjon for å bruke teknologien, altså presisering av teknologiens formål. Har man en bred oversikt over disse faktorene er det mulig å overvinne utfordringer tilknyttet bruk av teknologien (Brandtzæg & Følstad, 2017b).

2.3.3 Chatbots, Rekruttering og Onboarding

Forskning viser gjennomgående klare tegn på at chatbots kan adopteres i flere HR-prosesser, men store deler av det utføres fremdeles manuelt. Det er imidlertid mange måter chatbots kan bidra i automatisering av HR-funksjoner (Joshi, 2018). Deriblant har Parlo (2018) foreslått at en chatbot kan benyttes i rekrutterings- og onboardingsprosesser. En chatbot i rekrutteringsprosessen kan tilføre en rekke fordeler til prosessen, ved å bistå i screening av kandidater, avhjelpe med å finne relevant informasjon om potensielle ansatte og utføre raske bakgrunnskontroll (Parlo, 2018). Automatisering av rekrutteringsprosessen vil videre kunne assistere med å identifisere og redusere de ubevisste biasene som oppstår (Gulliford & Dixon, 2019). For å engasjere potensielle kandidater i samtaler som en del av den første utvelgelsesprosessen, har Biro (2017) antydnet at flere organisasjoner har begynt å ta i bruk chatbots på deres nettsider og sosiale plattformer.

I praksis, eksisterer det allerede en HR relatert chatbot kalt "Mya". Mya bruker naturlig språkbehandling og kunstig intelligens til å stille spørsmål, bekrefte kvalifikasjoner, til policy og fordeler, sende oppdateringer og tilbyr veiledning til kandidater ved å svare på spørsmål om firmakulturen. Bruken av naturlig språk gjør det lettere å kommunisere med chatboten samt øker nytteverdien hos forbrukeren. Når en vanlig jobbsøker fullfører en tradisjonell søknad, kan Mya stille avklarende spørsmål, søke etter kvalifikasjoner og formidle oppdateringer under ansettelsesprosessen. Den kan også rangere kandidater fra de mest kompetente til de mindre kompetente basert på elementære faktorer som kvalifikasjoner, beregninger og andre parametere. Mya boten er i sin forstand målrettet til å assistere byråer som er ansvarlige for å ansette tusenvis av arbeidere av gangen (Roy, 2017).

Når positive steg tas på rekrutteringsnivå, er det like viktig å ivareta og utvikle den menneskelige ressursen innad i organisasjonen (Gulliford & Dixon, 2019). I det et selskap får inn ny arbeidskraft, er dens rolle å få den nyansatte oppdatert med dens rolle og bedriftens misjon (Gikopoulos, 2019).

En chatbot i onboardingprosessen vil bidra til å engasjere ansatte til å delta aktivt på arbeidsplassen, besvare spørsmål relatert til firma, gi opplæring (Parlo, 2018), i tillegg til å presentere nyttig informasjon i forhold til oppstart (Biro, 2017). Dette blir både tidsbesparende og mindre krevende for HR-avdelinger (Parlo, 2018). Det har også blitt foreslått at denne typen teknologi kan tilpasses en organisasjons arbeidsflyt, slik at det samsvarer med organisasjonens orienteringsbehov; systemet kan da sende automatiserte påminnelser for å sikre at alle onboardingoppgavene fullføres i tide (Zielinski, 2019). “Talla” er en annen type chatbot som ble laget for å bistå nyansatte med å navigere gjennom nødvendig papirer som ofte trengs å forstås i forkant av oppstart, i tillegg til å presentere videoer og andre nødvendige opplæringsprogrammer (Nagaraj & Prabhakar, 2018).

2.4 Adopsjon av teknologi

Kort forklart vil “*Brukeraksept*” handle om forbrukernes vilje til å ta i bruk ny teknologi. Brukeraksept kan være en utfordring i implementering av teknologi, som også gir utfordringer for ledere, spesielt med tanke på den raske veksten av investeringer i informasjonsteknologi (IT) innen organisasjoner verden over (Hu, Chau, Sheng & Tam, 1999). Det har blitt påpekt at vellykket adopsjon av IS i en organisasjon, er sterkt påvirket av brukernes holdning og evne til å akseptere et nytt IS (Davis, 1989). Hvis brukernes holdning overfor et informasjonssystem er negativ, vil organisasjonen ikke klare å oppnå den fulle potensiale av det gitte systemet. Jo flere brukere som aksepterer et nytt informasjonssystem, jo mer villig er de til å gjøre endringer i sin praksis og slik bruke sin tid og krefter på og faktisk begynne å bruke det nye systemet (Pikkarainen, K. Pikkarainen & Karjaluo, 2004).

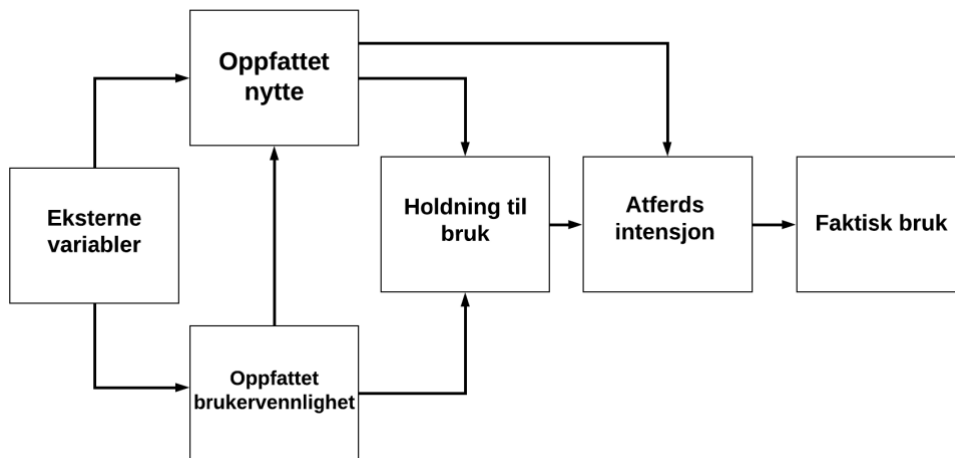
Suksess av et nytt implementert IS er ikke nødvendigvis avhengig av den tekniske kvaliteten på systemet. Om systemet blir oppfattet som bra eller dårlig, avhenger av hva brukeren selv føler og tenker om systemet. Effektiviteten til et system avhenger av om brukeren anser det som brukelig eller ubrukelig. Derfor er det viktig å finne ut årsakene bak hvorfor folk velger å bruke eller ikke bruke et IS-system (Pikkarainen et al., 2004).

Mye av den eksisterende litteraturen om adopsjon av teknologi har undersøkt teknologi adopsjonsprosessen når den allerede er godt i gang. Dette har skapt en konsistens blant studier, men medført til at potensielle forskjeller i adopsjonsprosessen på forskjellige tidspunkter har blitt skjult

(Marler, Fisher & Ke, 2009). I denne studien har vi valgt å fokusere på det tidspunktet før adopsjon av chatbots innen rekruttering og onboarding trer i kraft.

2.4.1 Teknologi aksept modell (TAM)

Teknologi aksept modellen (TAM) er en av de mest brukte og nøye etterprøvde modellene innenfor teknologi og adopsjonsteorier (Pikkarainen et al., 2004). TAM ble utviklet av Fred D. Davis (1989) for å forklare atferden ved bruk av datamaskiner og er ofte benyttet for å undersøke teknologiske innovasjoner (Giovanis, Binioris, & Polychronopoulos. 2012). Det teoretiske grunnlaget for modellen kommer fra Fishbein og Ajzen's (1975). hvor teorien om overveid handling (TRA), forklarer personens atferd gjennom deres intensjoner (Hu et al., 1999; Davis, 1986). Denne teorien er ganske generell, og designet for å forklare rett og slett enhver menneskelig atferd (Davis et al., 1989). Et sentralt mål for TAM er derfor å gi et godt grunnlag for å oppdage virkningen av eksterne faktorer på intern tro, intensjon og holdninger. En illustrasjon av TAM modell er presentert i figuren nedenfor.



Figur 1: Teknologi aksept modell (TAM) (Davis et al., 1989)

Modellen består av flere variabler men “Oppfattet nytte” og “Oppfattet brukervennlighet” er de to faktorene som er primære for å forklare adopsjon av teknologi. Oppfattet nytte blir definert som “i hvilken grad en person tror at bruk av et spesifikt system vil forbedre deres jobbprestasjoner”. Oppfattet brukervennlighet har videre blitt definert som “i hvilken grad en person tror at bruk av et spesifikt system ville være uten anstrengelse”. TAM antar at opplevd brukervennlighet og nytteverdi påvirker holdninger til bruk av teknologi som videre påvirker intensjoner med bruk og faktisk bruk. Individuer blir motivert til å ta i bruk et IT-system hovedsakelig grunnet de funksjonelle

fordelene som forekommer ved bruk, og ytterligere for hvor enkelt eller vanskelig den er ved anvendelse. Dermed er brukere ofte villige til å tåle noen vanskeligheter ved bruk av et IT-verktøy, så fremt den oppfattes til å være nyttig i bruk. Dersom bruk av en spesifikk teknologi forbedrer et individers jobbytelse (oppfattet nytte), samt er vennlig i bruk (oppfattet brukervennlighet), er det meget sannsynlig at den påvirker individets holdning til bruk positivt. I motsatt fall, vil brukers holdning bli negativt påvirket, dersom teknologien hverken tilfører nytteverdi eller er brukervennlig (Davis, 1989).

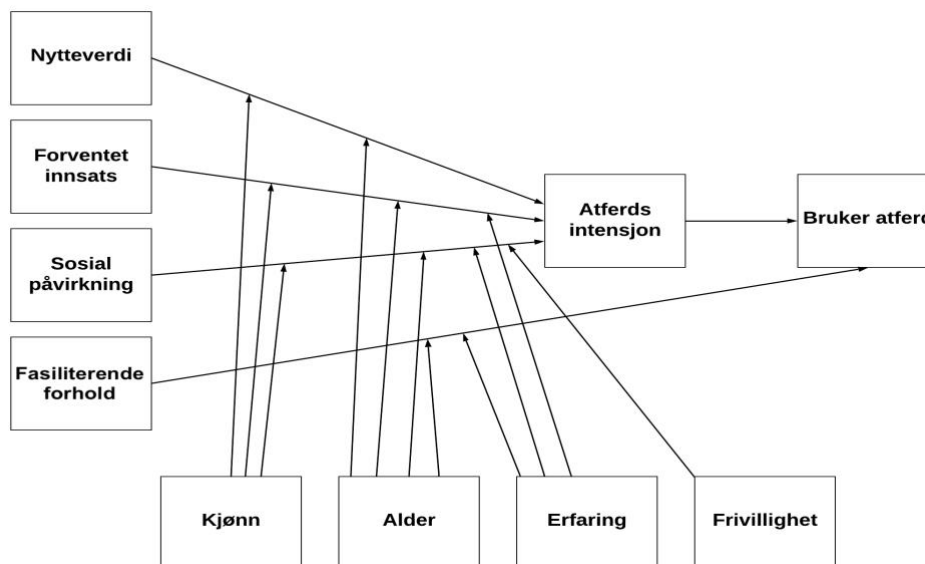
2.4.2 Enhetlig teori for aksept og bruk av teknologi (UTAUT)

Det har vært mange modifikasjoner og endringer i den opprinnelige TAM -modellen. Enhetlig teori for aksept og bruk av teknologi (UTAUT) er den mest fremtredende av dem (Carlsson, J. Carlsson, Hyvonen, Puhakainen & Walden, 2006). Forskerne argumenterer for at tilstedeværelsen av de fire avhengig variablene i UTAUT vil kunne danne et klart bilde av brukers intensjon om bruk av et spesifikt system. Dermed vil det muliggjøre identifisering av de viktigste påvirkningene på aksept i enhver gitt kontekst (Williams, Rana & Dwivedi. 2015). UTAUT fremstår som et nyttig verktøy for ledere som trenger et estimat på hvor suksessfulle nye teknologiske introduksjoner vil være. Ergo kan UTAUT bli brukt for å designe tiltak relatert til blant annet opplæring (Venkatesh, Morris, G. Davis & D. Davis, 2003).

UTAUT-modellen er en adopsjonsteori innen teknologiaksept og er i dag omfattende brukt i IS (Venkatesh et al., 2003). Modellen har vist seg å ha en nøyaktighet opptil 70% for å predikere bruker aksept av informasjonsteknologi innovasjoner. En prosentandel som er betydning høyere enn tidligere modeller og dermed gjør at UTAUT til en overlegen modell innenfor feltet (Lin et al., 2013). Modellen er i dag mye brukt i forskning innen teknologiadopsjon for å utføre empirisk forskning av brukers intensjon og atferd. Atferdsintensjon kan defineres som “i hvilken grad en person har formulert bevisste planer for å utføre eller ikke utføre noen spesifisert fremtidig atferd” (Davis et al., 1989; Venkatesh & Morris, 2000). Brukeratferd på den andre siden kan forklares som “de fysiske og mentale handlingene som er involvert i å inkorporere informasjonen som er funnet i personens eksisterende informasjonsbase” (Wilson, 2000; Berry, 2017).

Venkatesh et al. (2003) sammenlignet og testet variablene fra ikke bare én, men åtte forskjellige modeller om brukers teknologiaksept. Dermed, til tross for sine begrensninger er denne modellen en banebrytende teori (Im, Hong & Kang. 2011). UTAUT sin teori om aksept og bruk av teknologi består av fire kjerne variabler – nytteverdi, forventet innsats, sosial påvirkning og fasiliterende

forhold– og fire modererende variabler herved alder, kjønn, erfaring og frivillighet av bruk (Im et al., 2011). Modellen er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 2: Enhetlig teori for aksept og bruk av teknologi (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003)

Etter grundig forskning av de åtte variablene, kom det frem fire variabler som er i følge forfatterne direkte determinanter for å forklare brukeraksept og brukeratferd. Disse inkluderer nytteverdi, forventet innsats, sosial påvirkning og fasiliterende forhold, som illustrert over. Disse variablene vil nå bli forklart i lys av teoretiske definisjoner. Nyttverdi er definert som “i hvilken grad en person tror at bruk av et informasjonssystemet vil hjelpe han eller hun til å oppnå gevinst i arbeidsprestasjoner”. Oppfattet nytte fra Davis (1989), ble tatt i betraktning for å utvikle denne variabelen. Videre har forskerne forklart forventet innsats som “den graden av enkelhet forbundet med bruken av et system” (Venkatesh et al., 2003).

I følge Venkatesh et al., (2003) bidrar de modererende variablene til å tilegne en bedre forståelse av kompleksiteten i teknologisk aksept av enkeltpersoner (Carlsson et al., 2006). Venkatesh et al. (2003) fremhever at nøkkelvariablene i modellen er uavhengige teoretisk sett og spesifiserer deretter at kjønn, alder, erfaring og frivillighet er nøkkelmoderatorer. Alder i UTAUT-modellen moderer alle forholdene, hvorav dens effekt ble fremhevet til å være relatert til utfordringen med å tilpasse seg endring, spesielt blant eldre mennesker (Venkatesh, Sykes & Zhang, 2011). Forskning antyder at alder er en viktig demografisk variabel som har direkte og modererende effekter på atferdsintensjon, adopsjon og aksept av teknologi (Tarhini, Hone & Liu, 2014; Venkatesh et al.,

2003). I UTAUT-modellen er erfaring forklart til å omhandle individets omfang av arbeidserfaring. Ettersom variabelen ble utviklet med inspirasjon fra holdning til bruk av teknologi i TRP og holdning til bruk i TRA (Ajzen & Icek, 1991, Fishbein & Ajzen, 1975 sitert i Venkatesh et al., 2003), har det blitt antydnet at holdning har en direkte effekt på å predikere individets intensjon til bruk (Venkatesh et al., 2003). Videre dreier kjønn seg sterkt om kjønnsstereotyper og tilhørende forskjeller mellom menn og kvinner når det gjelder deres tro og verdier om ulike ting (Venkatesh et al., 2011). Til slutt har frivillighet blitt forklart som “i hvilken grad bruk av innovasjonen oppleves som frivillig, eller av fri vilje” (Moore & Benbasat 1991, s.195; Venkatesh et al., 2003).

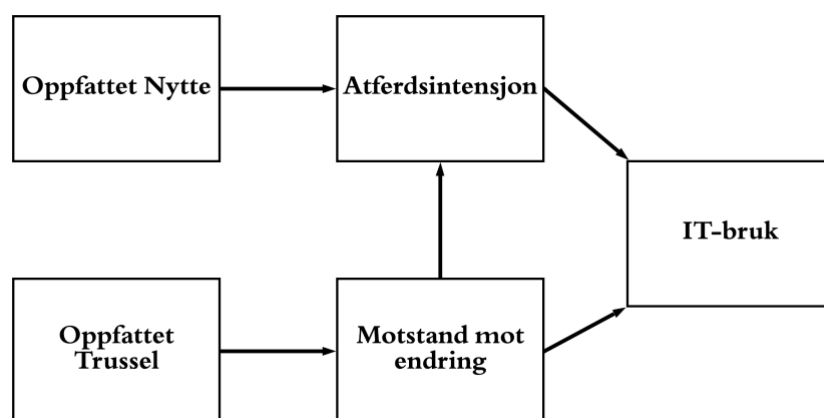
Etterfølgende er fasiliterende forhold forklart som “objektive faktorer i miljøet som observatører er enige om, gjør en handling enkel å utføre. Herunder var oppfattet brukervennlighet fra Davis (1989) en av de tre faktorene som ble tatt i betraktning for å danne fasiliterende forhold. Teknisk støtte som gis for bruk av en teknologi er et eksempel på fasiliterende forhold. Bruken av teknologien kan bli forenklet dersom brukere har teknisk støtte tilgjengelig (Im et al., 2011). Venkatesh et al., (2003) definerer sosial påvirkning som “i hvilken grad en person oppfatter at “viktige andre” mener at han eller hun bør bruke det nye systemet”. Sosial påvirkning har en stor påvirkningskraft i startfasen av implementeringen til ny teknologi, men er mindre viktig når etter en har gjort seg kjent med teknologien. Dermed antyder forskerne at sosial påvirkning er en nøkkelvariabel i denne studien (Venkatesh et al., 2003). Et godt eksempel på sosial påvirkning er gruppepress til å bruke eller motstå teknologi (Im et al., 2011).

2.4.3 Motstand mot teknologi

Undersøkelser av begreper relatert til IS og adopsjon i de siste tre tiårene har gitt stor innsikt i hvorfor folk bruker teknologier, og i veldig liten grad gitt oppmerksomhet til fenomenet om teknologi motstand. Til tross for den bedre anerkjennelsen teknologi motstand har mottatt, er forskningen på dette fenomenet fortsatt umodent. Laumer og Eckhardt (2012) argumenterer for at motstand kan ikke bare betraktes som “*the reverse side of the acceptance coin*”, dermed er det til lite hjelp å studere teknologiaksept alene dersom man ønsker en dypere innsikt i bruker motstand i seg selv (Laumer & Eckhardt, 2012). Det er to hovedsakelige forskjeller mellom teorien om teknologiaksept og teknologimotstand: 1) Aksept er en atferd, mens motstand er en kognitiv kraft som forhindrer potensiell atferd. 2) Teknologi motstand referer til generell motstand mot endring, mens aksept er rettet mot en spesifikk IT og brukernes oppfatning relatert til den IT (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a).

Den tidligste forskningen om bruker motstand kan krediteres til Kurt Lewin (1947). Lewin tar utgangspunkt i et karakteristika som omhandler å opprettholde status quo ved å unngå endring og gå tilbake til den opprinnelige tilstanden. Status quo er en likevekt mellom kreftene som motsetter eller favoriserer seg endring. Lewin hevder at vellykket forandring avhenger av organisasjonens evne til å først “unfreeze” likevekten ved å endre dynamikken i de motstridende og favoriserende kreftene, før endring faktisk kan foregå (Lewin, 1947). Zaltman og Duncan (1977) kom med lignende ideer og definerte motstand mot endring som “Enhver atferd som tjener til å opprettholde status quo i møte med press for å endre status quo” (Zaltman & Duncan, 1977; Bhattacharjee & Hikmet, 2007b). Annen forskning innen IS definerer IT- motstand som “en handling eller intensjonell passivitet som motsetter eller forhindrer implementeringen av ny informasjonsteknologi” (Laumer & Eckhardt, 2012).

Teknologi motstand har blitt identifisert som en fremtredende årsak til at nye systemer svikter, derfor må dette forstås og håndteres. Som et resultat av endringen i status quo, kan brukere motstå det nye IS-systemet og med dette forårsake forsinkelser, underutnyttelse av det nye systemet eller i verste fall resultere med en fullstendig mislykkelse av implementeringen (Kim & Kankanhalli, 2009). Et eksempel på en slik situasjon ble rapportert av Bhattacharjee, Davis og Hikmet (2013) fra Cedars-Sinai Medical Center i Los Angeles. Som en konsekvens av at legene motarbeidet å bruke det nylig installerte informasjonsprogrammet, ble det nødvendig å foreta en fullstendig tilbaketrekning av systemet; til tross for at det nye IS-systemet allerede hadde blitt implementert i to tredjedeler av sykehussengene. Ergo er det nødvendig at endringsledere setter seg inn i hvilke faktorer forårsaker motstand. Slik vil de kunne bekjempe effektivt motstand problemet i sine organisasjoner, samt forbedre sjansene for suksessfull IT- implementering (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a). Nedenfor er det illustrert Bhattacharjee & Hikmet (2007a) sin teoretiske modell om motstand i henhold til IT-bruk.



Figur 3: Motstand mot teknologi (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a)

IT-bruk og motstand er relatert i den forstand at personer som motstrider bruken av IT, mest sannsynlig er en ikke-bruker enn en bruker. Derfor blir IT-bruk og motstand undersøkt i sammenheng i Bhattacharjee og Hikmet (2007a) sin teoretisk modell. Det blir foreslått at beslutning om å adoptere eller ta i bruk ny IT-løsning er basert på to motstridende krefter: personens atferdsmessige intensjon om å ta i bruk IT og personens motstand mot endring (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a).

Tidligere undersøkelser av IT-bruk har betraktet oppfattet nytte til å ha en positiv innflytelse på brukernes atferdsintensjon, dette har også Bhattacharjee og Hikmet (2007a) implementert i sin modell. Oppfattet nytte er en variabel som har blitt hentet fra Davis (1989) sin modell TAM. Videre blir Kurt Lewin (1997) sin teori også tatt i betraktning her, når oppfatte trussel skal forklares. Det hevdes at folk motstår endringer hvis de tror at det vil true deres status quo, for eksempel et potensielt tap av kontroll og tap av makt over essensielle organisatoriske ressurser. For å bygge en generalisert modell av motstand mot teknologi, har ikke Bhattacharjee og Hikmet (2007a) spesifisert med konkrete eksempler av oppfattet trussel i sin studie. Dermed har dette heller blitt forlatt videre til andre forskere å definere begrepet basert på deres empiriske kontekst.

Den overnevnte modellen utdyper de viktigste driverne bak IT-motstand, men kunne vært beriket med flere predikatorer for motstand som for eksempel mangel på kunnskap om endringen eller lav toleranse for endring. Dette ble imidlertid ekskludert med den hensikt i å holde modellen så enkel og mest generaliserbar som mulig (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a).

2.5 Teoretisk rammeverk

Et teoretisk rammeverk benyttes ofte for å konkretisere meningen bak sentrale fenomener, og er definert som “linsen som forskeren(e) bruker for å se på verden”. (Nielsen & Tollestrup, 2013; Savin-Baden & Major, 2013, s.133). Et teoretisk rammeverk har blitt forklart som “gir den konseptuelle grunnlaget for en studie. Den er bygget på en kombinasjon av taus (erfaringer-basert) teori og formell (litteraturbasert) teori som bidrar til å styrke forskerens antagelser samt veilede hans eller hennes spørsmål om forskningsmiljøet” (Savin-Baden & Major, 2013, s.134). Videre har Vaivio (2008) også gitt støtte for betydningen av et sterkt teoretisk rammeverk og hevder at dette er en nødvendighet for å føre et grundig forskningsarbeid og videre undersøkelse. Denne delen skal fungere som en guide for å lede prosessen videre og binde teorien sammen med datainnsamling og videre undersøkelse.

2.5.1 Modell for denne studien

Etter en grundig analyse av de utvalgte teoretiske modellene har det blitt avgjort og kun ta med enkelte variabler fra de ulike modellene, som vi mener vil hjelpe med å besvare vår problemstilling. Valgene som er tatt er gjennomtenkt ettersom vi tydeliggjør hvilken betydning de har for vår studie. Det skal videre bli argumentert for variablene som er med på å forme studien.

2.5.1.1 TAM

Adopsjonsteoriene som har blitt presentert kan alle kobles tilbake til Davis (1989) sin TAM-modell. Modellen har blitt omtalt som robust og er i hovedsak blitt utviklet innenfor IS feltet for å forutsi brukernes aksept av en ny teknologi. De fem variablene denne modellen er basert på er: oppfattet nytte, oppfattet brukervennlighet, holdning til bruk, atferdsintensjon og faktisk bruk (Chtourou & Souiden, 2010). Til tross for at det fins en rekke variabler som kan påvirke systembruk, har flere tidligere forskning foreslått to spesielt viktige variabler, herunder oppfattet nytte og oppfattet brukervennlighet. Disse to variablene har blitt omtalt som viktige determinanter for å forklare IT-bruk (Davis, 1989). Viktigheten til oppfattet nytte har blant annet også fått støtte av den kanadisk-amerikanske psykolog Albert Bandura (1982). Forskning understreker videre at oppfattet brukervennlighet er en av de største faktorene for å forutsi bruken av teknologi (Chen & Chan, 2011). I denne studien ønsker vi å ta “oppfattet brukervennlighet” i betraktning for å kartlegge forskningsobjektets oppfatning rundt kompleksiteten og den faktiske brukervennligheten i bruken

av chatbots. Etersom både oppfattet nytte og oppfattet brukervennlighet har blitt sterkt omtalt av flere forskere for å kartlegge teknologiaksept, ser vi det nødvendig å ha disse variablene med videre i modellen for denne studien. Vi antar følgende om oppfattet nytte og oppfattet brukervennlighet:

Antagelse 1: Desto høyere oppfattet nytte er, desto sterkere er intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding

Antagelse 2: Desto høyere oppfattet brukervennlighet er, desto sterkere er intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding

2.5.1.2 UTAUT

UTAUT-modellen er integrert med variabler fra TAM i tillegg til syv andre teoretiske modeller. Nyere forskning tyder på at denne modellen ble utviklet for å hjelpe ledere med å kartlegge de ansattes reaksjon på bruk av ny teknologi (Rempel & Mellinger. 2015).

Herunder er UTAUT konstruert av nytteverdi, forventet innsats, sosial påvirkning, fasiliterende forhold i tillegg til modererende variabler som kjønn, alder, erfaring og frivillighet for å påvirke brukeratferd gjennom atferdsintensjon.

Eksisterende forskning innen UTAUT-modellen beskriver alder som en sterkere modererende faktor enn det kjønn og erfaring tilsier. (Magsamen-Conrad, Upadhyaya, Joa, & Dowd, J. 2015). Samtidig har det blitt påvist at de mest signifikante modererende variablene er erfaring, kjønn og alder som da utelater frivillighet (Carlsson et al., 2006). I vår studie ønsker vi hverken å se på kjønn eller frivillighet har innvirkning på adopsjon av chatbots, ettersom vi forutsier at dette ikke vil være av relevans. Dermed har vi valgt å forholde oss til kun alder og erfaring, men heller som uavhengige variabler og ikke modererende variabler.

Det har blitt antydnet at kunnskapen innhentet fra tidligere opplevelser, vil være med på å forme intensjon, da tidligere erfaring bidrar med å gjøre kunnskap mer tilgjengelig i minnet hos et individ (Taylor & Todd, 1995; Fishbein & Ajzen, 1975). I den forstand er vår forståelse av erfaring i denne studien, forskningsobjektets tidligere erfaring ved bruk av chatbots, både i jobb og private sammenhenger. Når det gjelder alder, forklarer Venkatesh og Morris (2000) at det er holdningsmessige forskjeller innen de ulike aldersgruppene når det kommer til adopsjon og bruk av ny teknologi. Dette kan skyldes eldre ansattes mangel på data erfaring, grunnet at teknologi ikke var

en like stor del av utdanningsløpet før slik som den er i dag (Elias, Smith & Barney, 2012). Forskningen til Czaja, Hammond, Blascovich, & Swede (1989) fant imidlertid at arbeidstakere i den eldre aldersgruppen vil trenge å tilegne seg større teknologi kunnskap, for å samhandle med den stadig økende teknologibruk på arbeidsplassen. I belysningen av dette, antar vi følgende om erfaring og alder:

Antagelse 3: Desto høyere erfaring, desto sterkere er intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding.

Antagelse 4: Eldre voksne (> 45 år) vil være mindre åpen til i å ta i bruk chatbots innen rekruttering og onboarding, enn yngre voksne (<45 år)

Atferdsintensjon har tidligere blitt definert som “i hvilken grad en person har formulert bevisste planer for å utføre eller ikke utføre noen spesifisert fremtidig atferd” (Davis et al., 1989). Forskning innen atferdsintensjon undersøker forklarende teknologiadopsjonsmodeller for å hjelpe andre med å forutsi, samt forstå adopsjon og brukeratferd (Lin, Lu & Liu, 2013). Det er hensiktsmessig og både kartlegge og forutsi; hvilke faktorer som vil påvirke en fremtidig intensjon til å adoptere chatbots i rekruttering og onboarding, for å besvare vår problemstilling. Ergo har vi valgt atferdsintensjon som den avhengige variabelen i vårt studie, som den utfallsvariabelen vi ønsker å forske på. Ettersom forskning tydeliggjør at sosial påvirkning er en direkte determinant til å forklare atferdsintensjon, har vi for den grunn valgt å undersøke sosial innflytelse som en mulig påvirkningsfaktor under adopsjon av chatbots (Venkatesh et al. 2003). Sosial innflytelse har blitt definert som “i hvilken grad en person oppfatter at “viktige andre” mener at han eller hun bør bruke det nye systemet” (Venkatesh et al. 2003, s.451). “Viktige andre” i denne studien er forklart som andre HR-selskaper eller andre institusjoners HR-avdeling. Det er ønskelig å kartlegge om andre medarbeidere innenfor HR-bransjen har innflytelse overfor forskningsobjektets beslutninger om teknologi implementering. En annen årsak til å undersøke sosial innflytelse har sin rot i Venkatesh og Morris (2000) sitt argument om sosial påvirkning. Forskerne påviser sosial påvirkning til å være svært betydningsfull, spesielt under tidlig fase av teknologiimplementering (Venkatesh & Morris. 2000). Vår antagelse vedrørende sosial påvirkning lyder som følger:

Antagelse 5: Sosial påvirkning vil ha en effekt på intensjonen til å bruke chatbots i rekruttering og onboarding

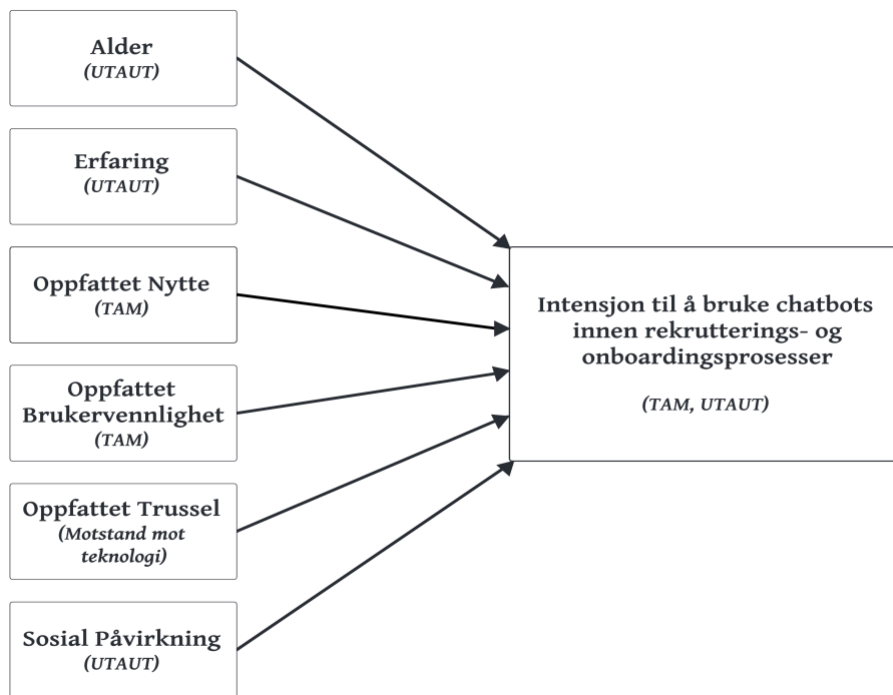
2.5.1.3 Motstand mot teknologi

Teknologi motstand går ut på hvilke faktorer som fraråder eller hemmer bruk av teknologi. Bhattacharjee og Hikmet (2007a) argumenterer for at det å inkludere litteratur relatert til “motstand” i utvikling av teoretiske modeller for “teknologi aksept”, vil gjøre det enklere for forskere å forstå hvorfor vi som individer velger å motstå å bruke teknologi. Laumer og Eckhardt (2012) tydeliggjør at motstand må først overvinnnes før den spesifikke IT-løsningen kan bli adoptert av sin målgruppe (Laumer & Eckhardt, 2012; Bhattacharjee & Hikmet, 2007b). Det er nettopp på bakgrunn av dette vi videre har med teorien om teknologimotstand i modellen for studien.

Vi har under teknologi motstand teorien tatt for oss Bhattacharjee og Hikmet (2007a) sin modell. Denne modellen består av fem variabler hvorav den variabelen vi har funnet mest hensiktsmessig for vår forskningskontekst er “Oppfattet trussel”. I deres forskning var oppfattet trussel direkte tilknyttet til brukernes motstand mot endring, mens i vår studie vil den være en uavhengig variabel med direkte påvirkning på intensjonen til å bruke chatbots. All forskning innen teknologi motstand deler ideen at hvis motstand skal skje, må individet oppfatte en viss trussel. Det er ikke endringen i seg selv folk motstår, det de reagerer på er truslene de oppfatter vil oppstå av denne endringen (Lapointe & Rivard, 2005). Derfor betrakter vi oppfattet trussel til å være spesielt viktig i kontekst med aksept av ny teknologi, herved chatbots. Det er som regel usikre forhold knyttet til implementeringen av et nytt system, og det er nettopp dette individer oppfatter som en trussel. I Bhattacharjee og Hikmet (2007a) sin teknologi motstand modell ble det ikke spesifisert konkrete eksempler av oppfattet trussel. Dette ble forlatt videre til andre forskere for at de skulle kunne definere begrepet basert på deres empiriske kontekst. Dermed er vår definisjon av oppfattet trussel at chatbots kan ha potensiale til å ta over arbeidet til HR-medarbeidere, føre til at HR-medarbeidere mister kontrollen over rekrutterings- eller onboardingprosessen, eller at en chatbots gir økt risiko i forhold til informasjons- og datasikkerhet. Vår antagelse vedrørende oppfattet trussel lyder som følger:

Antagelse 6: Oppfattet trussel vil ha en effekt på intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding

En illustrasjon av de variablene vi fokuserer på i denne studien er skissert i figuren nedenfor:



Figur 4: Modell for denne studien

Modellen over er sammensatt av variabler fra tre teoretiske modeller herved TAM (Davis, 1989), UTAUT (Venkatesh et al., 2003) og Motstand mot teknologi (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a). Alle teoriene utfyller hverandre i den forstand at hver av disse inkluderer variabler som er med på å forklare atferdsintensjon og holdning til bruk av ny teknologi. Ut fra teoriene som er valgt har vi besluttet å fokusere på de illustrerte påvirkningsfaktorene, som vi mener vil være betydningsfulle for å undersøke adopsjon av chatbots. Denne kombinasjonen av teorier gjør at vi får et robust teoretisk grunnlag for å forklare adopsjon av chatbots til bruk i rekruttering og onboarding. Som det kommer frem av modellen har vi valgt å ikke benytte oss av modererende variabler i denne studien og har dermed kun avhengige variabler for å måle intensjonen til å bruke chatbots innen rekrutterings- og onboardingsprosesser. Variabelen atferdsintensjon har blitt brukt i alle de teoretiske modellene, men som en mediator for IT-bruk, mens i vår studie har den blitt brukt som inspirasjon i utformingen av vår avhengig variabel.

Dette rammeverket vil spille en betydelig rolle videre i forskningsprosessen og vil fungere som en guide for å lede prosessen videre. De variablene som blir utpekt her vil videre i metodekapittelet, datainnsamling og diskusjon bli tatt i betraktning for å designe studien og intervjuguiden. Vi ser det nødvendig å presisere at de faktorene som ikke har blitt tatt i betraktning i denne studien er nødvendigvis ikke mindre viktig, men heller etter vår oppfatning, av mindre relevans for akkurat denne studien.

Kapittel 3: Metode

I dette kapitlet skal det gjøres rede for de metodiske valgene vi har tatt i forskningsarbeidet for å besvare problemstilling “hvilke faktorer påvirker adopsjon av chatbots til bruk i rekrutterings- og onboardingprosesser”. Herved har vi benyttet oss av en kvalitativ forskningstilnærming ettersom vi mener denne forskningsmetoden tilfører mest verdi til vår studie. Videre i denne masterutredningen er det argumentert for den valgte forskningstilnærmingen og gått i dybden på hvordan problemstillingen har blitt besvart. Kapitlet er hensiktsmessig delt opp i flere underkapitler for å få en fin struktur, herunder: forskningstilnærming, forskningsdesign, forskningsstrategi, datainnsamlingsmetode, forberedelse til intervjuet, gjennomføring av intervjuet, databehandling prosessen og etiske betraktninger.

Kvalitativ metode anses å være egnet for blant annet forskning som er i et tidlig stadium i teoriutviklingen, når det er av interesse å undersøke noe under spesielle betingelser, når nye konsepter eller fenomener og forståelser skal utvikles, når det er høy kompleksitet, når det er ønskelig å tilegne seg og utvikle dybdeforståelse av noe og når det er ønskelig med forståelse av prosesser, dynamikk og utvikling (E.R. Nilsen, *personlig kommunikasjon*, 10. Januar, 2019). Temaet for denne masteravhandlingen som tidligere benevnt, har begrenset med forskning og dermed befinner seg i en tidlig fase av teoriutviklingen. Ved å benytte oss av en kvalitativ fremgangsmåte ønsker å vi å tilegne oss en dybdeforståelse av adopsjon av chatbots innen rekrutterings- og onboardingprosessen.

Kvantitative forskere søker prediksjon, kausalitet og generalisering av funn. I motsetning til kvantitative forskere søker kvalitative forskere forståelse, belysning og ekstrapolering til lignende situasjoner (Golafshani, 2003). En av ulempene forbundet med bruk av kvalitativ forskningstilnærming er at den anses å være svært rotete og tidskonsumerende (Vaivio, 2008). Forskere i både kvalitative og kvantitative tilnærminger må imidlertid begge teste og vise at studiene deres er pålitelige. Pålitelighet i en kvantitativ forskning avhenger av instrument konstruering mens i kvalitativ forskning er forskeren instrumentet for analyse (Golafshani, 2003; Starks & Trinidad, 2007).

Til tross for at en kvalitativ forskningstilnærming kan være meget tidkrevende for forskeren, argumenterer Vaivio (2008) med tre grunner til at denne metoden er fordelaktig. For det første tar kvalitativ tilnærming for seg et langt bredere og funksjonelt syn, også kalt “lærebok oppfatning”. For det andre avholder denne metoden oss mot en vitenskapelig imperialisme i tillegg til å redusere

hensyn til å ta rene økonomiske valg, som refereres til “det økonomiske synet”. Aller sist påpeker Vaivio (2008) at kvalitativ forskning studerer normative metoder for å forbedre ledelsesstyring, som kan betegnes som “konsulent synet” (Vaivio, 2008). I følgende Savin-Baden og Major (2013, s.26) kan vi i økende grad danne oss et virkelighetsbilde av den integrerte kompleksiteten og variabiliteten ved menneskelig atferd og erfaring ved å benytte seg av en kvalitativ forskningstilnærming. Det er nettopp dette virkelighetsbildet vi er interessert å undersøke, i forhold til hvilke faktorer som vil ha påvirkning i adopsjonen av chatbots i de overnevnte HR-prosesser. Vi mener det kan ligge andre integrerte komplekse faktorer til grunn som vil være lettere å avdekke ved å benytte en kvalitativ tilnærming.

3.1 Forskningstilnærming

I forskningslitteratur skilles det mellom kvalitative og kvantitative forskningstilnærminger. Som tidligere påpekt har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningstilnærming i denne masteravhandlingen. Under kvalitativ metode eksisterer det flere forskningstilnærminger som blant annet: casestudie, pragmatisk kvalitativ studie forskning, grounded theory, etnografi, fenomenologi, narrativ tilnærming, aksjonsforskning, samarbeidsfokuserte tilnærminger og evaluering (Savin-Baden & Major, 2010). Vi har ikke tiltenkt å gå i dybden på alle disse, men heller gi en grundigere forklaring av tilnærmingen vi har valgt og hvorfor akkurat denne tilnærmingen passer best for vårt studie.

Den mest hensiktsmessige forskningstilnærming for vår studie, er fenomenologi. Denne forskningstilnærmingen forsøker å avdekke essensen eller en felles forståelse gjennom den individuelle opplevelsen av et fenomen (Savin-Baden & Major, 2013, s.214). Individuer opplever verden forskjellig, og det er derfor viktig for oss å finne likheter i hvordan respondentene vil oppleve en fremtidig implementering av chatbots i rekrutterings- og i onboardingprosessen. Videre i den fenomenologiske litteraturen forklarer Sokolowski (2000, s.57) at på samme måte som filosofiske uttalelser sier det nødvendige og det åpenbare, er fenomenologiske uttalelser det samme. Som regel er det ikke ny informasjon man får, men det er fortsatt viktig og opplysende fordi vi ofte kan være forvirret over slike bagateller og nødvendigheter. Det er vanlig å anta at kun ved et bredt spekter av data vil man kunne fange essensen av fenomenet. Likevel så vil det fremdeles være tilstrekkelig å avdekke kjerneelementene, ved å bruke få personer som har opplevd det undersøkte fenomenet. Dette muliggjøres ved å gi en detaljert redegjørelse for deres opplevde erfaringer (Starks & Trinidad, 2007).

Fenomenologiske forskere samler inn data ved å benytte ulike metodikker for å studere og forstå essensen av fenomenet (Savin-Baden & Major, 2013, s.221). Herunder er intervju den vanligste måten å samle inn data på og vil i denne utredningen være primær kilden for informasjon.

3.2 Forskningsdesign

I følge Yin (2018, s.26) har all empirisk studie enten en implisitt eller et eksplisitt forskningsdesign. Det sies at forskningsdesignet er med på å knytte den innsamlede dataen mot forskningsspørsmålene i studien. Dette bidrar til at man kan undersøke kvaliteten på designet i forhold til validitet og reliabilitet (Yin, 2018, s.24). Denne prosessen skal videre avspeiles i forskningsdesign. Forskningsdesign kan beskrives som en logisk plan for å komme fra A til B. Herunder kan A defineres som de innledende sett med forskningsspørsmål som skal besvares, og B er et sett med konklusjoner som omhandler disse spørsmålene. Mellom A og B kan det være en rekke store steg, slik som datainnsamlingen og dataanalysen (E.R. Nilsen, *Personlig kommunikasjon*, 10. Mars. 2019).

Vi har vært innom ulike prosesser for å kartlegge hvordan våre forskningsspørsmål kan bli besvart på en forsvarlig måte. En oppsummering av vår forskningsdesign er illustrert i tabellen nedenfor. Valgene vi har tatt i denne prosessen vil videre bli gjort rede for.

Oppsummering av forskningsdesign og planen videre
<ul style="list-style-type: none">- Vektlegger målgruppens holdning til adopsjon av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosesser- Foreta datainnsamling ved å benytte dybdeintervjuer hvorav intervjuobjekt skal ha bakgrunn i HR arbeid, enten i rekruttering, onboarding eller begge. I tillegg er det ønskelig at intervjuobjektet jobber i en høyere stilling med HR-ansvar.- Kravet var å foreta minst 15 dybdeintervjuer for å forsterke kvaliteten på studien.

Tabell 2: Oppsummering av forskningsdesign og planen videre

Som følge av ny utvikling eller justering i et annet aspekt av designet, kan forskeren trenge å revurdere eller endre designvalg under studien (Maxwell, 2008, s.215). I forkant av avhandlingen formet vi en semi-strukturert fremgangsplan, hvorav tidsfrister ble satt i forhold til forskningsarbeidet som skulle gjøres. Grunnet en rekke utfordringer vi ble møtt med måtte vi foreta

justeringer som medførte endringer i planen. Som følge av dette foregikk datainnsamlingen parallelt med oppbygging av metodekapittelet. Grady og Wallston (1988) hevder at all anvendt forskning generelt krever en fleksibel tilnærming (Grady & Wallston, 1988 sitert i Maxwell, 2008, s. 215). Aktivitetene som å analysere data, samle inn data, endre teori eller håndtering av trusler mot gyldigheten foregår vanligvis i større eller mindre grad samtidig, fordi alle de stegene er med på å påvirke hverandre (Maxwell, 2008, s.215). Med dette er det tydelig hvor viktig det er å ha et fleksibelt forskningsdesign.

3.3 Forskningsstrategi

Valget av forskningsstrategi avhenger av hvor mye vi vet om forskningsområdet, hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger, og avhenger i tillegg av de enkelte undersøkelsesspørsmålenes art (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010, s.38). Forskningsdesign kan betraktes som et rammeverk for datainnsamling og analyse, og avslører forskningsstrategi som de teknikkene som benyttes til å samle inn og analysere data (Ghuri, Grønhaug & Strange, 2020, s.61).

I metodelitteratur skiller vi mellom tre hovedtyper av forskningsstrategi herunder eksplorativt design (utforskende), deskriptivt design (beskrivende) og kausalt design (årsak-virkning). Et eksplorativt design benyttes for å få bedre innsikt i problemområdet dersom det eksisterer lite forskning om et fenomen. “[...I en slik situasjon kan bedre innsikt i problemområdet være den viktigste. Målet for undersøkelsen kan i første omgang være å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte]” (Gripsrud et al., 2010, s.39). Herunder kan forskeren benytte individuelle dybdeintervjuer og fokusgrupper som datainnsamlingsteknikker. I motsetning til eksplorativt design er deskriptivt design en strukturert prosess med mindre fleksibilitet. Denne forskningsstrategien er aktuell når analytikeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet og ønsker å beskrive situasjonen eller konteksten på et bestemt område (Gripsrud et al., 2010, s.41). Viktige egenskaper ved deskriptive design er struktur, veldefinerte regler og prosedyrer. Datainnsamlingsteknikker benyttet her er spørreundersøkelse, observasjon og dagbokmetoden. Ved et kausalt undersøkelsesspørsmål ønsker forskeren å undersøke “årsak-virkning sammenhenger” og benytter seg av en form for eksperiment (Ghuri et al., 2020, s.64-65). Formålet i eksperimentet er å manipulere de uavhengige variablene for å se hvorvidt de har noen effekt på den avhengige variabelen (Gripsrud et al., 2010, s.45).

Med hensyn til vår problemstilling som omfatter et forskningsområde med relativt lite forskning, ser vi et eksplorativt forskningsdesign som ideell for studien. Det ville ikke vært hensiktsmessig med en deskriptiv design, ettersom det er ønskelig å fremskaffe dybdekunnskap og nærmere innsikt i adopsjon av chatbots til bruk i rekrutterings- og onboardingprosesser. Etter vår forståelse krever en slik problemstilling fleksibilitet og rom for justeringer underveis. I tillegg til dette har vi både brukt forskertrianglering (flere forskere) og teoritrianglering (flere perspektiver) for å styrke validiteten i studien, samt redusere risiko for at våre funn reflekterer systematiske skjevheter eller begrensinger ved en spesifikk metode (Arntzen & Tolsby, 2010).

3.4 Datainnsamling metode

En stor andel av tidligere forskning om teknologi-akseptanse har anvendt kvantitativ forskning. Med det i tankene valgte vi å benytte oss av kvalitative datainnsamlingsteknikker. Ettersom mange studier har benyttet kvantitativ forskningstilnærming, herunder spørreundersøkelser, for å besvare den type problemstilling, ville vi heller samle inn grundig og detaljert data. Data i kvalitativ forskning kan innsamles på flere måter, her blant annet gjennom individuelle dybdeintervjuer, observasjon, feltarbeid og dokumentanalyse. Det er problemstillingen som avgjør hvilken tilnærming som bør benyttes i et gitt tilfelle (Gripsrud, et al., 2010, s.79).

Det er vanlig å skille mellom en induktiv og deduktiv tilnærming for å skille mellom tilnærminger for å samle inn data. Deduktiv datainnsamlingsmetode referer til oppbygging av data fra teori til empiri mens induktiv referer til det motsatte (Gripsrud et al., 2010, s.98). I denne masteravhandlingen benytter vi deduktiv datainnsamlingsmetode ettersom søking etter kunnskap er basert på teorier identifisert i det teoretiske rammeverket.

3.4.1 Datakilder

I forskningslitteratur skiller vi mellom tre hovedtyper av datakilder herunder, primær-, sekundær- og tertiære kilder. Primære kilder referer til data som er direkte innsamlet ved bruk av dybdeintervjuer, fokusgrupper eller observasjon. Dette er også kalt "råmaterialet" eller data innhentet gjennom dens opprinnelige kilde (Dalland, 2015). Kjennetegn ved sekundærdata er data innsamlet av andre forskere med andre formål og kan for eksempel være offentlige kilder, standardiserte undersøkelser, statistikker og faglitteratur. Dette er forskjellig fra primærdata, som kjennetegnes ved at de er spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare undersøkelsesspørsmål.

Sekundærdata brukes ofte bare til å gi bedre innsikt i problemstillingen, herunder eksplorativ undersøkelse (Gripsrud et al., 2010, s.57-58). Tertiærdata kan beskrives som data som har blitt analysert av en forsker og er basert på sekundærdata. Herunder kan analysen bestå av data hvor kun analysen i sekundærdata var tilgjengelig (Blaikie, 2010). I en eksplorativ studie starter ofte forskningsprosessen med å undersøke eksisterende litteratur om temaet, og om det foreligger data samlet inn av andre (sekundærdata). Ofte vil det også være aktuelt med visse former for egen datainnsamling (primærdata) (Dalland, 2015: Gripsrud, et al., 2010, s.39). Denne studien er basert på primærdata innhentet gjennom 16 individuelle dybdeintervjuer med et utvalg av personer som representerer forskjellig funksjoner i HR, i tillegg faglitteratur som sekundærdata.

3.4.2 Intervju

Intervjuer har en hovedrolle i kvalitativ forskning, og er en datainnsamlingsmetode som står til felles i en rekke forskningsmetoder. Et dybdeintervju i kvalitativ forskningsmetode kan beskrives som “en samtale mellom to individer der intervjueren stiller spørsmål og intervjuobjektet svarer”. Det er en krevende oppgave å designe og gjennomføre intervjuer fordi det krever kritisk oppmerksomhet og tid, hvor forskeren står overfor valg som for eksempel hvilken form for intervju de skal gjennomføre (Savin-Baden & Major, 2013, s.357).

De er tre primære former for intervju en forsker kan velge mellom er: strukturert-, semi-strukturert- og ustrukturert (Savin-Baden & Major, 2013, s.358). I et strukturert intervju følger forskeren et forhåndsinnstilt manus med lukkede spørsmål, hvor den stiller hvert intervjuobjekt de samme standardiserte spørsmål. En av fordelene med denne formen for intervju er at det er enkelt for intervjueren å spore tilbake til spørsmål og svar ved analysen, og kan enkelt sammenligne resultat. Ulempen ved denne formen for intervju er at de strukturerte spørsmålene vil begrense utforskningen av ting som ikke ble forutsett. Et semistrukturert intervju følger også noen forhåndssatte spørsmål, men inkluderer oppfølgingsspørsmål som baserer seg på deltakerens egne kommentarer og reaksjoner. Intervjueren dekker heller temaer i en spesifikk rekkefølge og enkelte ganger sporer av guiden etter behov. En styrke med denne intervjuformen er at den muliggjør for forskeren å holde et fokusert samspill og kan i tillegg analysere svarene kategorisk ved temainndeling. Til slutt har vi den ustrukturerte tilnærmingen som går ut på at forskeren har en plan å forholde seg til, men benytter seg ikke av noe form for intervjuguide. De fleste spørsmål er generert spontant og er kontekstavhengige. Forskere som benytter seg av ustrukturert intervju vil som regel ha stor kunnskap om det diskuterte temaet. En ulempe her er at den samlede data vil være forskjellig fra

hvert intervju og mest sannsynlig være lite sammenlignbare (Savin-Baden & Major, 2013, s.359-360).

Som tidligere benevnt har vi en fenomenologisk forskningstilnærming. Dermed vil vi i vår forskning benytte oss av fenomenologiske dybdeintervjuer som vil gi oss tilgang til konteksten av individets oppførsel. Dette vil bidra til at vi bedre vil forstå betydningen av deres oppførsel og handlinger, samtidig som det vil gi oss muligheten til å sette atferd i sammenheng (Savin-Baden & Major, 2013, s.221). Slike intervjuer vil bidra til detaljerte beskrivelser om temaet generert fra deltakernes erfaringer.

I denne studien har vi valgt å forholde oss til et semi-strukturert tilnærming til intervju. Dette med grunnlag i at en slik metode vil kunne gi oss muligheten og fleksibiliteten til å stille oppfølgingsspørsmål etter behov, som vi mener ville være viktig for å fange opp alle aspekter av fenomenet. Vi har tatt i bruk variabler som er innhentet fra teorier innen teknologiaksept og teknologimotstand i vår semi-strukturert intervjuguide. Slik har vi holdt orden på hvilke temaer som skulle bli diskutert og unngått at intervjuet bare skulle flyte rundt. Selv om vi valgte å ta med tidligere adopsjonsteorier, er det generelt lite forskning på vårt tema. En eksplorerende undersøkelse i form av semi-strukturert intervju, ville gitt rom for innspill fra deltakerne. I følge Johannessen, Tuft & Christoffersen (2010) ønsker man å nå et metningspunkt, og dermed bør en forholde seg til maksimum 20 intervjuer i en kvalitativ forskning. Med bakgrunn i at denne studien har 16 deltakere, mener vi at vi ligger godt an i forhold til anbefalingene.

3.4.3 Utvalg

Under forberedelse til datainnsamlingen kreves det identifikasjon av deltakere, og utvalget er basert på hvem som egner seg best til å besvare problemstillingen. Deltakere er forklart som de individene forskeren samler inn data fra (Savin-Baden & Major, 2013, s.312). Ønsket vårt for vår avhandling var å intervju 15 nøkkelinformanter som representerer forskjellig funksjoner i HR fra ulike selskaper og bransjer, herunder fra både offentlige institusjoner og private bedrifter.

Kunnskapskravene i forhold til utvelgelse har vært at individene besitter rikelig med kunnskap om chatbots, teknologibruk innen HR-oppgaver, rekrutterings- og onboardingsprosessen, eller en kombinasjon av alle fire. Videre var vår intensjon å få tak i kun HR-ansvarlige slik som HR-direktører, HR-konsulenter og HR rådgivere med lang erfaring eller god kunnskap innen de ovennevnte kravene. Masteravhandlingen vår har et eksplorerende forskningsdesign, og derfor har

målet vårt vært å få innsikt i tankene og ideene som gunstige personer har rundt bruken av chatbots innen rekrutterings- og onboardingprosessen ved hjelp av intervjuer.

Utvelgelsen av intervjuobjekter har stort sett vært strategisk ettersom det var ønskelig at deltakere hadde kvalifikasjoner som kunne være med på å besvare vår problemstilling. Den første kontakten vi tok med potensielle deltakere ble gjort i løpet av høsten 2019. Denne kontakten fikk vi etablert gjennom vår foreleser i strategi. Likevel så var det ikke før februar 2020 vi startet med å sende ut mail til personer vi mente var aktuelle deltakere. Mailen vi sendte ut ble i forkant sendt til vår veileder for å sikre at innholdet var konsist (*vedlegg A*). En av deltakere i studien tipset oss om tre andre respondenter med stillinger innen HR som burde intervjues, og dermed benyttet vi oss også av “snøballeffekten” (Jacobsen, 2005. s.41). I tillegg til dette fikk vi hjelp av den første kontakten vi etablerte i høst 2019, ved at vi fikk tildelt en liste med anbefalinger over kandidater med topp stillinger innenfor HR.

I forbindelse med deltakere til intervjuene har vi vært heldig i den forstand at vi har fått kontakt med noen av de mest sentrale og fremste figurene innen HR. Deltakerne for denne avhandlingen har hatt forskjellig arbeidserfaring og bakgrunn. Alle har en nåværende stilling innenfor HR som enten HR-rådgiver, HR-konsulent, HR-direktør eller spesialister innenfor enten rekruttering eller onboarding. Dermed endte vi opp med 16 deltakere, hvorav alle besatt rikelig med kunnskap om HR-praksis.

3.4.4 Forberedelse til intervju

Mye av ansvaret for å gjennomføre et godt intervju ligger hos selveste intervjueren. I tillegg til å stille spørsmål og holde samtalen flytende, må forskeren administrere flere ansvarsområder. Det å kjenne til dette ansvaret på forhånd vil gjøre intervjueren mer selvsikker og bevisst, samt bidra til at deltakeren føler seg mer tilfreds og tar forskningen mer på alvor (Savin-Baden & Major, 2013, s.361). I forkant gjennomførelsen av intervju, forberedte vi oss godt i form av at vi lærte om deltakerens faglige bakgrunn via LinkedIn, søkte informasjon om deres selskap, samt leste noen av deres publikasjoner. Noen av deltakerne hadde vi tilfeldigvis også brukt før i forbindelse med andre skoleoppgaver, og var dermed allerede kjent med deres publiserte artikler. I tillegg leste vi oss opp til relevant litteratur om hvordan et godt intervju kan gjennomføres. Dette for å sikre at vi møtte opp godt forberedt til intervjuene.

Våre intervjuer foregikk via enten telefon eller digitale løsninger med mulighet for video. I forbindelse med forberedelse til intervjuet lastet vi ned Microsoft Teams på PC'ene våre og hadde tilgjengelig vår egen Whereby link til bruk om det skulle være nødvendig. Vi har hovedsakelig tatt kontakt med intervjuobjektene via mail, hvorav vår problemstilling og studie ble presentert (*se vedlegg A*). Alle intervjuobjektene som bekreftet at de hadde anledning til å delta, mottok en samtykkeerklæring (*se vedlegg B*) hvor de samtykker til opptak av lyd og blir informert om intervjuets innhold. De informantene som ikke hadde anledning til å signere på papir sendte sitt samtykke per mail og noen signerte på samtykket for hånd og returnerte per mail. Ettersom vi skulle ha lydopptak av intervjuene, forsikret vi at alle enhetene var fulladet på forhånd. Det ble holdt av én time til intervjuene, men vi fant ut etterhvert at ved bruk av digitale løsninger og telefon, trengte vi gjennomsnittlig ikke mer enn 40 minutter på hvert intervju.

Vi har tatt utgangspunkt i en intervjuguide hvor spørsmålene stort sett har vært de samme gjennom alle respondenter. I forkant av intervjuene formulerte vi en semi-strukturert intervjuguide (*se vedlegg C*) for å gi rom for variasjon i spørsmålene basert på respondentenes kommentarer og reaksjoner. Dette bidro til at oss som forskere kunne ta hensyn til at noen respondenter kom til å ha høyere kunnskap om onboarding, mens andre større erfaring innen rekruttering. Det ble foretatt en pre-test av intervjuguiden på en av våre bekjente for å sikre kvaliteten. For sikkerhets skyld ble det også printet ut papirversjon av intervjueren, i tilfelle teknologien skulle svikte.

3.4.5 Gjennomføring av intervju

Vi satte oss av ca. 1 time til hver respondent hvor intervjutiden var avhengig av respondentens svar og informasjonsmengden vi fikk. Det ble avgjort å ha ca. en halv time pause imellom hvert intervju slik at vi kunne forberede oss med henhold til pålogging på den aktuelle digitale plattformen som intervjuet skulle foregå på. Vi sørget alltid for at vi var logget inn i god tid før avtalt tid slik at det ikke skulle være noe forsinkelser fra vår side. Dette ville gi et godt inntrykk og vise seriøsitet. Det ble benyttet to PC'er under gjennomføring av intervjuene hvor den ene ble brukt til deltakelse i samtalen og den andre ble brukt til å se intervjuguiden.

I gjennomsnitt lå gjennomføringstiden av intervjuene på ca. 40 minutter. Alle intervjuer ble gjennomført enten ved bruk av digitale midler eller telefonsamtale, og det ble tatt notater i tillegg til lydopptak. Herunder ble 5 av 16 intervjuer gjennomført via telefonsamtale, 3 av 16 på Whereby og 8 av 16 med Microsoft Teams. 15 av 16 intervjuene ble gjennomført samme sted med begge

forskerne tilstede i samme rom (nøytralt sted). Et av intervjuene ble foretatt med begge forskerne i hvert sitt hjem ved hjelp av Microsoft teams. Bruken av digitale løsninger og telefon gjorde at intervjutiden ble kortere enn tidligere, ettersom det automatisk ble mindre småprat før og etter et intervju. Dette medførte i midlertidig til at vi fokuserte mer på å få utfyllende svar.

Som tidligere nevnt hadde respondentene mottatt samtykkeerklæring (*se vedlegg B*) i forkant av intervjuet og hadde dermed samtykket til opptak av lyd. Intervjuene startet med presentasjon av oss og introduksjon av tema. Før vi satt i gang med innledende spørsmål (*se vedlegg C*) ble respondenten spurt om de kjente til chatbot. Det at deltakerne fikk informasjon om chatbot og hvordan vi tror chatbots kan hjelpe i rekrutterings- og onboardingprosessen, var nødvendig for denne studien, ettersom ikke alle deltakere hadde brukt chatbots på arbeidsplassen. Denne innføringen om fenomenet muliggjorde at de likevel kunne besvare spørsmål om mulige påvirkningsfaktorer på adopsjon av chatbot.

Under intervjuene har en av forskerne observert intervjuobjektet mens den andre har aktivt stilt spørsmål og ført samtalen. Dersom en av oss stod fast, har vi hjulpet hverandre ved å stille oppfølgingsspørsmål av relevans. Savin-Baden og Major (2013) har påpekt viktigheten av å lytte godt til informanten under intervjuet, derfor fokuserte vi på å la deltakerne prate mest mulig. Slik unngikk vi å påvirke deres svar, samtidig som de kunne føle seg mer komfortable. Intervjuet startet med enkle spørsmål som alder og erfaring, før det eskalerte til mer komplekse spørsmål. Noen av deltakerne hadde kjennskap til både rekruttering og onboarding, mens andre hadde mest kjennskap til ett av temaene. De respondentene som viste mest engasjement for teknologien, ble stilt flere spørsmål vedrørende anvendelse av chatbots. Derfor kunne intervjuene bli tilpasset i forhold til respondentens kunnskapsområde.

Det ble ikke observert at deltakerne holdt tilbake informasjon og synspunkter ettersom alle viste entusiasme for temaområdet. Gjennom intervjuprosessen fikk vi innsyn i problemstillinger HR-medarbeidere står overfor og nye assosiasjoner ble oppdaget. Vi fikk også som tidligere benevnt, anbefaling om andre mulige intervjuobjekter av en deltaker under intervjuet. Hvert intervju ble bedre enn det forrige og dermed ble vi mer presise i både språk og spørsmål mot slutten av intervjuprosessen. Avslutningsvis ble alle deltakerne spurt om de ønsket tilsendt transkribert tekst av intervjuet.

3.5 Databehandling prosessen

Denne delen tar for seg hvordan databehandlingsprosessen til studien har foregått og omhandler hvordan dataen ble håndtert, tolket og analysert. Kvalitativ dataanalyse er en kontinuerlig prosess som innebærer å bryte ned og kategorisere data inn i meningsfulle deler for å undersøke dem. Det endelige målet er å få "fornuftighet ut av dataene", med en forsettlig innsats for å svare på forskningsspørsmålet. Savin-Baden og Major (2013) har foreslått følgende metode for bearbeiding og analysering av data: karakterisering, kutting, koding, kategorisering, konvertering og oppretting. Videre skal vi gå i dybden på hvordan data behandlingen har foregått (Savin- Baden & Major, 2013, s.434, 419).

Det er vanlig å ta i bruk ulike analyseverktøy for å kode, kategorisere og analysere kvalitative data. Herunder er NVIVO10 et kjent analyseprogram som vi vurderte å benytte. Ettersom programmet koder data etter begrepssøk, så vi det relevant å unngå bruken av et slikt program, fordi begrepene vi var ute etter var ikke nødvendigvis i teksten i ordform og dermed krevde det heller nøye gjennomsyn. Det ble dermed avgjort å foreta analyseprosessen i tekstbehandlingen til "Google Docs" og ikke NVIVO10, for å bearbeide og konvertere data.

3.5.1 Bearbeiding av data

Datamaterialet ble dannet ved å transkribere muntlig data innhentet fra lydopptakene tatt under intervjuene til skriftlig tekst. For å sikre at alle nødvendige detaljer ble inkludert i transkriberingen, ble lydopptakene gjennomgått fortløpende av begge forskerne sammen. I følge Savin-Baden og Major (2013) må forskerne velge hvilke deler av interaksjonen de skal transkribere, samt detaljnivået som skal inkluderes (Savin-Baden & Major, 2013, s.420). Ettersom transkriberingsteksten dekket om lag 120 sider, var det viktig å karakterisere hvilke rådataer som videre var viktig for vår studie. Herunder ble transkriberingen lest over samt lydopptakene hørt på gjentatte ganger for å tilegne en bedre forståelse av dataene som skulle analyseres. Transkribering til tekst er en krevende prosess, derfor har interaksjoner som "eh", "um" og lignende, kun blitt inkludert hvor det har vært nødvendig for å fremheve ledetråder til underliggende meninger. På tross av at det muntlige språket har blitt justert, har ikke uttalelsene blitt tatt ut av kontekst, da vi har vært varsomme under behandling av data. Videre har småprat blitt ekskludert fra den transkriberte teksten, både innledningsvis og avslutningsvis.

Kutting av data er med på å redusere datamengden i mindre biter for nærmere undersøkelse (Savin-Baden & Major, 2010, s.421). I denne fasen av databehandlingen delte vi opp datamaterialet ved å fremheve meningsfulle segmenter i tekstbehandlingsfilen “Google Docs”. Etter å ha lest over den transkriberte teksten og kuttet ut de delene som vi mente var mindre relevante for studien, gikk vi over til kodingsprosessen. Koding fra en fenomenologisk undersøkelse er en systematisk prosess der meningsfulle uttalelser som representerer fenomenet av interesse blir identifisert og kategorisert (Starks & Trinidad, 2007). Vi har benyttet oss av forskjellige fargekoder for å koble uttalelser til det respektive temaet, variabel eller forskningsspørsmålet. For den grunn har det vært enkelt å identifisere data og sette på merkelapper. Videre har koding prosessen bidratt til å enklere kunne sammenligne intervjuobjektene svar (Miles, Huberman & Saldana, 2014). På bakgrunn av at vi har vært kritiske til inklusjon av nødvendig data gjennom hele transkriberingsprosessen, har lydopptakene av sikkerhetshensyn blitt spart på til studien var avsluttet. Dette for å danne et strukturert og gunstig utgangspunkt for dataanalysen.

3.5.2 Analysering av data

I følge Dalland (2015) bidrar analyseringen av data til å avdekke “hva intervjuet har å fortelle”. På bakgrunn av at studien har en deduktiv tilnærming har intervju spørsmålene vært strukturert etter variabler vi måler. Dette har bidratt til å lettere kunne organisere og kategorisere koder fra det bearbejdede data etter tilhørende tema (Savin-Baden & Major, 2013, s.426). En slik inndeling av transkriberingen etter kategorier er viktig for å systematisere funn og gjøre analysen mer oversiktlig (Dalland, 2015). Etter at kodene og kategoriene var ferdig utviklet, ble de viktigste kategoriene trukket ut og konvertert i temaer med henhold til forskningsspørsmålene. Vi benyttet oss av sitater for å bekrefte funn i analysen. Oppretting fasen i databehandling prosessen innebærer en visuell fremvisning av data. Dermed lagde vi deskriptive matriser for å illustrere både sitater og funn som fremvises i diskusjonskapittelet (Savin-Baden og Major, 2013, s.427).

Bruken av “Google Docs” har bidratt til å kvalitetssikre analyseprosessen og har samtidig bidratt til å kategorisere relevant data etter variabler og temaer. Lydopptakene benyttet har forenklet transkribering prosessen og har vært til hjelp for å sørge at nødvendige detaljer ikke ble utelukket. Kategorisering og kutting av data i mindre segmenter medførte at vi enkelt kunne utpeke relevant data, identifisere betydninger i uttalelser og gjorde det enklere å analysere.

3.6 Etiske betraktninger

Dette underkapittelet omhandler de etiske vurderingene som ble foretatt under gjennomføring av studien. Det er en rekke forskningsetiske retningslinjer og krav i forhold til forskning på individer som må tas hensyn til i en forskningsprosess. Slike etiske retningslinjer skal fungere som en veiviser for hva som skal tas hensyn til under gjennomføring av studien. Hensyn til forskningsetikk er viktig under hele forskningsprosessen (Maxwell, 2008). Dette skal bli diskutert videre samt gis en beskrivelse av vårt ansvar som forskere i lys av etiske handlinger.

Retningslinjene forskere skal ta hensyn til i en forskningsprosess er definert av "De nasjonale forskningsetiske komiteene (FEK). I denne studien har vi forholdt oss til de etiske retningslinjene definert av "Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora" (NESH, 2016) gjennom hele forskningsprosessen. Formålet med forskningsetisk arbeid er "*Loven skal bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer*" (§1, Forskningsetikkloven, 2017).

I følge Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) skal et forskningsprosjekt kun meldes inn dersom det finnes identifiserbare personopplysninger (NSD, 2020). Med personopplysninger refereres det til navn, fødselsnummer, etnisitet, religion og bruken av lydopptak som kan identifisere personer. I denne studien har vi ikke behandlet personopplysninger som navn, personnummer og slikt men har benyttet oss av lydopptak. Til tross for at lydopptak i seg selv er en personopplysning, har de respektive lydopptakene ikke blitt behandlet av noen andre enn oss og blitt slettet etter transkriberingsarbeidet. Direkte identifiserbare opplysninger slik som navnelister eller koblingsnøkkel skal i følge NSD slettes for at datamaterialet skal bli anonymisert. I den forbindelse har både navneliste over deltakerne og annen direkte identifiserbart informasjon blitt annullert etter at transkriberingen ble ferdigstilt. Dataen har blitt kryssjekket for å hindre inkludering av personidentifiserende data. Dermed har alle deltakerne forbeholdt sin anonymitet som avtalt.

3.6.1 Forskerens ansvar

Forskningsetikk er sentral kunnskap som forskere må forholde seg til og etterleve (Måløy, 2018). I følge Malterud (2002) skal forskeren ta stilling til betydningen av sin egen rolle og posisjon gjennom alle ledd i forskningsprosessen. Ettersom det er forskerens ansvar å ivareta

forskningsetikken gjennom forskningsprosessen og følge de etiske standardene som er satt av akademikere, er dette noe som har blitt tatt i betraktning under alle ledd av studien (Yin, 2018).

Forskeren kan til en viss grad påvirke respondentens svar, herunder for eksempel gjennom sine personlige egenskaper, ferdigheter eller verdier. Ettersom personligheten til intervjupersonen kan ha en innvirkning på intervjuer, har vi som forskere hatt et stort ansvar i forskningsprosessen i den forstand at vi har tatt hensyn til hendelser som har dukket opp underveis i prosessen. Det å være fleksible i henhold til uforutsette endringer eller hendelser som kan dukke opp er essensielt for en dyktig forsker (Yin, 2018). Ettersom tolking av respondentens svar avhenger av intervjuerens ferdigheter, har ferdigheten til å stille gode spørsmål, være en god lytter og være “adaptiv” blitt referert til som det settet med attributter en forsker bør ha. Dette krever at en forsker alltid er selvkritisk til eget arbeid og evaluering av det (Yin, 2018). I vår forskningsprosess har vi forsøkt å lytte godt til informantene under intervjuene og har samtidig vært kritiske til hverandres arbeid.

Å unngå bias (skjevhet) i forskningsprosessen har blitt foreslått som en av verdiene i forskningsetikk. Bias i dataen medfører at man får mindre tillit til både funn og informasjon. I følge Yin (2018) skal forskeren opprettholde en sterk faglig kompetanse og holde seg oppdatert på forskningsfeltet og samtidig sikre nøyaktighet i dataen, strebe etter reliabilitet, og være kritisk til begrensninger ved eget verk. Dette krever at forskeren er selektiv med kilden til informasjonsinnhenting og nøye med tolkning av informasjonen innhentet. Dette kan i følge (Johnson, 1997) redusere faren for å ha skjevhet i datamaterialet. I denne studien har vi både vært objektive og kritiske til eget arbeid, samt forbeholdt sterk faglig kompetanse gjennom grundig undersøkelse av oppdatert faglig litteratur. Med hensyn til å unngå bias har informasjonsinnhenting fra dybdeintervjuene skjedd gjennom eksperter på feltet. Dette er med på å skape høy troverdighet til den innhentede informasjonen. Ettersom vi gjennom alle ledd av forskningsprosessen har vært kritiske til hverandres arbeid, er dette også med på å unngå bias i dataen. I følge NESH (2016) har “forskeren ansvaret for å framtre med klarhet for deltakeren i studien og skal dermed klargjøre begrensninger, forventninger og krav som følger med rollen som forsker, overfor forskningsdeltakerne.” Dette har blitt tatt hensyn til både i forkant og under gjennomføring av intervjuene da vi har sørget for å fundere respondentene godt med informasjon om studien.

I følge NESH (2016) “Forskeren har ansvar for å tydeliggjøre grensene for forskningsrelasjonen i situasjoner hvor forskeren opptrer med flere roller overfor sine informanter”. Ettersom sosiale

forhold mellom respondenten og intervjueren kan påvirke den etiske vurderingen i forskningen, er det nødvendig å tydeliggjøre at vi ikke har kjent deltakerne i studien fra tidligere. Dermed har ikke vår rolle som forskere vært utydelig. Alle intervjuene har i tillegg foregått digitalt, noe som minimerer sannsynligheten for å ha en sosial interaksjon. Ettersom de etiske retningslinjene og forslagene fra multiple forskere har blitt tatt på alvor, ser vi på dette som en styrke i vår avhandling.

3.6.2 Hensyn til deltaker

Fra de forskningsetiske retningslinjer til NESH (2016, s.12) er det en uttalelse som lyder slik: “Forskningen skal verne om personlig integritet, sikre frihet og selvbestemmelse, respektere privatliv og familieliv og beskytte mot skade og urimelige belastninger”. Det vil si at forskeren skal i utgangspunktet arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet (NESH, 2016, s.12). Under vår forskningsprosess har vi tatt hensyn til deltakernes privatliv, gitt de høy grad av selvbestemmelse og vernet om deres personlige integritet ved å ikke stille personlige spørsmål. Når tidspunktet for intervju skulle avtales hadde deltakerne ganske mye frihet til å velge dag og tidspunkt, samt hvilken digital flate de ville gjennomføre intervjuet på. Som det fremgår av samtykkeerklæringen (*se vedlegg B*) ble deltakeren gitt muligheten til å trekke seg fra intervjuet til enhver tid, kunne unnlate å besvare spørsmål og i tillegg kunne trekke tilbake informasjonen gitt under intervjuet.

Grunnen til at samtykkeerklæring (*vedlegg B*) ble inkludert i denne avhandlingen var for å sikre forskningsdeltakernes selvbestemmelse og frihet, og for å forebygge krenkelser av personlig integritet. Det forklares at samtykket bør inneholde informasjon om formålet med prosjektet, risiko, metode, potensielle ubehag eller andre konsekvenser som kan være av betydning for deltakerne (NESH, 2016, s.6). Alle deltakere har blitt informert om studiens formål og forskningsmetode gjennom alle ledd av intervjuprosessen. Herunder mottok alle deltakere en informativ informasjonsmail (*se vedlegg A*), ble tildelt informasjon om dette gjennom samtykkeerklæringen (*se vedlegg B*) og ble informert innledningsvis under intervjuet (*se vedlegg C*). Slik har vi sikret at deltakerne har forstått den informasjonen som har blitt gitt. Det har ikke vært noe form for risiko for deltakeren tilknyttet studien. Tvert imot har deltakeren fått fordelen av å få tilsendt funn fra studien, og på den måten dratt nytte av sin deltakelse. Samtykkeerklæringen må oppfylle tre kriterier med henhold til etiske retningslinjer. Herunder må samtykkeerklæringen være fritt, informert og uttrykkelig (NESH, 2016). Vår samtykkeerklæring har vært fritt i og med at intervjuet ikke har blitt avgitt med noe form for ytre press; hverken fra vårt eget nærvær eller autoritetspersoner vi har vært

i kontakt med. Deltakelsen har i den forstand vært også helt frivillig. Som nevnt tidligere har respondentene vært godt informert og fått et tydelig bilde av hva det innebærer å delta på dette forskningsprosjektet. Dermed har vår samtykkeerklæring i høy grad vært uttrykkelig.

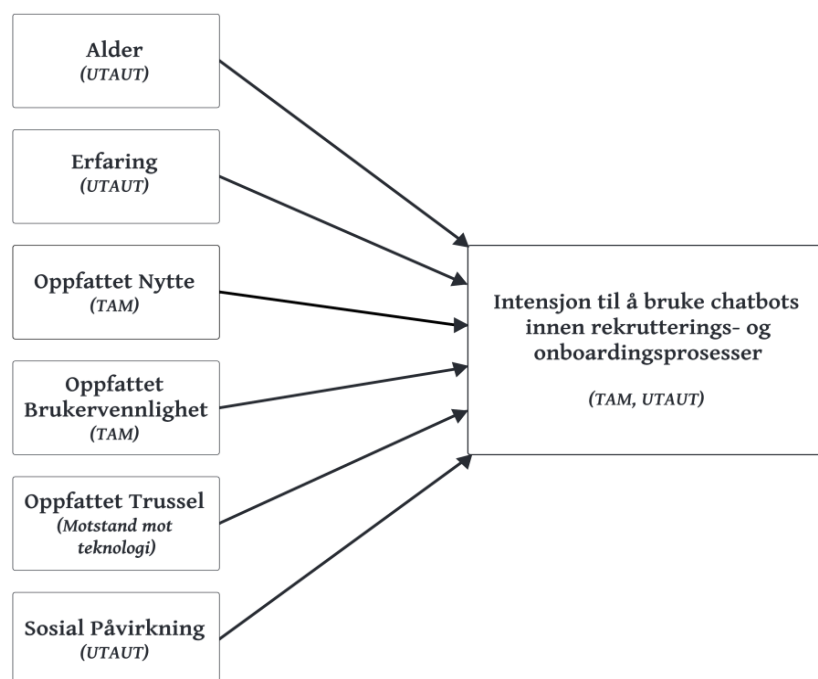
Vi har valgt å anonymisere deltakerne ved å videreformidle den innsamlede informasjonen på måter som informanten ikke kunne bli identifisert. Personlige opplysninger i følge NESH (2016) skal som regel være aidentifisert, mens eventuelle publiseringer eller formidling av forskningsmaterialet vanligvis bør være anonymisert. En slik anonymisering i vår studie har også bidratt til å beskytte respondentene mot skade eller andre uforutsigbare belastninger deres deltakelse måtte føre.

Respondentene har ikke delt sensitiv informasjon som må holdes konfidensiell ettersom temaet for avhandlingen ikke har krevd det.

Kapittel 4: Analyse av funn

I dette kapitlet skal hovedfunnene for studien bli presentert. Funnene er basert på data innsamlet gjennom 16 dybdeintervjuer og er analysert ved å bruke metoden beskrevet av Savin- Baden & Major (2013), i det foregående kapitlet. For å systematisere funnene har vi tatt utgangspunkt i modellen for denne studien. Modellen ble som forklart tidligere ble utviklet med grunnlag i adopsjonsteoriene beskrevet i teorikapitlet, og skal herunder tas utgangspunkt i for å forklare relasjonen de respektive variablene har med intensjon om å bruke chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser. Dette vil være behjelpelig til å illustrere tilhørende funn og sitater til hver variabel. Ønsker herved å presisere at de holdningsmessige forskjellene vi tar for oss i dette kapitlet er observert gjennom individuelle dybdeintervjuer, og blir videre trukket frem dersom det viser seg å ha en innvirkning for variabelen. Avslutningsvis vil nye variabler som har kommet opp underveis i funn bli presentert. Dette kapitlet danner grunnlaget for å bekrefte eller avkrefte våre antagelser, besvare våre forskningsspørsmål samt problemstilling videre i diskusjonskapitlet.

Vi har utformet en oversikt over de 16 respondentene som har blitt intervjuet i forbindelse med utførelse av denne studien (*se vedlegg D*). Respondenter har blitt anonymisert med hensyn til forskningsetikkloven, og har blitt tildelt et nummer. Dermed blir disse identifisert etter det tildelte nummeret videre i avhandlingen. Herunder har respondentene blitt kategorisert etter stilling, bransje og sektor de tilhører. Oversikten er med på å illustrere hvorfor akkurat disse deltakerne har vært aktuelle for denne studien. Videre er modellen for studien fremvist i figuren nedenfor:



Figur 5: Modell for denne studien

4.1 Effekten av alder på intensjon om bruk av chatbots

Intervjuene ble igangsatt ved å gi informantene en kort innføring av forskningstema for å videre kartlegge deres kjennskap til chatbots. Deretter ble informantene stilt spørsmål relatert til deres alder. Som utpekt i det teoretiske rammeverket, er det hovedsakelig to aldersgrupper hvorav like mange respondenter tilhører hver kategori. Disse er fordelt etter “yngre voksne” (<45 år) og “eldre voksne” (>45 år). Det har ikke blitt stilt spesifikke krav om alder i denne studien, men det har likevel vært en tilfredsstillende spredning av alder, hvorav den yngste informanten er 25 år og den eldste er 62 år. Graden av holdningsmessige forskjeller har vært moderat mellom begge aldersgruppene, ergo har alder ikke hatt noen påvirkning på intensjon til å bruke chatbots. Likevel har vi opplevd 3 av de 16 respondentene til å være negative med lite eller ingen intensjon om å bruke chatbots. Dette skyldes at noen av respondentene har lite erfaring eller har tidligere opplevd negativ interaksjon med chatbots. Heriblant tilhører to av disse tre informantene aldersgruppen yngre voksne. Holdningsmessige forskjeller innad i kategoriene kan ha en sammenheng med at i motsetning til informantene i aldersgruppen eldre voksne, oppfattet yngre voksne at det er flere trusler tilknyttet til implementeringen av chatbots.

4.2 Erfaring med HR teknologi og intensjon om bruk av chatbots

Respondentene ble innledningsvis stilt spørsmål om teknologi var en del av deres arbeidshverdag samt hvilke verktøy de benytter, før vi stilte spørsmål om deres erfaring med chatbots i jobbsammenheng. Det innledende spørsmålet ble stilt for å kartlegge i hvilken grad teknologi allerede var en del av HR-arbeidet. Funnene tydeliggjør at respondentene benytter seg av diverse HR-systemer, rekrutteringssystemer, onboardingssystemer og digitale kommunikasjonsmidler. Dermed er HR-avdelingen preget av hyppig bruk av forskjellige kommunikasjonsflater hvor teknologi allerede er en omfattende del av deres arbeidshverdag. Noen av respondentene viste misnøye med deres nåværende system og mener dermed at systemet har et forbedringspotensial.

I henhold til chatbots, viste det seg at det var flere som hadde erfaring med bruk av chatbots i privat sammenheng enn det de hadde i jobbsammenheng. Flere beskrev sin erfaring med chatbots i jobbsammenheng som i forbindelse med å løse enkle arbeidsoppgaver, som et verktøy i jobbprosjekter, visuell assistent som er integrert i et HR eller rekrutteringssystem, og som en automatisert chatte-tjeneste i forbindelse med kundeservice. Chatbot løsningen som brukes av de fleste i HR i dag er således en integrert del av deres nåværende HR-system. Denne integrerte boten

oppleves ofte som ikke nyttig da den gir utilstrekkelige svar, noe som har ført til frustrasjon og motstand til bruk. Det var imidlertid et mindretall av respondenter som ikke hadde noe erfaring i det hele tatt med bruk av chatbots, hverken i privat sammenheng eller innenfor HR.

Vi ser at uavhengig av respondentenes grad av erfaring, om det er ingen, lite eller mye, så har omtrent alle generelt hatt en positiv holdning til bruk på bakgrunn av den positive effekten de oppfatter chatbots til å ha. Mye erfaring er beskrevet som informantens bruk av chatbots både fra privat og HR-sammenheng, mens lite erfaring innebærer respondentens tidligere erfaring med chatbots enten i privat eller i HR-sammenheng. Betraktelig mange informanter i studien har mye erfaring og en positiv holdning til bruk av chatbots. Disse oppfatter flere muligheter og fordeler ved chatbots og har påpekt positive effekter som de har opplevd. Dermed viser det seg at positiv erfaring med chatbots påvirker intensjonen til å bruke chatbots positivt. De betraktelige få respondentene som ble observert til å ha en negativ holdning skyldes blant annet at informantene enten hadde lite kunnskap eller negativ tidligere erfaring med chatbots enten i privat- eller jobbsammenheng, eller en kombinasjon av begge. Respondent 10 hadde imidlertid en kombinasjon av både lite kunnskap og negativ tidligere erfaring med chatbots i privatsammenheng, i tillegg til lite forkunnskaper om løsningen, som har lagt føre for en negativ holdning til bruk av chatbots hos respondenten. Funnene tyder på at respondenter med negativ tidligere opplevelse med chatbots har vanligvis en tendens til å motstå seg bruken av en slik teknologi igjen. Dermed kan de ha vansker med å oppfatte nytteverdien som kan forekomme når de benytter denne AI-løsningen.

Det fremkommer at to respondenter er positive til å ta i bruk chatbots i sitt HR-arbeid, til tross for at de tidligere har hatt en negativ opplevelse med det. Dette kan forklares med at disse respondentene ser flere muligheter enn utfordringer ved bruk av chatbots. De ser dog potensialet ved innføring av chatbots i HR og mener teknologien vil bli bedre med tiden. Et mindretall av informanter har skiftende meninger angående bruk av chatbots grunnet både negative og positive erfaring ved bruk, og har imidlertid delvis positive og negative holdninger til chatbots. Disse har uttrykt usikkerhet og vektlagt utfordringer mer enn mulighetene ved chatbots, men har likevel konkludert med at de har intensjon til å bruke det. Forskjeller i holdninger og meninger som har blitt observert har en kobling med respondentens tidligere erfaring med chatbots både i privat- og i jobbsammenheng. Det har vært tydelig at holdningen og erfaringen til hver respondent har hatt en innvirkning på den overordnede intensjonen til bruk av chatbots i HR. Et utvalg av sitater som gjenspeiler respondentens erfaringer til bruk av chatbots er illustrert i tabellen nedenfor.

Erfaring	Sitater
<p>Erfaring ved bruk av chatbots</p>	<p><i>“Vi bruker både chatboter, vi bruker faktisk en del roboter sånn ordentlig uten chat, men roboter som lager eller legger på ting og lar folk følge igjennom på flere områder. Nå er vi også i ferd med å innføre en chatbot eller en bot på onboarding i disse dager faktisk” - (Respondent 2)</i></p> <p><i>“Vi bruker chatbots ut mot kundene våres. Så vi har en chatbot som heter Ida. Så tar hun av spørsmål når kundesenter er stengt og som rett og slett svarer på helt sånn enkle henvendelser”- (Respondent 9)</i></p> <p><i>“Nei altså det er jo dette systemet blant annet med Simployer da, som har en sånn chatbots, hvis du ikke finner fram i det HR-systemet så kan du på en måte skrive noe inn der da. Også vil jeg jo si at funksjonen synes ikke jeg er bra nok. Det tar for langt tid og det er for upresist ikke sant” - (Respondent 13)</i></p> <p><i>“Ikke med jobben min, men f.eks. forrige uke... Eller jo jeg brukte det forrige uke fordi f.eks. skatteetaten, hvis man chatter med kundeservice der så er det en automatisk robot som svarer” – (Respondent 10)</i></p>

Tabell 3: Utvalgte sitater for “Erfaring ved bruk av chatbots”

Funnene viser at til tross for individuelle forskjeller ved tidligere erfaring ved bruk av chatbots både i privat og ved arbeidsplassen, har alle respondenter mye erfaring med bruk av teknologi enten om det er chatbots eller andre type løsninger. Det kommer frem at mange respondenter har en varierende grad av erfaring ved bruk av chatbots i HR-sammenheng, hvorav de fleste av disse har en positiv holdning til bruk. Respondentene har forklart dette med at chatbots bistår med hjelp til rutineoppgaver, er enkel i bruk, frigjør kapasitet til å jobbe med andre viktig HR-oppgaver og er dermed nyttig i bruk. Et mindretall av kandidater har ingen erfaring ved bruk av chatbots i HR, men har likevel en positiv holdning til bruk. Dette skyldes at respondentene oppfatter store muligheter og fordeler ved bruk av chatbots i HR uavhengig av deres erfaring. På den andre siden forklares den negative holdningen til bruk av chatbots blant få respondenter misnøye med løsningen, hvor det blant annet har blitt nevnt at de har mottatt negative tilbakemeldinger på chatbots av sine

medansatte. Sammenlignet med alle respondentens svar viser funnene at respondentene har en moderat grad av erfaring ved bruk av chatbots og er stort sett positive til bruk av løsningen i HR.

4.3 Oppfattet nytte og intensjon om bruk av chatbots

I forhold til variabelen “oppfattet nytte” var det ønskelig å avdekke informantens oppfatning av “nytteverdi” tilknyttet bruken av chatbots, samt deres oppfatning av muligheter og fordeler som vil forekomme ved bruk av chatbots spesielt i rekrutterings- og onboardingsaktiviteter. Formålet har vært å observere om “nytte” er sett på som den tilleggsverdien respondentene sitter igjen med ved bruk av chatbots og om chatbots tilfredsstillere deres behov. I den hensikt ble deltakerne innledningsvis stilt spørsmål om de oppfatter noe behov for nye teknologiske løsninger i dagens rekrutterings- og onboardingsprosesser, samt hvilke fordeler de tror vil forekomme på deres jobbytelse ved adopsjon av en chatbot.

Funnene tyder på at en overvekt av respondenter oppfatter at det foreligger et behov for nye teknologiske systemer og verktøy i rekrutterings- og onboardingsprosesser, og har dermed en positiv holdning til innføring av slike løsninger. De fleste har et åpent syn til å vurdere nye teknologiske løsninger innen HR, men oppfatter at dette ofte er krevende å gjennomføre. Dermed bør chatbots innføres i begrensede deler av rekrutteringen og onboardingen, istedenfor under hele prosessen. Slik har man mulighet til å forsikre seg om at løsningen gir gode resultater i mindre deler av prosessene, før man eventuelt implementerer det i større deler av det. Risikoen for å mislykkes vil da også være betraktelig mindre. Videre var det få respondenter som hadde en negativ holdning til bruk av chatbots og hadde i den forstand redusert oppfatning av nytte ved bruk av løsningen. Det fremkommer at disse respondenter ser det vanskelig å forestille seg behovet for nye teknologiske løsninger da chatbots for HR-oppgaver ikke er helt ferdigutviklet. Denne negative holdningen skyldes at det er usikkerheter tilknyttet anvendelsen av den teknologiske løsningen i HR, ettersom løsningen fremdeles er ganske "ny" og må dermed kvalitetssikres.

Videre tydeliggjør funnene at de fleste respondenter oppfatter chatbots nyttig i både rekrutterings- og onboardingsprosesser. Det fremkommer at innføring av chatbots i onboarding vil effektivisere og standardisere prosessen, samt bidra til å øke kvaliteten på arbeidet innad i prosessen. Ved å benytte seg av en slik AI-løsning vil det i tillegg lette prosessen, frigjøre mye tid og spare ressurser som heller kan brukes til å løse strategiske HR-oppgaver. Dermed anser flere informanter chatbots

nyttig for automatisering og effektivisering av store deler av onboardingsarbeidet. En chatbot for HR-avdelingen vil kunne bli brukt som en virtuell spørretjeneste til å besvare både arbeidsrettslige og personalhåndbokspørsmål i langt større grad enn i dag.

Rekruttering oppfattes til å være en omfattende prosess hvor innføringen av chatbots kunne ha blitt innpasset som en hjelpende hånd. Boten kan spesielt være svært nyttig til bruk i seleksjon og i screeningsprosesser. Dette fordi automatisering av slike prosesser vil bidra til å heve kvaliteten og slik tilføre stor verdi til rekrutteringsprosessen. Chatbots anses til å være nyttig så fremt den standardiserer tradisjonelle HR-oppgaver, bistår med å besvare rutinespørsmål eller fungerer som en visuell assistent i rekrutteringsprosessen. Blant annet mener en av respondentene som tidligere har hatt en stilling som HR-direktør at chatbots vil dessuten være behjelpelig i slike stillinger. En rekke uttalelser fra respondentene er illustrert i tabellen nedenfor:

Oppfattet nytte	Sitater
<p>Oppfattet nytte ved bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosessen</p>	<p><i>“Ja. Også er det todelt, det bidrar til bedre kvalitet også er det at det frigjør tid til å jobbe enda mer med de viktige tingene da. Og det er på en måte å være med i selve intervjuene, f.eks” - (Respondent 4)</i></p> <p><i>“Da vil du jo sikre at de nye får helt korrekt informasjon og veldig presis informasjon. Så det blir veldig rask og fin og profesjonell onboarding. For ofte hvis du skal gjøre det fra mennesker så kan det bli litt sånn skjevheter. Det er noe man glemmer og orientere om osv så da tenker jeg med en chatbot så blir det veldig proft” - (Respondent 6)</i></p> <p><i>“Og der ser vi jo at veldig mye av arbeidsoppgaver som HR-folk har i rekrutteringsprosesser er jo at dem nesten er sekretærer fordi at det er så mye manuelt og det er så mye i prosessen som krever manuell innsats og hadde man jo kunnet digitalisert og automatisert store deler av den prosessen, så kunne du jo ha brukt tiden din mye mer strategisk” - (Respondent 3)</i></p>

Tabell 4: Utvalgte sitater for oppfattet nytte ved bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosesser

Avhengig av respondentenes tidligere svar har noen respondenter blitt spurt om innføring av chatbots ville forenklet rekrutterings- og onboardingsprosessene, og om det ville lettet ansvaret til en rekrutterer. Det fremkommer at automatisering av rekrutteringsprosessen gjennom en chatbot anses til å lette arbeidshverdagen til en rekrutterer i den forstand at den vil være tidsbesparende, minimere skjevheter og diskriminering, fremme likebehandling av kandidater i screeningsprosessen og dermed sikre en god gjennomføring av rekrutteringsprosessen. Til tross for at noen deltakere oppfatter minimering av diskriminering i rekrutteringsprosessen som en fordel, er et mindretall av respondenter bekymret over at istedenfor å unngå bias, vil innføring av chatbots føre til økt diskriminering i prosessen. Dette skyldes at rekruttererens egne oppfatninger, meninger og bias kan bli overført ettersom kunstig intelligens og algoritmer er basert på historisk data fra mennesker. Dermed må det iverksettes gode tiltak som sikrer at slike biaser unngås å bli overført til en chatbot. Det var imidlertid noen få som mente at innføring av chatbots i hele rekrutteringsprosessen vil gi negative resultater og føre til at rekruttereren mister kontrollen over prosessen. Videre er et utvalg av sitater fra dybdeintervjuene illustrert i tabellen nedenfor

Oppfattet nytte	Sitater
<p>Oppfattet nytte ved bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosessen</p>	<p><i>“Men samtidig da hvis man innfører det på store deler av organisasjonen så vil det også være mindre jobb da. Så man ville jo da miste arbeidskraft eller kanskje ikke ha behov for den arbeidskraften. Og da vil du jo bli større arbeidsledighet ja” - (Respondent 10)</i></p> <p><i>“Så akkurat den chat-saken er jeg ikke så gira på. Men at en kan implementere annen type teknologi og at det kommer noe annet, det tror jeg” - (Respondent 13)</i></p>

Tabell 5: Utvalgte sitater for oppfattet nytte ved bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosessen

Til tross for at det er noen individuelle forskjeller i mellom respondentenes svar, er det en klar overvekt av respondenter som anser chatbots til å være nyttig til bruk i både rekrutterings- og onboardingsprosessene. Fordelene som har vært mest omtalt gjennom den innsamlede dataen er at en chatbot vil spare ressurser og tid, heve kvaliteten av seleksjonsprosessen, og redusere diskriminering og skjevheter. De fleste informantene anser chatbots til å gi større fordeler enn ulemper og dermed har “nytte” vist seg å være en kritisk faktor overfor intensjon om å bruke

chatbots. Med bakgrunn i overnevnte funn er det tydelig at oppfattet nytte har en påvirkning overfor deltakernes intensjon til å bruke chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser.

4.4 Oppfattet brukervennlighet og intensjon om bruk av chatbots

I forhold til variabelen “oppfattet brukervennlighet” ønsket vi å kartlegge informantens oppfatning av hvordan chatbot anses til å være vanskelig eller lett i bruk, samt deres tanker rundt brukervennlighet. For å avdekke respondentenes oppfatning rundt kompleksiteten ved bruk av chatbots ble det gitt en kort innføring i vår forståelse av begrepet ved å eksemplifisere dette med reelle situasjoner. Det ble observert at flere respondenter hadde parallelle tolkninger av brukervennlighet.

Herunder anses brukervennlighet til å være av stor betydning for alle verktøy som benyttes i en HR-avdeling. Graden av brukervennligheten ved løsningen er med på å avgjøre om individene vil fortsette å bruke verktøyet eller unngå bruken av det. Før man tar avgjørelsen om å adoptere chatbots, bør man forsikre seg om at chatbots er velfungerende. For hvis chatboten gir et dårlig førsteinntrykk, vil terskelen for å ta i bruk verktøyet igjen være mye høyere. Ergo er det essensielt at teknologiske løsninger er intuitive, hvor brukere med lite digital kompetanse på samme måte kan oppleve verktøyet til å være lett i bruk. Dersom en teknologisk løsning er bygget på funksjonalitet og logikk, vil ikke individer ved arbeidsplassen motsette seg bruken av det. Løsninger som ikke er brukervennlige vil imidlertid forlenge gjennomføringstiden av rutine HR-oppgaver.

I forbindelse med brukervennlighet, har “enkelhet” ved en teknologisk løsning blitt vektlagt. Når en chatbot skal innføres i HR-prosesser er det essensielt at løsningen er lett å bruke, lære seg og forstå. Enkelhet av chatbots kan imidlertid føre til at HR-medarbeiderne som finner det vanskelig å endre sine arbeidsvaner, ikke motsetter seg bruken av nye teknologiske løsninger i like stor grad. Andre egenskaper av viktighet for å oppfatte boten som er tilgjengelighet. Flere respondenter har bemerket at en chatbot bør være veldig lett tilgjengelig uavhengig av teknologisk flate og bør kunne nås til enhver tid. Enkelhet og tilgjengelighet har dermed vært et stort fokusområde i samtlige av intervjuene. Mange respondenter har blant annet omtalt at en ideell chatbot bør ikke kreve at brukere må dra på et kurs eller ta opplæring for å bruke verktøyet. Dermed er en brukervennlig chatbot definert til å være meget intuitiv. Andre faktorer relatert til brukervennlighet som har kommet frem inkluderer at en chatbot gir raske, presise, tilstrekkelig og kvalitetsbærende svar. En brukervennlig chatbot bør være intelligent programmert til å hindre at brukeren opplever frustrasjon

eller irritasjon ved anvendelse av løsningen. Samtidig har flere nevnt at disse oppfatningene avviker med virkelighetsbilde og ønsker forbedringer i dagens versjon av chatbots.

Videre har flere respondenter understreket tiltak som kan være med på å fremstille chatbots som et mer brukervennlig teknologisk verktøy. Herunder bør løsningen først være automatisert med mulighet til å koble inn en menneskelig konsulent eller rådgiver ved behov, i tillegg til å ha muligheten til å bli videreutviklet, og sist men ikke minst må den kunne holde takt med tidsaktuelle endringer. Den menneskelige konsulenten som kobles til chatbots vil være veldig nyttig når brukeren opplever vanskeligheter med å få tilstrekkelige svar fra boten. For at en chatbot videre skal bli oppfattet som brukervennlig, bør den ikke stille noe krav til oppsett ettersom dette ofte kan være tidskonsumerende for HR-avdelingen. Videre er en rekke sitater for respondentens oppfatning av brukervennlighet illustrert i tabellen nedenfor.

Oppfattet brukervennlighet	Sitater
Respondentens oppfatning av brukervennlighet ved bruk av chatbots	<p><i>“Ja, for meg så er brukervennlighet at den er veldig lett å bruke, veldig intuitiv. Egentlig ingen opplæring trengs... Så brukervennligheten for oss er å kalle det relativt intuitivt, at den skal være intuitiv uten å gå på et kurs. Det er alfa omega for om vi skal bruke en chatbot” - (Respondent 2)</i></p> <p><i>“Jeg tenker jo hvis en chatbot fungerer som den skal så vil man jo få raske svar på de spørsmålene du har spesielt i en HR-område da. ... Jeg mener at en chatbot er tilgjengelig hele tiden, hele døgnet. Den skal ikke hjem å sove for å si det sann, så tilgjengeligheten” - (Respondent 4)</i></p> <p><i>“Jeg tenker at det er raskt, at det er enkelt, at det er presist og at det er trygt”- (Respondent 13)</i></p>

Tabell 6: Utvalgte sitater for oppfattet brukervennlighet ved bruk av chatbots

For å kartlegge videre om respondentene oppfattet dagens chatbots-løsning til å være brukervennlig, ble de spurt om de vil finne det lett å lære seg å bruke chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser. Imidlertid mener flere at de anser det relativt enkelt å bruke en chatbot men har delte meninger om hvilke av prosessene det egner seg best å anvende en chatbot i. Flere

deltakere er mer positive til å bruke chatbots i onboardingprosessen enn det de er i rekruttering. Dette fordi rekrutteringsprosessen innebærer behandling av sensitiv informasjon samt vurdering og evaluering av kandidater. Denne respondentgruppen er negative til bruk av chatbots i rekruttering og mener at en slik prosess krever bruk av menneskelige hoder. En brukervennlig chatbot ville dermed være uvesentlig for disse individene. Funnene viser at med unntak av få informanter oppfatter de fleste deltakere at de ville blitt dyktig brukere av chatbots i både rekrutterings- og onboardingprosessen. De ser ikke store vanskeligheter med å lære seg å bruke chatbots, dermed er det naturlig å anta at chatbots blir oppfattet av flest som brukervennlig. Videre er andre utvalgte sitater fra dybdeintervjuer presentert i tabellen nedenfor:

Oppfattet brukervennlighet	Sitater
<p>Oppfattet brukervennlighet i forhold til bruken av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosessen</p>	<p><i>“Ja det tror jeg! Jeg tror at det å ta i bruk chatbotene og fylle de med innhold, uten å ha gjort det selv, men når jeg leser om det så oppfatter jeg det som en relativ enkel oppgave” - (Respondent 4)</i></p> <p><i>“Ja, jeg tror det absolutt.. Den kan hjelpe meg med akkurat det jeg lurer på fordi det er sikkert noen som har lurt på det tidligere da” - (Respondent 3)</i></p> <p><i>“Ja det tenker jeg. Fordi det er så lett, det er så intuitivt. Så det er liksom ikke noe bruker terskel på det, så det tenker jeg ... Det tror jeg ville likt veldig godt” - (Respondent 6)</i></p>

Tabell 7: Utvalgte sitater for oppfattet brukervennlighet ved chatbots til bruk i rekrutterings- og onboardingprosesser

Funnene viser at brukervennlighet ved teknologiske verktøy som benyttes ved arbeidsplassen er vektlagt hos alle deltakere. Det er en stor enighet om at dersom en chatbot skal bli oppfattet som brukervennlig bør den være enkel i bruk, fungere optimalt til enhver tid og være tilgjengelig. Samtidig ble det fremhevet at boten burde være intuitiv for at brukere av den i minst mulig grad blir stilt krav til å tilegne seg mer digital kompetanse. For hvis teknologien ikke oppfattes å være brukervennlig er det meget sannsynlig at individer får vanskeligheter med å akseptere den. Ergo er brukervennlighet i stor grad en avgjørende faktor for deltakernes intensjon til å bruke chatbots.

Flere respondenters svar i forhold til brukervennlighet gjenspeilet deres uttalelser i “oppfattet nytte”. En brukervennlig chatbots som oppfattes nyttig for HR-oppgaver vil føre til enda høyere intensjon til å bruke løsningen. I motsetning ville fraværet av oppfattet nytte ført til ingen eller lav intensjon om å bruke chatbots, til tross for høy oppfattet brukervennlighet. Dermed er det tydelig at oppfattet nytte er en variabel som påvirker effekten brukervennlighet har på intensjonen til å adoptere og bruke chatbots i HR.

4.5. Oppfattet trussel og intensjon om bruk av chatbots

For å illustrere vår forståelse av “oppfattet trussel” for respondentene, ble det gitt en kort innføring av dette i form av eksempler og beskrivelse av reelle situasjoner. I forhold til denne variabelen ønsket vi avdekke respondentens meninger om mulig utfordringer og negative konsekvenser ved adopsjon av chatbots. Innledningsvis har respondentene blitt stilt spørsmål angående effekten av chatbots overfor den menneskelige kommunikasjonen, og om de oppfatter en slags trussel ved implementering av chatbots.

Det var imidlertid veldig få oppfattede trusler tilknyttet til chatbots. Med unntak av noen få respondenter, samsvarte de fleste om at innføringen av chatbots ville positivt påvirke den menneskelige kommunikasjonen. Implementeringen av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser vil frigjøre tid som kan benyttes til å jobbe mer med det mellommenneskelige. For når en chatbot blir tildelt rollen til å besvare rutinespørsmål vil HR-medarbeidere kunne være mer fysisk tilstede, og være mer aktive pådrivere på arbeidsplassen. Dermed istedenfor at den menneskelige kommunikasjonen blir svekket, vil implementeringen av chatbots forsterke det ved å effektivisere og øke kvaliteten av det. Dette med forbehold om at boten innføres i delvis av prosessene, slik at kommunikasjonen i mellom ansatte og HR-medarbeidere fortsatt beholder sin verdi. Imidlertid nevnes det av respondent 10 at den menneskelige kommunikasjonen er best når den foregår ansikt-til-ansikt, fordi det er slik man fanger andre underliggende problemer som de ansatte ikke kommuniserer direkte. Videre er et utvalg av uttalelser fra funnene er illustrert i tabellen nedenfor.

Oppfattet trussel	Sitater
<p>Oppfattet trussel ved implementering av chatbots og dens påvirkning på menneskelig kommunikasjon</p>	<p><i>“Jeg ville ikke vært noe mer skeptisk til å bruke chatbots i en rekrutteringsprosess, eller onboardingsprosess” - (Respondent 15)</i></p> <p><i>“Det ville rensset bort rusk fra kommunikasjon som kunne ha handlet mye mer om sårn utvikling og hva vil vi fremover og hvordan skal vi jobbe med kulturen” - (Respondent 9)</i></p> <p><i>“Nei på ingen måte, jeg tror den vil heller forsterke det i aller høyeste grad. For da kan man bruke tiden sin mer i møte med hverandre, istedenfor å sitte og prate om ting som kan løses på helt andre måter” - (Respondent 3)</i></p>

Tabell 8: Utvalgte sitater for oppfattet trussel ved implementering av chatbots og dens påvirkning på menneskelig kommunikasjon

Vi ønsket å kartlegge hvilke andre trusler HR-medarbeidere forestiller seg implementeringen av chatbots ville ha. Dermed ble det stilt spørsmål om deres oppfatning av potensielle utfordringer som kan fremkomme. Til tross for at de fleste respondenter ikke oppfattet en trussel ved adopsjon av chatbots, har det kommet frem noen utfordringer HR-medarbeidere kan møte på. Det er herved tre utfordringer som har vært mest omtalt relatert til adopsjon av chatbots. Et av utfordringene for å få chatbots implementert er tilknyttet teknologi motstand fra ansatte, fordi den nye teknologien ville ført til et brudd i vanene de har på arbeidsplassen. Individuer danner seg vaner, og når teknologiske endringer forekommer motstår de seg bruken av slike verktøy. For å minske terskelen på dette bør teknologien dermed kreve minst mulig opplæring, slik at ansatte ikke oppfatter bruken av det som veldig omfattende. HR-medarbeidere ville dermed møtt på utfordringer i tilknytning med både få ansatte til å bruke verktøyet og, hindre at det blir tilsidesatt. Videre er implementeringsfasen av chatbots poengtert til å være en veldig viktig prosess i seg selv. Dermed er det essensielt for HR-ansvarlige å sikre en god gjennomtenkt implementeringsfase, ettersom dette er avgjørende for å hindre at medarbeidere motsetter seg bruk av chatbots. En god implementeringsprosess kan sikres dersom det foreligge grundig risikovurderinger og testing i bunn. Å sikre en god implementeringsprosess er dermed en kritisk faktor for å lykkes med chatbots innenfor HR. Ergo bør man unngå å implementere for fort og for bredt. Den siste utfordringen som har fremkommet er tilknyttet å lære og trene opp chatbots. Flere oppfatter det som en utfordring å måtte sette av noen

arbeidsstillinger spesifikt for å trene opp chatbots, da oppgaven oppfattes å være svært krevende og tidskonsumerende. I tillegg til de tre overnevnte utfordringene, har det kommet opp bekymring om at boten vil føre til arbeidsledighet dersom den overtar arbeidsoppgavene en HR-medarbeider utfører i dag, som for eksempel å besvare mail. Videre er et utvalg av sitater tilknyttet utfordringer presentert i påfølgende tabell:

Oppfattet trussel	Sitater
<p>Utfordringer tilknyttet innføring av chatbots og dens påvirkning på den menneskelige kommunikasjon</p>	<p><i>“Ikke når den er oppe og går, men jeg tror det kan være en utfordring å få implementert det. Så det er veldig viktig prosess, å implementere og få folk til å bruke. Så en må ha en god oppstart for at det skal få et godt resultat av det” - (Respondent 5)</i></p> <p><i>“Jeg tror ikke at den hadde hatt noe negativ virkning på våre ansatte eller den menneskelige kontakten da. Jeg tror kanskje at den samtalen med den menneskelige kontakten hadde hatt mer verdi da. Fordi at du hadde snakket om de riktig tingene rett og slett” - (Respondent 9)</i></p> <p><i>“Da mister man på en måte inngangen til en sånn samtale. Og så er det jo utfordringer for de som ikke synes det er en god løsning, da vil du bli misfornøyd da” - (Respondent 11)</i></p> <p><i>“Jeg kjenner jo at den døra er lukket hos mange da, samme om man holder et kurs eller har et workshop, eller viser hvordan ting skal gjøres så nikker de og smiler der og da men så kommer de tilbake til pulten sin og så gjør de det på samme måte som de har gjort det alltid” - (Respondent 12)</i></p>

Tabell 9: Utvalgte sitater for utfordringer tilknyttet innføring av chatbots og dens påvirkning på den menneskelige kommunikasjonen

Avhengig av respondentens tidligere svar har respondentene blitt spurt om de ville vært bekymret over å miste kontroll over rekrutterings- og onboardingprosessen dersom en chatbot skulle innføres i hele eller begrenset deler av prosessene. Herunder har det kommet frem delte meninger. Respondentens bekymring over å miste kontroll over prosessene avhenger av hvilken prosess som

skal overleveres til en chatbot, enten om det er rekruttering eller onboarding. I den forstand har det vært flere som oppfatter mindre trusler ved adopsjon av chatbots i onboardingsprosessen, sammenlignet med rekrutteringsprosessen. Innføringen av chatbots i onboardingsprosessen vil være fordelaktig for HR-medarbeidere, ettersom de vil blant annet slippe å ta seg av standard spørsmål som de nyansatte ofte har. Likevel vil denne implementeringen være en fortvilelse hos mange dersom den ikke sikrer en god informasjonsflyt eller ivaretar de nye ansatte på en anstendig måte. Av den grunn foretrekkes det at chatboten kun utgjør en begrenset del av onboardingsprosessen, ettersom den menneskelige kontakten bør være tilstede for at HR-medarbeidere ikke skal oppleve adopsjonen som en trussel. Dermed vil chatbots fungere som en støttespiller i onboardingsprosessen for HR-ansvarlige. Imidlertid har de få som ikke var engstelige for å bruke chatbots i rekrutteringsprosessen lagt frem noen forutsetninger. Først og fremst må rekruttereren ha kontroll over både informasjonen som er lagret i chatboten og resultatene den generer. Dersom rekruttereren er sikker på at verktøyet fungerer optimalt til enhver tid vil den ikke ha noe grunn til å være engstelig over prosessen. Den største bekymringen i henhold til rekrutteringen er dog knyttet til hvor godt egnet chatboten er i utvelgelsen av kvalifiserte kandidater. Dernest er det fremdeles en lang vei å gå i forhold til å få rekruttereren til å akseptere at en bot selekterer for dem.

I våre funn kommer det frem at de fleste informantene er positive til innføring av chatbots og mener at de ikke ville vært bekymret for å miste kontrollen over hverken rekrutterings- og onboardingsprosessene dersom de ovennevnte forutsetningene ligger i grunn. Ergo er det tydelig at de fleste ikke oppfatter mange trusler eller bekymringer ved bruk av chatbots i prosessene, fordi fordelene overveier ulempene i mye større grad. En sammenligning av funn for begge prosessene fremhever at det er flere bekymringer relatert til rekrutteringsprosessen enn onboardingsprosessen. Som nevnt tidligere var det få som oppfattet trussel ved adopsjon av chatbots, men de som faktisk oppfattet noe trussel ble definitivt påvirket av det. Dermed kan vi si at oppfattet trussel har hatt en påvirkning på deltakernes intensjon til å bruke og adoptere chatbots.

4.6 Sosial påvirkning og intensjon om bruk av chatbots

For å avdekke om sosial påvirkning er betydningsfull for valg av digitale verktøy, ble respondentene stilt spørsmål rundt motivasjonen deres til å ta i bruk chatbots dersom andre HR-medarbeidere eller avdelinger allerede drev med det. Spørsmålene var hovedsakelig rettet mot om det foreligger en sosial innflytelsesfaktor ved adopsjon av chatbots, men det hendte også at

kandidatene svarte for sosial påvirkning i implementeringen av generelt andre nye teknologiske løsninger.

Med utgangspunkt i våre funn er det ikke noe tvil om at alle deltakerne opplever i en eller annen grad noe sosial påvirkning når det gjelder valg av digitale løsninger. Den årlige konferansen arrangert av HR Norge, "HR tech", er en viktig felles aktør som har vist seg å ha en sosial påvirkning overfor HR-medarbeidere i forhold til innkjøp av nye digitale verktøy. Det er nemlig på denne konferansen de fleste av deltakerne får informasjon om det siste som er på markedet innen teknologi spesielt egnet for HR. Andre viktige individer som sosialt påvirker de i HR-avdelingen er deres kundekrets og potensielle arbeidstakere. Det er viktig for selskapets omdømme at forventningene disse individene har til bedriften blir oppfylt. Hvis et selskap fortsetter å operere som den alltid har gjort uten noe grad av forandring, så vil det også si noe om selskapet i seg selv. Selskapet bør dermed utvikle seg i takt med deres omgivelser, fordi hvis en kandidat for eksempel forventer å få svar tilbake angående en stilling fra en chatbot, er det dumt om selskapet fortsatt driver med brev. For å holde i takt med nye digitale innføringer, driver bedrifter med en kontinuerlig sammenligning av seg selv og andre innen samme bransje eller sektor. Dermed er det heller ikke noe tvil at HR-avdelinger blir også sosialt påvirket av andre bedrifter. Det er spesielt de store bedriftene eller de personene med høyere viktige stillinger innenfor de tilhørende bransjer eller sektorer som har den største påvirkningsmakten hos de andre. Tilbakemeldinger fra disse aktørene vil helt klart være av stor betydning, for at andre HR-ansvarlige skal foreta en vurdering av nye teknologiske løsninger. Sist men ikke minst, vil systemleverandører være viktige aktører som påvirker hva slags teknologiske løsninger som blir implementert i de enkelte HR avdelingene. Dersom systemleverandører av slike teknologiske løsninger har en chatbot integrert i sine systemer, vil det øke bruken av chatbots innad i organisasjonene.

Sosial påvirkning kan også oppstå som et formål om å danne en utveksling av erfaringer mellom HR-ansvarlige. Det var spesielt to informanter som bemerket at det finnes et stort HR-nettverk som påvirker hverandre. Konferansen til HR-Norge har nettopp som intensjon å skape en slik erfaringsutveksling som kommer alle til gode. Denne utvekslingen av kompetanse og erfaring er kjempe nyttig som en trygghet til å ta i bruk nye digitale løsninger. Det er fortrinnsvis i henhold til AI-teknologi at det som er brukt eller godt prøvd er det man burde satse på, ettersom det er vanlig å anta at slike utprøvde løsninger er de som er best rustet til å svare korrekt. Det vil alltid være tryggere for HR-ansvarlige at andre starter med chatbots eller et teknologisk system, ettersom dette vil skape en større sikkerhet om at det funker. Det var derimot to deltakere som hadde en mer lystig

fremferd og antydning at de ikke hadde noe imot i å være de første på å teste nye teknologiske løsninger.

Sosial påvirkning	Sitater
<p>Oppfattet sosial påvirkning overfor HR-medarbeidere</p>	<p><i>“For hvis en rekrutterer eller en som begynner, forventer å møte en chatbot eller den type teknologi og ikke møter det så er jo ikke det bra. Det er litt sånn hvordan ønsker vi at våre kunder på en måte da eller ansatte skal møte oss. Så da tenker jeg at det er ulike drivere for det egentlig” - (Respondent 6)</i></p> <p><i>“HR Norge har noe som heter HR-tech, hvis du har hørt om det? Det er en konferanse som de har én gang i året, da får man jo informasjon om det siste som er på markedet i forhold til teknologi da. Og det er klart at når du hører at andre store bedrifter forhold bruker ting, så vil det jo selvfølgelig påvirke oss også til å gjøre en vurdering på det” - (Respondent 4)</i></p> <p><i>“Det vil jo helt klart ha det og det er jo det vi ser hos oss også, at når noen begynner å ta i bruk en løsning så deler man jo erfaringer og kompetansen som en trygghet til å ta i bruk løsningen, sånn at den erfaring utvekslings delen er jo kjempe nyttig i det. Så det vil jo helt klart ha påvirkning” - (Respondent 3)</i></p>

Tabell 10: Utvalgte sitater for oppfattet sosial påvirkning overfor HR-medarbeidere

Videre var det noen deltakere som uttrykket at man bør være veldig selektiv med hvilke oppgaver chatbots skal ta seg av og vurdere om chatbots er en bra løsning i det hele tatt for den spesifikke organisasjonen, uavhengig av den sosiale påvirkningen. Det er selvfølgelig noe grad av sosial påvirkning ved avgjørelse om hvilke teknologiske løsninger som skal implementeres, men samtidig kan ikke HR-ansvarlige foreta slike vurderinger kun basert på hva andre aktører driver med. Man må først og fremst ta utgangspunkt i om man har gode definerte prosesser i rekruttering og onboarding, for hvis det ikke finnes en bra struktur på dette vil implementeringen av chatbots bli fullstendig mislykket. Det er tydelig at det må tas hensyn til hvordan adopsjonen av teknologien vil påvirke selskapet som helhet. Både gjennom kostnader tilknyttet teknologien og selskapets organisasjonskultur. Til tross for at avgjørelsen om adopsjon og bruk av chatbots i HR ikke kan bli

fundert kun på den sosiale innflytelsen, kommer det tydelig frem at HR-fagfolk blir til en viss grad sosialt påvirket i deres beslutning om hvilke digitale løsninger de vil satse på.

4.7 Andre variabler som har kommet opp

Teorien om teknologiaksept og teknologimotstand strekker seg åpenbart lenger enn det vi har gitt oppmerksomhet til i teorikapitlet. I den forstand har vi under vår forskning oppdaget tre andre viktige variabler som kan være av verdi for fremtidige studier. Disse er variabler som flere respondenter tok for seg under dybdeintervjuene, men som ikke utgjør en del av de modellene som vi tidligere har redegjort for i det teoretiske kapitlet.

De tre nye variablene som vi fanget opp under analyse av funn er en del av UTAUT-2 modellen og er omtalt som: “tillitt til systemet”, “vane” og “kost-nytte” (Venkatesh, Thong & Xu, 2012). Tillit til systemet handler om å kunne stole på informasjonen som blir generert og presentert av systemet, herunder chatbots. For å etablere tillit til systemet må tiltak som ivaretar og sikrer at systemet fungerer optimalt til enhver tid iverksettes. Funnene tyder på at dersom respondentene opplever at en chatbot er en god støttespiller i prosessene vil dette være en stor tillitsbygger til systemet. Tilliten er ikke like stor til systemer i alle miljøer, dermed må man minimere sannsynligheten for at chatbots gjør feilvurderinger. For hvis ikke ansatte stoler på den teknologiske løsningen som benyttes ved arbeidsplassen, er det meget sannsynlig at ansatte unngår bruken av løsningen som medfører at den bare blir lagt til side. Videre viste det seg at individenes vaner på arbeidsplassen kan ha en negativ innvirkning på deres intensjon om bruk av chatbots. HR-medarbeidere kan ofte motsette seg bruk av ny teknologi fordi de har etablert seg vaner om hvordan de vanligvis jobber. Det har vist seg at tilrettelegging med fasiliterende forhold rundt ny teknologi, slik som opplæring og kurs, kan skygges av den automatikken vaner står for i menneskene. Dermed er HR-ansvarlige avhengige av at ansatte gjør et brudd på sine vaner ved at de blir samarbeidsvillige under implementeringen. Foruten ansattes vaner var kost-nytte verdien således også en viktig variabel, som vi ikke inkluderte i vår teoretisk rammeverk. Kost-nytte omhandler forbrukernes oppfattede fordeler ved bruk av systemet kontra kostnaden ved det (Venkatesh et al., 2012). Flere av respondentene omtalte hvordan de opplevde chatbots til å være dyr i sammenligning med verdien det ville medbrakt. Kost-nytte kan dermed være verdifullt å inkludere i en fremtidig studie, ettersom funnene viser at når fordelene ved å bruke chatbots blir større enn kostnadene, vil det forårsake en positiv intensjon om å bruke.

Kapittel 5: Diskusjon

Som spesifisert tidligere er temaet for denne studien å finne ut hvilke faktorer som er av essens for at HR-avdelinger skal adoptere og bruke chatbots til deres rekrutterings- og onboardingsprosess. Vi har funnet det interessant og aktuelt å forske på dette fordi det har vist seg at AI-løsninger driver og gjør sitt inntog i HR. På bakgrunn av dette er vår problemstilling som følger: “Hvilke faktorer påvirker adopsjon og bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosesser?”.

Målet med dette kapittelet er å diskutere sentrale funn, hovedsakelig i henhold til vårt teorigrunnlag. Innledningsvis vil vi bekrefte eller avkrefte våre antagelser, før vi besvarer forskningsspørsmålene for studien, som til sammen vil legge føret for å besvare vår problemstilling. Deretter vil det bli avlagt en drøfting om begrensninger og hvordan kvaliteten i denne studien har blitt ivarettatt gjennom kvalitetskriteriene. Avslutningsvis vil det bli fremstilt praktiske implikasjoner for HR-avdelingen og anbefaling til videre arbeid. Vi ønsker å presisere at vi kommer til å ta for oss under de mest fremragende funnene som det har vært mest enighet om, i tillegg til noen få avstikkende funn som er med på å danne en god diskusjon.

5.1 Diskusjon av antagelser

I det foregående kapittelet ble det oppdaget at flere av våre målingsvariabler ga både forventede og uforventede funn. De variablene som ga mest overraskende funn var imidlertid alder og erfaring. Antagelsene skal videre bli diskutert i henhold til forskningslitteratur og hovedfunn som ble presentert tidligere, før de avslutningsvis blir bekreftet eller avkreftet under hver sin tilhørende del.

Antagelse 1: Desto høyere oppfattet nytte er, desto sterkere er intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding

Under analyse av funn kom det tydelig frem at oppfattet nytte ved chatbots var noe alle deltakere satt høyest på listen. Davis (1989) har forklart oppfattet nytte som en viktig determinant til å forklare IT-bruk, dermed kom ikke dette som noe stor overraskelse. Det var imidlertid delte meninger i henhold til i hvilken stor grad chatbots var nyttig i rekrutterings- og onboardingsprosessen. I den forstand var det ikke alle deltakere som kunne forestille seg at chatbots muligens kunne utføre screening av kandidater bedre enn seg selv, men de kunne likevel se nytten av en slik implementering i begrensede deler av rekrutteringsprosessen. Tidligere forskning på IT-

bruk har konkludert med at oppfattet nytte har en positiv påvirkningskraft overfor brukernes atferdsintensjon (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a). Dette viser seg å stemme med våre funn ettersom deltakere som oppfatter stor nytte tilknyttet bruk av chatbots også viser en positiv holdning til bruk av chatbots i rekrutterings og onboardingsprosesser. I motsetning, hvis brukere ikke oppfatter løsningen som nyttig, er det lite sannsynlig at de ønsker å adoptere den i sitt arbeid (Davis, 1989). I den forstand har høyere oppfattet nytteverdi ført til sterkere intensjon til å ta i bruk chatbots innen rekrutterings- og onboardingsprosessen. Med dette i grunn, kan vi bekrefte vår antagelse 1.

Antagelse 2: Desto høyere oppfattet brukervennlighet er, desto sterkere er intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding

Våre funn viser at alle deltakere er i overensstemmelse om at brukervennlighet er betydelig for alle teknologiske løsninger som benyttes i en HR-avdeling. Herunder kom det frem at dersom den teknologiske løsningen er bygget på enkelhet og tilgjengelighet oppfattes den til å være brukervennlig. Dette er i overensstemmelse med Venkatesh et al., (2003) sin definisjon av forventet innsats da enkelthet forbundet med bruk av et system har blitt vektlagt hos alle deltakere i studien. Det har videre blitt fremhevet av flere deltakere at dersom teknologien ikke er bygget på brukervennlighet er det stor sannsynlighet for at brukere motsetter seg anvendelsen av et slikt system. En chatbot kan i følge Sheth (2018) også være med på å gjøre eksisterende HR-systemer betydelig mer brukervennlige. Basert på noen av deltakernes opplevelse med chatbot-løsningen i Simployer systemet, har dette imidlertid ikke vært tilfellet, ettersom løsningen her har vist seg å være i høy grad upresis og tidskonsumerende.

Brukervennlighet har i lag med opplevd nytte blitt indikert som grunnleggende konstruksjoner som er innflytelsesrike i beslutningen om å bruke IT (Davis, 1989). Det har imidlertid fremkommet i våre funn at deltakernes oppfattet brukervennlighet i stor grad ble påvirket av deres oppfatning av den bakenforliggende nytteverdien ved løsningen. Denne påvirkningen blir beskrevet i forskningen til Davis (1989), hvor det blir poengtert at brukere blir først og fremst drevet til å ta i bruk et teknologisk verktøy basert på funksjonen den utfører for dem, og for det andre for hvor vanskelig eller enkelt det er å få verktøyet til utføre den ønskede funksjonen. Til tross for at viktigheten til nytte blir vektlagt, kan vi med sikkerhet bekrefte at desto høyere oppfattet brukervennlighet er, desto sterkere har intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding vært.

Antagelse 3: Desto høyere erfaring, desto sterkere er intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding

I følge Huselid (1995) er en stor grad av HR-aktiviteter utført ved å benytte digitale verktøy. Dette samsvarer også med våre funn hvor alle respondenter hadde mye erfaring med bruk av teknologi på arbeidsplassen. I vår studie skilte vi mellom erfaring med chatbots i både jobbsammenheng og privat sammenheng, hvorav de fleste hadde erfart chatbots i en privat kontekst. Det sies at erfarne brukere henvender seg til deres oppnådde kunnskap fra tidligere erfaring for å danne deres intensjon til bruk (Fishbein & Ajzen, 1975). Dette samsvarer imidlertid med våre funn, hvor deltakere med mye erfaring tok utgangspunkt i deres kunnskap om chatbots oppnådd gjennom tidligere opplevelse med den. Det viste seg at en høyere erfaring med AI-løsningen ikke nødvendigvis førte til en sterkere intensjon til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding, da holdning også er en innvirkende faktor. Dette har en sammenheng med adopsjonsforskningen til Davis (1989) hvor atferdsintensjon blir forklart til å ha en underliggende påvirkning av “holdning til bruk”, som innebærer individets positive eller negative følelser om bruk av en spesifikk teknologi (Taylor & Todd, 1995; Davis, 1989). I vår studie har det hendt at et individ med mye erfaring nødvendigvis ikke hadde en positiv holdning til bruk. Dette skyldes at mye erfaring kan innebære mange negative opplevelser som videre har gitt et negativt utslag på deres intensjon til bruk. Slik har forskjeller i holdninger blitt observert til å påvirke deltakernes intensjon til bruk av chatbots. På den andre siden hadde vi de uerfarne individene som hadde begrenset med kunnskap, grunnet lite tidligere erfaring med chatbots i både jobb og privat sammenheng. I motsetning til de ovennevnte erfarne deltakerne, hadde disse en positiv holdning til bruk av chatbots i HR. Forskningen til Taylor & Todd (1995) begrunner denne variasjonen i holdninger med at uerfarne brukere har en tendens til å stole først og fremst på den oppfattede nytten og ikke på kontrollinformasjon slik som kostnad. På lignende måte kommer det frem i våre funn at den positive holdning til uerfarne deltakere skyldes at tilstedeværelse av mulig ulemper blir overskygget av den opplevde nytten.

Deltakernes erfaring har blitt inndelt etter de med mye erfaring, lite erfaring og ingen erfaring. Ser vi isolert sett på deltakere med mye erfaring kontra de med lite erfaring, er det tydelig at jo høyere erfaringen har vært her, jo sterke har intensjonen til å bruke chatbots i HR vært. Tar vi derimot i betraktning de som ikke hadde noe erfaring med chatbots hverken i jobb eller privat, ser vi at høyere erfaring har ikke nødvendigvis resultert med en sterkere intensjon om bruk. På bakgrunn av dette kan vi kun delvis bekrefte antagelse 3.

Antagelse 4: Eldre voksne (> 45 år) vil være mindre åpne til å ta i bruk chatbots innen rekruttering og onboarding, enn yngre voksne (<45 år)

I vår forskning har aldersgruppene vi utpekte ikke hatt betydelige holdningsmessige forskjeller, dermed har alle stort sett vært positive til innføring av chatbots. Tidligere forskning har antydnet at aldersforskjeller er med på å påvirke den opplevde vanskeligheten med å lære seg en ny programvare (Tarhini et al., 2014), noe som ikke har vist seg å gjelde for vår avhandling. De tilhørende deltakerne i den eldre voksne aldersgruppen var på lik linje som yngre voksne, lite bekymret over å lære seg og å bli en dyktig bruker av chatbots. Den yngste informanten for denne studien hadde veldig lav intensjon om å bruke chatbots, mens den eldste informanten hadde ganske høy intensjon om å bruke chatbots innen de to prosessene. Ettersom yngre voksne viste seg å være mindre åpne til å ta i bruk chatbots enn eldre voksne, må vi på bakgrunn av dette avkrefte vår antagelse 4.

Antagelse 5: Sosial påvirkning vil ha en effekt på intensjonen til å bruke chatbots i rekruttering og onboarding

Etter å ha analysert våre funn kom det tydelig frem at chatbots befinner seg i en tidlig fase av implementeringen i Norge. Venkatesh et al., (2003) forskning viser at sosial påvirkning har en stor påvirkningskraft spesielt i startfasen av implementeringen av ny teknologi. I vår studie har dette også vært tilfellet, hvor folk har blant annet støttet seg til hva andre driver med, for å få en betryggende følelse over at implementeringen av chatbots vil være vellykket. Viktige aktører som HR-ansvarlige har uttrykt å bli sosialt påvirket av er HR-tech-konferansen, andre med sentrale roller innenfor deres egen bransje eller sektor, leverandører, kunder og potensielle arbeidstakere. AI-teknologi forbedrer sin ytelse og kunnskap blant annet gjennom brukerne av løsningen og dens input data (Tecuci, 2012). Dermed hvis en chatbotsleverandør kan vise til at deres chatbots er utprøvd, vil flere være villige til å ta det i bruk. I den forstand kan vi med sikkerhet bekrefte antagelsen om at sosial påvirkning vil ha en effekt på beslutningen om å bruke chatbots i rekruttering og onboarding.

Antagelse 6: Oppfattet trussel vil ha en effekt på intensjonen til å bruke chatbots innen rekruttering og onboarding

Gjennom den teoretiske tilnærmingen ble det poengtert at individer motsetter seg endringer dersom de oppfatter trusler rundt endringen (Lapointe & Rivard, 2005). Dette perspektivet viste seg

imidlertid å stemme delvis med våre funn. Våre deltakere diskuterte diverse mulige trusler når spurt om det, hvorav de fleste var relatert til opplæring av chatbots, teknologi motstanden fra andre ansatte i organisasjonen og hvordan de HR-ansvarlige selv kunne sikre en god implementeringsprosess av chatboten. På den ene siden var de fleste ikke bekymret over å miste kontrollen over onboardingprosessen ved innføring av chatbots, mens på den andre siden oppfattet en overvekt imidlertid høyere usikkerhet i forhold til rekrutteringsprosessen. Dette skyldes mangel på tillit ovenfor at en chatbot kan selektere godt nok til å overlate den jobben til AI-løsningen. Noen av disse hadde likevel intensjon om å bruke det i rekrutteringsprosessen med et forbehold om at løsningen kun skulle utgjøre deler av prosessen, og fungere mer som en støttespiller. Det var ikke kritiske trusler eller store bekymringer tilknyttet til adopsjon av chatbots, men de overnevnte truslene hadde således en effekt på informantenes intensjon til bruk. Grunnen til at Lapointe og Rivard (2015) sin påstand delvis stemmer med våre funn er begrunnet med at respondentene basert på deres oppfattede trusler, viste en sterk intensjon til å bruke chatbots i fremtiden, men derimot en svakere intensjon til å bruke chatbots per i dag. De fleste HR-ansvarlige hadde altså ikke planer om å ta det i bruk helt enda, men i lys av fordelene virket det som at de hadde en sterk intensjon om å bruke chatbots senere i tid, når de faktisk får muligheten til å se mer praktiske eksempler av dens funksjon. I følge Bhattacharjee & Hikmet (2007a) kan oppfattede trusler undergrave de potensielle fordelene som kan forekomme ved bruk av det spesifikke IT, men i vår studie har informantenes oppfattede potensielle muligheter ved chatbots vært flere fremfor de oppfattede utfordringene og truslene. Til tross for dette er det umulig å se bort ifra at truslene og utfordringene har hatt innflytelse på deltakernes intensjon til å adoptere chatbots. Med dette i grunn kan vi dermed bekrefte vår antagelse 6.

5.2 Svar på våre forskningsspørsmål

I dette underkapittelet vil det bli gjort rede for forskningsspørsmålene. Disse er tiltenkt å bli diskutert i henhold til eksisterende forskningsteorier, for så å danne grunnlaget for å videre besvare problemstillingen for studien. Våre tre forskningsspørsmål lyder som følger:

1. Hva hemmer eller fremmer adopsjon av chatbots i en HR-avdeling?
2. Hva kan chatbots brukes til i rekrutterings- og onboardingprosesser?
3. Hvilken effekt vil adopsjon av chatbots ha for de ansatte i HR-avdelingen?

5.2.1 Hva hemmer eller fremmer adopsjon av chatbots i en HR-avdeling?

Et faktum vi avdekket i funnene var at en rekke kandidater ikke hadde helt oversikt over hvor mye arbeid som må legges inn for å lære en chatbot eller i hvilken grad dette vil vise seg å være nyttig for organisasjonen. Brandtzæg og Følstad (2017b) nevner at det kan være fare for at brukernes behov ikke blir tilstrekkelig dekket ettersom chatbots kan ha uklare responser eller utilstrekkelig brukbarhet. Dermed stilte et av deltakerne krav til å besitte kontroll over all informasjonen som overføres til en chatbot for slik kunne sikre at de ansatte får de svarene de ønsker. Det var mange som hadde opplevd frustrasjonsmomenter med en chatbot og irritasjon i forbindelse med å få ønsket hjelp i form av tilstrekkelige svar. Et av hovedkonklusjonene til Davis (1989) sin artikkel var nettopp at den opplevde nytteverdien har en sterk påvirkning på brukeraksept. Ergo bør HR-ansvarlige i samarbeid med leverandører av slike systemer sikre at slike irritasjonsmomenter blir unngått, ettersom fravær av opplevd nytte kan hemme bruken av slike teknologiske løsninger.

Det tekniske aspektet av enhver kompleks organisasjons IS, begrenser seg ikke til kun systemets programmer eller datamaskinens maskinvare. Prosedyrer avlagt og personer i organisasjonen er også av essens for å administrere personalressursen (Hendrickson, 2003, s.381). Nok et faktum som kan bli tatt under betraktning for å fremme adopsjonen av chatbot er såkalte “nøkkelpersoner”. Det er blitt antydnet at fremtredende intervensjoner gjort av en nøkkelperson kan påvirke hvordan motstanden utvikler seg (Lapointe & Rivard, 2005). For å holde arbeidet om implementeringen i gang er det dermed veldig avhengig av fanebærere eller frontfigur som advokerer for dette. Informanten 9 ga et eksempel hvor en slik fanebærer sikkert hadde “reddet” situasjonen. Eksemplet omhandlet en bank som valgte å skru av personalboten “@Else” til tross for at henvendelsene til HR hadde blitt betydelig mindre. Grunnen var at boten ikke var godt nok rygget for å svare på de særegne lover som selskapet hadde i sin personalhåndbok og dermed var ting besvart feil. Informanten mente imidlertid at det kunne ha blitt tatt en annen vending og heller trent boten til å håndtere de særegne reglene internt i bedriften. Fordi det ble uhensiktsmessig å skru av boten med tanke på at den ikke er bra nok, da til syvende og vi mennesker heller ikke svarer riktig på alle tilfeller.

En annen type person som i motsetning er med på å hemme adopsjon av chatbots, er de som motsetter seg endring av sin status quo og heller foretrekker den gamle rutinen. Denne type teknologimotstand må forstås og håndteres fordi det er en fremtredende årsak til at nye systemer svikter eller i verste scenario fører til fullstendig mislykkelse av implementeringen (Kim & Kankanhalli, 2009). En informant forklarte at det å få folk til å bruke teknologien er den største

utfordringen i deres bedrift. De har masse god teknologi og hjelpemidler, men folk vegrer seg for å ta det i bruk allikevel. Det kjennes som den døren er lukket hos mange uavhengig om de holder workshop eller kurs, fordi når disse individene kommer tilbake på pulten sin så gjør de ting slik som de alltid har gjort. Et tiltak for å motvirke dette kunne vært å gjøre løsningen mer brukervennlig, men det påpekes likevel at ingen grad av brukervennlighet vil kunne kompensere for et system som ikke blir oppfattet som nyttig (Davis, 1989). Dermed for at en organisasjon skal klare å oppnå den fulle potensiale til det gitte systemet, må brukernes negative holdning bli håndtert.

Kostnaden tilknyttet implementeringen er videre en utfordring som potensielt kan hemme adopsjon av chatbots. Dette argumentet kan minne om mye av forskningsarbeidet i forbrukeratferd som har inkludert kostnader for å forklare forbrukerens handling (Venkatesh et al., 2012). Under dypdeintervjuene var det flere som diskuterte kostnadsspørsmålet og kost-nytte verdien av det. Det bør være nok brukere av teknologien for at en slik kostnad kan bli rettferdiggjort. En av deltakerne var ansatt i en liten bank med 129 ansatte og hadde dermed ikke den økonomiske rammen til å kjøpe inn de verktøyene kun rettet mot internt bruk. Endog påstod informant 1 at teknologien ikke var dyr og man kunne dermed lett komme i gang med det.

En siste faktor som både kan være med på å hemme og fremme adopsjon av chatbots er sosial påvirkning. Gjennom studien har vi fått avdekket at HR-tech-konferansen sammen med andre pådrivere slik som leverandører av IS, har en stor påvirkningskraft overfor innføring av nye teknologiske løsninger innen HR. Dermed om adopsjon av chatbots er omtalt til å være vellykket av disse viktige pådrivere, vil dette føre til å fremme bruken og adopsjonen av chatbots hos flere HR-avdelinger. I motsetning vil en negativ fremstilling av chatbots fra samme pådrivere, føre til å hemme adopsjonen av løsningen. Den relative innflytelsen subjektiv norm har på intensjon om bruk blir forventet å være sterkere for potensielle brukere uten tidligere erfaring. Dette skyldes at deres mangel på kunnskap blir kompensert via andres erfaring med løsningen (Taylor & Todd, 1995). Dette blir imidlertid reflektert også i våre funn, der de fleste deltakere hadde lite erfaring med chatbots i jobbsammenheng, og ønsket i stor grad å ha andre som referanse som en trygghet på at løsningen vil ha en nytteverdi.

5.2.2 Hva kan chatbots brukes til i rekrutterings- og onboardingprosesser?

Det var en rekke områder i rekrutterings- og onboardingprosessen som deltakerne nevnte en chatbot kunne bli brukt til. Ettersom funksjonen til chatbots varierer i de to respektive prosessene,

ser vi det hensiktsmessig å diskutere dette forskningsspørsmålet etter først rekrutteringsprosessen, før vi tar for oss onboardingprosessen.

Rekruttering

Parlo (2018) tilsier at en chatbot kan avhjelpe i screeningsprosessen, bistå med å finne relevant informasjon om potensielle kandidater og samtidig utføre raske bakgrunnskontroller. Det vi opplevde som enighet blant deltakerne var at chatboten kunne definitivt bli brukt til en viss grad i screening- og seleksjonsprosessen av kandidater ved rekruttering. Chatbots vil kunne få ferdig silt søknadene og få ferdig silt kandidatene ved å arbeide ut ifra de seleksjonskriteriene stilt for stillingen. En slik ekskludering kunne også bli foretatt ved at chatboten både før eller mens rekrutteringen pågår, stiller konkrete spørsmål som gjør at kandidaten siler ut seg selv når den innser at dette ikke var noe for dem likevel. Det er slike funksjoner Mya boten er beriket med når en jobbsøker fullfører en tradisjonell søknad (Roy, 2017). Hvor god chatbots kan bli i screening av kandidater var i følge to av deltakerne noe avhengig av kriteriene til stillingen. Respondent 13 driver med ansettelser av politikere hvor kravet til bakgrunnen ikke er en forhåndsdefinert A4-type. En snekker som har blitt statsminister blir dermed vanskelig for boten å fange opp. Videre ble det påvist at jo flere søkere du vanligvis har til en stilling, jo nyttigere vil en chatbot være for deg. Det er praktisk talt ikke mulig for rekrutterere å personlig avvise alle når det er mange tusener søknader som må håndteres. I følge Eyal Grayevsky referert i Nawaz & Gomes (2019), som er en av grunnleggerne av Mya boten, vil omtrent 85% av søkerne ikke få svar etter de har søkt. Dette kan da medføre til at potensielle søkere i fremtiden mister motivasjonen til å søke på nytt i samme selskap, og dermed vanskeliggjøre for et selskap å forbli konkurransedyktig fordi den vil ha vanskeligheter med å tiltrekke seg dyktige fagfolk (Nawaz & Gomes, 2019). Dette blir derimot delvis motbevist av en av deltakerne som mener at jobbsøkere i dag er på et vis vant med å bli behandlet "dårlig", slik at det å ha en chatbot til å hjelpe med selskapets image, ikke vil i like stor grad være nyttig for ethvert selskap om det ikke utgjør en trussel hos dem. Respondent 9 antyder at dette vil utgjøre en trussel fortrinnsvis hos de som ikke er ledende på lønn, og heller må overbevise søkerne med god service og imøtekommenhet.

Videre beskriver respondentene at chatbots kan bli brukt dersom det oppleves noen form for mangel, det vil si at etterspørselen etter talenter er større enn tilbudet. En chatbot vil her kunne ytterligere hjelpe med å fange talenter ved å gå utenfor de tradisjonelle metoder, som stillingsutlysning, på for eksempel egen hjemmeside eller Finn.no. Det var flere kandidater som nevnte at chatbots kunne også ha hjulpet med mye av det administrative rundt rekrutteringen

ettersom slikt arbeid er krevende. Herunder var det snakk om administrative oppgaver som koordinering av mulige ledige tidspunkter mot kandidater, booke rom til intervju, gi en ryddig informasjon i forkant av møtet og innkalling til intervju. Alt dette utført av en eller annen form for chatbots. Boten Mya kan i sin forstand hjelpe med planlegging og utforming av stillingsannonser i rekrutteringsprosessen ved å tilføre AI-automatisering (Sekhri & Cheema, 2019).

Funnene i vår studie viser at chatbots vil i tillegg være med på å forhindre diskriminering i rekrutteringsprosessen ved å tilby en mer objektiv utvelgelse. Dette er en oppfatning som Gulliford og Dixon (2019) deler med våre funn, hvor automatiseringen av rekrutteringsprosessen vil kunne bidra med å redusere rekruttererens ubevisste biaser. Boten må dog bli programmert med den etikken rekruttereren selv bruker i hverdagen for å sikre en bedre kvalitet på utvelgelsen. Det er mye følelser og egne tanker (biaser) tilknyttet seleksjonsprosessen, og bruken av chatbots vil dermed kunne bidra til å unngå å rekruttere kandidater som er mest lik seg selv. Respondent 11 hadde opplevd diskriminering som et argument for å bruke roboter men var samtidig usikker på hvordan dette skulle skje i praksis.

Onboarding

I følge våre funn er det absolutt potensiale for at en chatbot kan avhjelpe HR-ansvarlige under onboardingsprosessen ved å effektivisere den ytterligere. Det var flere kandidater som uttrykte at det å få standardisert onboardingsprosessen var et ønske som kunne oppfylles med innføring av en chatbot. Biro (2017) forklarte at en chatbot i onboardingsprosessen er nyttig for å besvare rutinemessige spørsmål i tillegg til å presentere gunstig informasjon i forhold til oppstart. Dette stemmer veldig med våre funn. Flere deltakere har antydnet at en bot kunne ha blitt brukt som en virtuell spørretjeneste eksempelvis for å jobbe ut ifra arbeidsrettslige- og personalhåndbok spørsmål. Med en chatbot vil ansatte kunne stille en del flere spørsmål mer rettet til deres egen situasjon, uten å føle at de kanskje maser på hverken de i HR eller noen av lederne. Dette vil gjøre at HR-medarbeidere i en stor grad slipper de korte avklaringene som ansatte i organisasjonen krever til daglig basis. Det er nemlig viktig at nyansatte får en god opplevelse samtidig som arbeidet for HR og ledere blir redusert. Fordelen med en slik løsning er også knyttet til tilgjengelighet. Chatbots vil kunne være veldig tilgjengelig uavhengig av hvilken teknologisk flate du foretrekker å benytte deg av; om du sitter på PC, iPad eller telefonen. Kulturen om "læring overalt" er i den nye tidsalderen veldig utbredt (Sekhri & Cheema, 2019). I den forstand må man ta i betraktning hvor langt denne AI-løsningen har kommet per i dag. Dermed for å unngå frustrasjon bør det enn så lenge, ligge et funksjonsknapp som tar deg med videre til en person som kan svare på det

spørsmålet som fortsatt er uklart. Det er for såvidt slik boten “HR- Henry” er tiltenkt; når noe er uklart vil HR-Henry prøve seg først frem med oppfølgingsspørsmål før han henviser deg til riktig menneskelig kollega (Compendia, 2020)

Det må imidlertid tas hensyn til informasjonssikkerhet og håndtering av sensitiv data slik som personopplysninger (Parlo, 2018). GDPR spiller en kjempe stor rolle i begge prosessene, dermed bør informasjonen lagret på boten bli slettet etter en viss tid innenfor hva GDPR reglene tilsier.

5.2.3 Hvilken effekt vil adopsjon av chatbots ha for de ansatte i HR-avdelingen?

I rekrutterings- og onboardingprosessene kan det av og til bli overbelastning av informasjon, fordi det er mye data som skal ut til ledere og ansatte. Hvis noe av denne jobben blir fordelt med en chatbot vil det virkelig få fart på tingene ved å levere raskere og enklere løsninger til de som er brukere av HR, som inkluderer både ledere og medarbeidere. Dette ville igjen da sikre høyere kvalitet på HR-medarbeidere sitt arbeid. Respondent 4 hadde på sin arbeidsplass en robot som sjekket oppklaringen om ferie, egenmeldinger og annet fravær. Dette gjorde imidlertid at de avklaringene som en HR-konsulent måtte tidligere ta manuelt, ble nå utført av en robot på 50 sekunder, noe som før kunne ta opptil dobbelt så lang tid. Slik som tidligere påpekt av Parlo (2018) kan chatbots dermed være med på å frigjøre tid for en HR-ansvarlig, samtidig som den har egenskapene til å minimere det forvaltningsmessige HR-arbeidet. Dette kan minnes om Hendrickson (2003, s.383) sin påstand om at IT innen de mangfoldige områdene til HR vil chatbots være med på å redusere behandlingstiden.

Chatbots kan brukes til mer avanserte prosesser som HR-medarbeidere i dag ikke får løst på grunn av mangel på kapasitet. Hvis enda flere prosesser blir teknologiske, kan de i HR konsentrere seg mer om å støtte både ledere og ansatte med andre type ting. Fokuset vil være mer mot selveste prosessen av å støtte ledere i rådgivning og mot hvordan man skal gjennomføre intervju istedenfor alt annet teknisk rundt prosessen. En bot vil kunne ta unna de hverdagslige spørsmålene som vil muliggjøre at de i HR benytter sin egen kompetanse til å jobbe mye mer med strategiske HR-oppgaver. Funnene fra studien samsvarer med vårt teorigrunnlag som proklamerer at fokuset på det strategiske aspektet av HR har økt i en moderne organisasjon (Thoman & Lloyd, 2018). Det er entydig at chatbots kan til dels ta over noen stillinger eller noe av arbeidet til en HR-medarbeider, men dette vil bare føre til at de samme arbeidsstillingene heller brukes til noe annet. Nye stillinger kan samtidig også oppstå ved å omskolere HR-arbeidere fra å drive med oppgaver som det ikke er

noe behov for lenger, til å gjøre dem til noe som kalles for “robot trener”. Omorganiseringen av HR sitt arbeid blir også kommentert av Gulliford og Dixon (2019) som påpeker at HR befinner seg i et fullstendig skift mot digitalisering.

Til tross for at teknologien utvilsomt vil være med på å redusere skjevheter, øke effektiviteten, samt forbedre verdien av HR innen bedrifter; vil den menneskelige bærerengen fra de ansatte alltid være nøkkelen til suksess (Gikopoulos, 2019). Dermed om en chatbot tar mye av det tidligere arbeidet, vil det alltid være andre arbeidsoppgaver en HR ansvarlig kan fordype seg i, som en robot ikke vil ha mulighet eller kapasitet til å avhjelpe med. Det er åpenbart at de beste lederne innen HR har kvalifikasjoner som ingen teknologi kan måle seg på, egenskaper slik som intuisjon og empati (Gikopoulos, 2019).

Når chatbots blir brukt i enten rekrutterings- eller onboardingprosessen vil dette frembringe en mer mellommenneskelig kommunikasjon på arbeidsplassen. I stedet for å sitte og prate om administrative oppgaver som åpenbart kan løses på andre måter, vil man være i stand til å bruke tiden sin mer i møte med hverandre. Chatbots vil frigjøre tid for HR-ansvarlige til å jobbe med menneskelige sentrale oppgaver (Hogg, 2019), og dermed vil den menneskelige kontakten få mer verdi. En av respondentene nevnte at mennesker kommuniserer best ansikt til ansikt. Dermed ble det videre påstått at hvis man i mindre grad ville hatt de små samtalene hvor det vanligvis dukker opp andre ting, ville den menneskelige kommunikasjonen definitivt blitt svekket. Det er i imidlertid litt uklart hvor stor negativ effekt dette vil utgjøre for et selskap, dersom respondentens påstand skulle ha stemt.

5.3 Problemstilling

Herunder ønsker vi å oppsummere vår forskningsstudie ved å svare på problemstillingen. Som påpekt tidligere lyder vår problemstilling som følger: “Hvilke faktorer påvirker adopsjon og bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser?”. Gjennom forskningsstudien har vi fått sett nærmere på seks mulige faktorer som kan ha en påvirkning på adopsjon og bruken av chatbots. I den forstand har vi med utgangspunkt i våre antagelser og forskningsspørsmål fått støtte for disse fem: oppfattet nytte, oppfattet brukervennlighet, oppfattet trussel, erfaring og sosial påvirkning. Som følge av at vår studie har bestått mest av uerfarne deltakere og chatbots i dag bistår med begrensede oppgaver innenfor HR, har temaet for studien hovedsakelig vært fremtidsrettet. Det at chatbots per i dag er i en tidlig fase har imidlertid vanskeliggjort å fremstille et realitetsbilde av

hvordan de overnevnte faktorene faktisk vil påvirke adopsjon av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosessen.

Et av de fremste funnene som vi har observert gjennom denne studien er det faktumet at “oppfattet nytte” påvirker effekten de andre variablene har på intensjon til bruk. Dette støttes opp mot forskningen til (Davis et al., 1989) hvor det hevdes at oppfattet nytte spiller en sentral rolle for å forklare brukeratferd. I våre funn ble det påvist at en chatbot bør være bygget opp med hensyn til brukervennlighet, ettersom dette er med på å avgjøre at løsningen ikke blir tilsidesatt. Faktumet har blant annet kommet opp under diskusjon av oppfattede trusler, da flere deltakere understreket at dersom løsningen ikke er brukervennlig vil dette gi utfordringer overfor de HR-medarbeidere som ønsker å beholde sin status quo, istedenfor å tilpasse seg ny teknologi. Motstand mot teknologi må først kontrolleres før den spesifikke IT-løsningen blir adoptert (Laumer & Eckhardt, 2012), ettersom en slik holdning kan føre til forsinkelser i adopsjonen eller i verste fall en total tilbakekalling av hele det teknologiske verktøyet (Kim & Kanhalli, 2009). Dermed for at en slik teknologimotstand skal i minst mulig grad oppstå, bør ikke løsningen være avansert i bruk eller stille krav til høy digital kompetanse. Likevel er det fremhevet at tilstedeværelse av oppfattet nytte er et forbehold som må legges til rette for at løsningen i det hele tatt skal bli vurdert. På lignende måte argumenterer Davis (1989) i sin studie, hvor et av de mest betydningsfulle funn var at oppfattet nytte hadde en sterkere forhold til bruk enn oppfattet brukervennlighet.

I forskningstudien ble alder og erfaring også forsket på. Vi hadde et godt utgangspunkt for å måle alder ettersom det var jevnt fordelt mellom yngre voksne og eldre voksne. Likevel viste det seg at det ikke var noe store nok holdningsmessige forskjeller mellom disse to aldersgruppene for å betrakte alder som en faktor med en direkte påvirkning på adopsjon og bruken av chatbots i HR. Om HR-medarbeideren har besittet høy eller lav erfaring med chatbots har ikke hatt like stor innvirkning som vi antok, da det er heller deres tidligere opplevelse med chatbots som har hatt en innvirkning på deres svar. Våre funn har på lik linje som Ajzen og Fishbein (2005) forskning, gitt støtte for at tidligere erfaring influerer fremtidig intensjon og atferd til bruk av ny teknologi. Eksempelvis har en tidligere negativ opplevelse ført til at den spesifikke deltakeren har blitt ekstra skeptisk til verktøyet. Videre kan erfaringens begrensende effekt på vår problemstilling skyldes at chatbots er ny i anvendelse innenfor HR-arbeidet.

Sosial påvirkning har i følge Venkatesh og Morris (2000) en større effekt under tidlig fase av teknologi implementeringen. Dette forklarer hvorfor den sosiale påvirkningen HR-medarbeidere er

utsatt for har hatt en påvirkning i deres intensjon til å bruke chatbots. Den sosiale innflytelsen er således med på å påvirke deres oppfattede nytte av chatbots både positivt og negativt. Dette avhenger av om adopsjonen er omtalt til å være vellykket eller mislykket hos viktige pådrivere innen HR. Det er ingen tvil om at noe av grad av sosial påvirkning forekommer blant annet av HR-tech-konferansen til HR-Norge, men til syvende og sist er det nytteverdien som må ligge til grunn for at løsningen skal adopteres. Ergo har den opplevde nytteverdien vist seg å ha den største påvirkning på adopsjon av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosessen. Oppsummerende, er den opplevde nytteverdien lagt høyest på lista og dersom dette er fraværende, er det av lite betydning hvor brukervennlig løsningen er, hvor få trusler som oppfattes eller hvor mye sosial påvirkning det foreligger.

Til slutt ønsker vi å presisere at de påvirkningsfaktorene vi har kommet frem til ikke er enestående og dermed kan adopsjon av chatbots også bli påvirket av tilstedeværende andre variabler som vi ikke har forsket på. Forslag til andre påvirkningsfaktorer i adopsjon og bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosessen vil videre bli diskutert i videre arbeid.

5.4 Kvalitet av studien

I motsetning til kvantitative forskere, bruker ikke kvalitative forskere statistiske metoder for å sikre kvaliteten av forskningsfunn. For å sikre “troverdigheten” i en kvalitativ studie må forskeren heller designe og oppta metodiske strategier (Noble & Smith, 2015). I dette underkapittelet skal begrensninger og kvaliteten til avhandlingen, bli presentert og diskutert gjennom kvalitetskriterier.

5.4.1 Validitet

Validiteten er med på å avgjøre om forskningen virkelig måler det den hadde intendert å måle. Det innebærer at en forsker skal kunne demonstrere styrkene til funnene og vise til hvor “sanne” forskningsresultatene er (Savin-Baden & Major, 2013, s.473). Fokuset i dette underkapittelet vil ligge på de fem validitetskriteriene beskrevet av Johnson (1997), ettersom disse viser seg å være egnet for vår studie.

5.4.1.1 Deskriptiv validitet

I all kvalitativ forskning er beskrivelse et hovedmål, og det er derfor denne formen for validitet er vektlagt i slike studier. Deskriptiv validitet er ivarettatt i den grad at faktiske begivenheter (hendelser, atferd, objekter, tidspunkter, steder og personer) er presist og korrekt beskrevet

(Johnson, 1997). Vi har i denne avhandlingen benyttet forskertrianglering, i den forstand at vi har vært to observatører som har vitnet og beskrevet konteksten vi har befunnet oss i. Vi har både i datainnsamlingen og dataanalysen kryssjekket og samarbeidet gjennom hele prosessen. Dette har gjort at terskelen for å ha en troverdig og forsvarbar forskning har vært rimelig høyere.

5.4.1.2 Fortolkende validitet

Fortolkende validitet innebærer at forskeren klarer å forstå og se ting fra deltakernes perspektiv. Mer spesifikt handler det om i hvilken grad deltakernes tanker, ideer, følelser og hensikter er ivare tatt, korrekt forstått og skildret i forskningsrapporten (Johnson 2017). For å forsikre oss at dette ble muliggjort har vi tolket dataene på et selvforståelses nivå, hvor vi har brukt presise beskrivelser av deltakernes uttalelser slik at vår fortolkning skulle være mest mulig riktig. Ettersom vi hadde en kvalitativ studie med en semi-strukturert intervjuguide, hadde vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål for å avklare respondentens uttalelser, dersom vi selv ikke forstod eller var usikre på deres svar. Alle deltakere ble tilbudt å få tilsendt den transkriberte teksten fra intervjuet, for å sikre at vi fikk med korrekte meninger og ideer. Videre for å sikre den fortolkende validiteten ble det i etterkant sendt mail i forhold til uttalelser som fremsto som uklare. Tolkningen av deltakernes synspunkter har blitt delt med den andre forskeren for å unngå områder med feilkommunikasjon. Vårt kjennskap til dette fagfeltet har i hovedsak kommet fra vårt litteratursøk, og dermed har dette blitt tatt utgangspunkt i når vi tolket og analyserte funnene. Dersom vi hadde mer tid til rådighet kunne vi ha stilt opp på relevante seminarer eller hatt et enda grundigere litteratursøk, og ergo vært mer faglig rustet under fortolkningen.

5.4.1.3 Teoretisk validitet

Teoretisk validitet kan etableres ved å sikre at de teoretiske forklaringene som er utviklet, er i overensstemmelse med dataen. Teorier vanligvis referer til diskusjoner om hvordan og hvorfor et fenomen fungerer som den gjør (Johnson, 1997). I det teoretiske rammeverket har vi undersøkt hvordan adopsjon av chatbots ville bli forklart med grunnlag i forskjellig adopsjonsteorier, og har i den forstand benyttet oss av teoritrianglering. Dette har bidratt med å generere mer tydelige forklaringer under analysen. “Når du utvikler din teoretiske forklaring, bør du lage noen spådommer basert på teorien og teste nøyaktigheten til disse spådommene” (Johnson, 1997). Dette er akkurat det vi har tatt høyde i ved å utvikle diverse antagelser som vi i dette kapittelet har bekreftet eller avkreftet.

5.4.1.4 Intern validitet

Intern validitet som også kalles for “logisk validitet” referer til i hvilken grad et observert forhold er årsakssammenheng; om forskeren gir en logisk begrunnelse som er robust nok til å forsvare forskningskonklusjonene (Gibbert, Ruigrok og Wicki, 2008; Johnson, 1997). Det finnes flere konkrete strategier for å oppnå intern validitet. Vi har i vår avhandling valgt å bruke datatriangulering og teoritriangulering som tidligere også tatt i betraktning under teoretisk validitet.

For å ha en datatriangulering har vi intervjuet flere personer med forskjellige bakgrunn, og en nåværende stilling i enten offentlig eller privat sektor. Vi har kun benyttet oss av en datainnsamlingsteknikk når vi har arbeidet med disse datakildene, og det har vært dybdeintervjuer. Man kunne ha kombinert kvalitative intervjuer med kvantitative undersøkelser for å styrke den interne validiteten, men grunnet tidsbegrensninger har det vært vanskelig å benytte oss av en slik metodetriangulering. En viktig del av datatriangulering er innsamling av data på forskjellige steder, med forskjellige mennesker og til forskjellige tider (Johnson, 1997). Dataene våre har imidlertid blitt samlet inn i en avgrenset periode. Av praktiske årsaker har vi ikke hatt mulighet til å foreta noen form for longitudinell studie, men vi har intervjuet informanter fra forskjellige geografiske områder i landet. De praktiske årsakene kommer av at vår avhandling har funnet sted i en periode på fem måneder, noe som tydelig er en svakhet ved denne undersøkelsen. Studien kunne vært betraktelig bedre dersom vi intervjuet flere erfarne brukere av chatbots fra HR-sammenheng, da dette ville gitt rom for å få innsyn i rikere data. Dette har imidlertid ikke vært gjennomførbart da chatbots er i en tidlig fase i Norge, og dermed har det vært vanskelig å få tak i slike deltakere.

Ved å benytte flere perspektiver i en teoritriangulering, har muliggjort for oss å verifisere funnene (Gibbert et al., 2008). Med grunnlag i slike teorier vil det være lettere å forsvare konklusjonene vi gjør i vår forskning. For å ytterligere styrke den interne validiteten, ble noen av spørsmålene i intervjuguiden formulert ved å ta inspirasjon i tidligere kvantitative spørreundersøkelser, innen både teknologiaksept og teknologi motstand teorier. Deretter ble de sendt for gjennomsyn til vår veileder, for å forsikre oss om at spørsmålene faktisk ville gi svar på det vi var ute etter å måle. Slik forsikret vi også målevaliditeten for intervjuguiden som ble benyttet.

5.4.1.5 Ekstern validitet

Når man snakker om ekstern validitet er det ofte relatert til generaliserbarhet (Gibbert et al., 2008). I en kvalitativ forskning vil man ikke generalisere funn på samme måte som man kunne gjort ved bruk av kvantitativ forskning av årsak som: 1) individene og omgivelsene som undersøkes er

sjeldent tilfeldig valgt, og den beste måten å generalisere på er fra et tilfeldig utvalg til en populasjon. 2) Noen kvalitative forskere er mest interessert i å vise hva som er unikt ved en viss gruppe mennesker eller hendelse, enn å utvikle funn som generelt er anvendelige (Johnson, 1997).

Hensikten med denne avhandlingen var ikke å generalisere, men heller å innhente kunnskap for å få en dypere forståelse av problemstillingen studert. Ekspertene hevder derimot at fra en kvalitativ forskning kan det bli generert grove generaliseringer. Denne grove generaliseringen, også kalt som naturalistisk generalisering, er et begrep som benyttes for å beskrive generalisering basert på likhet. For at dette skal være mulig på forskeren fremvise: hvilke type og antall mennesker i studien, hvordan de ble valgt til å delta i studien, kontekstuell informasjon, type forhold mellom forsker og deltaker, informasjon om informantene (*se vedlegg D*), datainnsamlingsmetoden benyttet og teknikker brukt i dataanalysen. Denne informasjonen vil fremvise hvem resultatene kan generaliseres til, og samtidig vil de som ønsker å gjenskape forskningsstudien med nye deltakere også kunne ha den informasjonen de trenger (Johnson, 1997).

Vi mener at i denne studien har vi gitt nok informasjon og beskrevet prosessen så detaljert at en naturalistisk generalisering vil kunne være mulig å utføre. For å styrke den eksterne validiteten i vår studie har vi intervjuet 16 personer i forskjellige bedrifter, i både privat og offentlig sektor, hvor intervjuobjektene har hatt rikelig med kunnskap. Ettersom adopsjon av chatbots i HR-oppgaver er i en tidlig fase har det vært vanskelig å nå personer med den ønskelig kombinasjon av kompetanse. Vi har endog fått tak i noen informanter som har prøvd seg på dagens chatbot løsning innenfor HR. Det har vært en eksplorativ design med mange respondenter på kort tid, noe som er med på å styrke vår oppgave. Vi kjente at vi hadde oppnådd et metningspunkt rundt det 13. intervjuet, men valgte likevel å fortsette med de tre andre resterende intervju. Ettersom vi oppdaget små forskjeller mellom hvert femte eller sjette intervju, syntes vi det var viktig for våre funn å fullføre alle.

5.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet referer til datagrunnlagets pålitelighet og bør omhandle fraværet av tilfeldige feil. Dette innebærer åpenhet, replikering og at eventuelle feilmarginer angis slik at en kan vurdere konklusjonens troverdighet (Dalland, 2015; Gibbert et al., 2008). Med andre ord omhandler reliabilitet i hvilken grad studiens resultater lar seg etterprøves av andre forskere ved et senere tidspunkt. Reliabiliteten av dette studiet vil dermed være høy hvis de samme resultatene fremkommer ved en replikasjon (Gibbert et al., 2008).

Det har blitt påpekt en rekke strategier for å styrke reliabiliteten. Her iblant har det blitt foreslått å se på dataen fra ulike perspektiver ved at forskerne deler seg i grupper under gjennomføring av intervjuer (Eisenhardt, 1989). Dette hadde vært gjennomførbart om vi hadde vært flere forskere enn det vi har vært begrenset til å være. Vi har under utførelse av intervjuene tildelt hverandre en unik rolle, hvorav den ene førte samtalen ved hjelp av intervjuguiden og den andre tok notater og tok av seg små tekniske oppgaver som opptak. Dette har imidlertid vært med på å styrke reliabiliteten. En annen strategi foreslått for å forsterke reliabiliteten er at forskerne deler seg i grupper ved besøk. Dette bidrar til å se data fra ulike perspektiver og tilfører rikdom til data (Eisenhardt, 1989). Ettersom vi maksimum kunne være to skribenter på masteravhandlingen, har ikke dette vært praktisk mulig fordi begge forskerne har måttet vært tilstede på alle intervjuene. Dette kan betraktes som en svakhet ettersom tilstedeværelsen av begge forskerne øker sannsynligheten for å ha tolket uttalelser og meninger fra deltakerne på lik måte. På en annen side har vi også hatt fordel av å være to forskere, kontra én, ettersom dette har gitt oss muligheten til å være kritiske til hverandres arbeid og vært fordelaktig når vi har diskutert fremgangsmåten og funn fra studien. Når vi har transkribert intervjuene har dette også vært positivt i og med at vi har forsøkt å være så objektive som mulig for å gi et riktig bilde av hva respondenten har svart (Brinkmann & Kvale, 2015). Dette har videre redusert sannsynligheten for å overse og feiltolke funn. Det har imidlertid blitt vektlagt å demonstrere valgene vi har tatt underveis ved å beskrive forskningsprosessen i detalj, samtidig som styrker og svakheter ble diskutert (Mays & Pope, 1995). Dette mener vi er en fordel for å oppnå høy reliabilitet.

En ting som mulig er med på å hemme reliabiliteten er den unike konteksten verden befant seg i på denne tiden. På det tidspunktet studien ble gjennomført var det en global krise som foregikk, hvor viruset COVID-19 gjorde at mange ble satt i hjemmekontor eller permittert (World health organization, 2020). Dette kan ha vært med å påvirke respondentenes oppfatning av behovet for nye teknologiske løsninger, i tillegg til å forsterke deres bruk av digitale kommunikasjonsmidler. Ved et senere tidspunkt vil dette vanskeliggjøre en etterprøvelse av studien med samme utfall som denne avhandlingen har hatt. Intervjueffekten er når intervjuenes fysiske nærhet medvirker til at intervjuobjektet opptrer mer unormalt.

I gjennomføring av intervjuene har det blitt stilt åpne spørsmål for å unngå å veilede respondentens svar, og dermed ikke svekke troverdigheten på deres uttalelser benyttet under analyse av funn. Dersom vi trengte avklaring på respondentens svar, stilte vi lukkede spørsmål for å unngå misforståelser. Forskeren i et semi-strukturert intervju kan ofte betraktes som noe uformell i slike

intervjuer (Clifford, Cope, Gillespie & French, 2016). Ettersom hver av forskerens rolle under gjennomføring av intervjuene ble definert på forhånd, i tillegg til at intervjuguide og lydopptak ble benyttet, har ikke intervjuene hatt en uformell tilnærming. Struktureringsgraden av intervju spørsmålene har vært en kombinasjon av middels og sterk, noe som kan ses på som en fordel ved reliabiliteten.

5.5 Praktiske implikasjoner for HR-avdelingen

De praktiske implikasjonene til HR-avdelingen som følger av våre funn, handler om hvilke faktorer et selskap bør ta i betraktning under en potensiell implementering av chatbots. Bruken av denne AI-teknologien er fortsatt i en veldig tidlig fase i Norge, ergo har vår hensikt vært å styrke mulighetene for implementeringen gjennom å avdekke mulige bemerkelsesverdige påvirkningsfaktorer.

Studien tyder på at de ansatte under ansvaret til HR, som motsetter seg implementering av ny teknologi, er en av de viktigste hemmende faktorer. Dersom det ikke settes et stort fokus på å få med disse individene om bord, vil deres fravær ha negative konsekvenser for livssyklusen til det nye implementerte AI løsningen. Ergo bør implementeringsfasen i forkant være grundig gjennomtenkt og risikovurdert. Implementeringen bør skje gradvis, hvor man begynner i små skalaer ved å ta først de tingene man er trygg på, for og så kvalitetssikre det. En slik kvalitetssikring kan gjøres ved å få tips om forbedringer gjennom å intervju for eksempel de kandidatene som var med i ansettelsesprosessen. Når det kommer til bedriftens allerede ansatte, vil løsningen avhenge av hva slags type ansattbase man besitter. Man bør sikre god tillit til systemet og balansere den med menneskelig kommunikasjon, ved at chatbots har det alternativet til å sette deg over til et kompetent individ, om den oppdager noe misnøye. Hvis en chatbots i stor grad er brukervennlig og kravet til tidligere digital kompetanse er lav, vil mye at teknologi motstanden være unngått. Dette med forbehold om at ansatte ser nytten og tror at bruken av chatbots vil forbedre deres jobbprestasjon. Det er ofte at man tar beslutninger om å implementere bredt, som gjør at fallhøyden blir større hvis den ikke blir tatt godt imot.

Det har vært en veldig stor overvekt på at chatbots vil egne seg best til å besvare rutine spørsmål og til å ta over manuelt kjedelig arbeid. Med andre ord bør bruksområdet omhandle standardiserte prosesser. Hvis chatbots blir tatt i bruk vil det frigjøre mye tid for de i HR, og de vil dermed få muligheten til å benytte sin egen kompetanse i en mye større grad på strategiske HR-oppgaver. Fokuset vil da være rettet mer mot lederstøtte og støtte av ansatte med andre type ting.

5.6 Videre arbeid

Det er naturlig at vår avhandling har hatt sine begrensninger som videre vil være av interesse for fremtidige forskere. Blant informantene som har deltatt i denne studien, har det vært veldig få som virkelig har hatt sjansen til å oppleve chatbots slik vi har tiltenkt, i sin arbeidshverdag. Ettersom denne AI-løsningen akkurat nå er i et veldig tidlig stadium for HR, ville det vært interessant å utføre en lignende studie igjen etter at flere har tatt det i bruk, for å se de faktiske fordelene og ulempene implementeringen til chatbots har gitt. Vi har blitt informert om at chatbots i HR-prosesser er lenger fremme utenfor Norge, dermed en annen studie kunne blitt supplert med individer fra andre land eller utelukket Norge helt.

Det var noen respondenter som hadde mindre kjennskap til chatbots og ble assistert noe ekstra med informasjon. I fremtiden vil det mest sannsynlig være større kjennskap til chatbot og mer konkrete eksempler på hvordan den kan avhjelpe HR avdelingen. En større kjennskap vil kreve mindre forklaring av temaet. Ergo en annen vinkling i fremtiden kunne vært å utføre en kvantitativ forskning for å få et større utvalg av informanter.

I vår studie har det kommet opp under funn nye variabler som har vist seg å ha en påvirkningskraft på intensjonen til å bruke chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosessen. Disse variablene tilhører UTAUT-2 modellen (Venkatesh et al., 2012) og er omtalt som “tillit til systemet”, “vaner” og “kost-nytte”. Alle disse variablene har vist å være verdig for inklusjon i en fremtidig studie om adopsjon av chatbots. Det kunne enten være gjennom en studie hvor UTAUT-2 modellen blir tatt utgangspunkt i eller en studie som lager sin egen modell slik som vår avhandling. En annen oppdagelse under vår oppgave var at respondentene skiller mellom utfordringer og ulemper mellom rekrutterings- og onboardingsprosessen. Dermed kunne dette skildres ved å foreta to separate studier hvor begge prosessene blir studert hver for seg. Til slutt, ettersom teknologi motstanden ansatte under en HR-avdeling har, utgjør en viktig hemmende faktor for adopsjon av chatbots, ville det vært hensiktsmessig å utføre en studie på årsaker bak en slik teknologimotstand.

Kapittel 6: Konklusjon

I denne masteravhandlingen har det blitt forsket på seks påvirkningsfaktorer som influerer HR-medarbeiderens intensjon om å adoptere chatbots, og har forsøkt å belyse dette ved hjelp av relevante forskningsteorier. Denne avhandlingen søkte etter å besvare følgende problemstilling: “Hvilke faktorer som påvirker adopsjon og bruk av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser”. For å besvare problemstillingen på en forsvarlig måte, ble det tatt utgangspunkt i våre forskningsspørsmål samt antagelsene som ble dannet i det teoretiske rammeverket for studien. Antagelsene, forskningsspørsmålene, funn og det teoretiske rammeverket samlet, har lagt føret for å besvare denne avhandlingen. De tre sentrale teoriene denne studien er bygget på er teknologi aksept teori (Davis, 1989), enhetlig teori for aksept og bruk av teknologi (Venkatesh et al., 2003) og motstand mot teknologi (Bhattacharjee & Hikmet, 2007a). Forskningsmetoden benyttet i denne studien har vært kvalitativ, hvor det ble innsamlet data gjennom 16 fenomenologiske dybdeintervjuer. Denne forskningstilnærmingen har vært med å avdekke essensen av HR-medarbeiderens felles forståelse av det undersøkte fenomenet (Savin-Baden & Major, 2013, s. 214).

Svaret på problemstillingen kan kort oppsummeres med at adopsjon av chatbots i rekrutterings- og onboardingprosesser blir påvirket av følgende faktorer: Oppfattet nytte, oppfattet brukervennlighet, oppfattet trussel, sosial påvirkning og erfaring. Gjennom våre funn ble det fremhevet at oppfattet nytte er den faktoren som har den største påvirkningskraften på adopsjon og bruk av chatbots i HR. I tillegg til den sterke koblingen mellom nytte og intensjon til bruk av chatbots, har oppfattet nytte også innvirket innflytelsen av de andre faktorene overfor intensjon til bruk. Brukervennlighet har blitt antydnet til å være essensiell ved alle teknologiske verktøy som benyttes ved arbeidsplassen av HR-medarbeidere. En intuitiv chatbot vil definitivt bli satt pris på og vil samtidig gjøre implementeringsarbeidet lettere. Høy grad av brukervennlighet vil også være med på å minske teknologi motstanden som er antatt til å oppstå når individets status quo blir endret. Det var imidlertid færre oppfattede trusler enn tidligere antatt, hvorav dets effekt førte til at informantene hadde en sterk intensjon til å ta i bruk chatbots litt lenger frem i tid når flere praktiske eksempler ligger til grunn. Den sosiale innflytelsen opplevd av HR-medarbeiderne kom tydelig frem, hvorav andres viktig pådriveres erfaringer med chatbots var med på å påvirke den oppfattede nytten av chatbots. Dermed har den sosiale påvirkningen egenskapen til å både fremme og hemme adopsjon av chatbots. Etersom en stor andel av våre informanter var uerfarne med chatbots i jobbsammenheng, er det i følge Taylor & Todd (1995) vanlig at de i større grad støtter seg til andre viktige pådrivere innenfor HR. Gjennom tidligere erfaring har deltakerne opparbeidet seg en

holdning, som innebærer positive eller negative følelser mot AI-løsningen. Denne positive eller negative holdningen fra tidligere erfaring har imidlertid også vist seg å ha en påvirkning overfor intensjon til bruk.

Denne oppgavens bidrag til HR er i henhold til forslag om hva de bør være oppmerksomme på hvis de har eller kommer til å ha som intendert å adoptere chatbots i sin rekrutterings- eller onboardingprosess. For å sikre en god implementering av chatbots bør HR-ansvarlige i utgangspunktet grave dypere i hvorfor andre ansatte i egen organisasjon får vansker med å tilegne seg ny teknologi. I den forstand bør det foreligge risikovurderinger og kvalitetssikring i forkant av implementeringen. Med forbehold om hvordan chatbots funksjon er forstått til å være per i dag, bør bruksområdet helst omhandle standardiserte prosesser. Bruken av chatbots vil imidlertid frigjøre ekstra tid som HR-ansvarlige heller kan benytte i en større grad på strategiske HR-oppgaver.

Samtidig har funnene reist flere spørsmål som i forlengelsen ville vært interessant å undersøke. I tillegg til de fire eksisterende faktorene, ble det foreslått tre nye faktorer fra UTAUT2- modellen (Venkatesh et al., 2012) som kan bidra til å forklare intensjon om å bruk chatbots i rekrutterings og onboardingprosessen i fremtidige studier. Disse anbefalingene har blitt gjort med grunnlag i funn fra studien hvor tillit til systemet, vane og kost-nytte ble tatt i betraktning av flere respondenter i utdypning av deres svar. Gjennom studien ble det i tillegg tydeliggjort at ettersom rekrutterings- og onboardingprosessen er to helt forskjellige prosesser som krever ulik grad av håndtering, bør det utføres to forskjellige studier om adopsjon av chatbots i de respektive prosessene.

Til tross for økning i muligheter ved anvendelse av chatbots de siste årene, er anvendelsesgraden fremdeles betraktelig lavt internt i organisasjoner. Denne utfordringen kan overkommes dersom flere HR-avdelinger tar i betraktning de overnevnte faktorene, og iverksetter en god gjennomtenkt implementeringsprosess. Selv om innføring av chatbots vil være innvirkende overfor HR-avdelinger, kan det oppstå andre utfordringer enn de vi har uttalt, som spesielt er unikt for den spesifikke organisasjonen. Dette fordi ikke alle selskaper besitter samme type HR-medarbeidere med samme holdninger til bruk, da hver enkelt organisasjon innehar ulik grad av teknologisk kunnskap og erfaring.

Litteraturliste

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. *The handbook of attitudes*, 173(221), 31.
- Amondarain, M. F. (2018). *Indubot*. (Masteravhandling, Høyere teknisk skole for Industrial Engineering i Barcelona)
- Arntzen, E., & Tolsby, J. (2010). Studenten som forsker i utdanning og yrke: Vitenskapelig tenkning og metodebruk.
- Berry, A. M. (2017). Behavioral Intention and Use Behavior of Social Networking Websites among Senior Adults.
- Bhattacharjee, A., & Hikmet, N. (2007a). "Physicians' Resistance toward Healthcare Information Technologies: A Dual-Factor Model," *2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*, Waikoloa, HI, 2007, pp. 141-141.
- Bhattacharjee, A., & Hikmet, N. (2007b). Physicians' resistance toward healthcare information technology: a theoretical model and empirical test. *European Journal of Information Systems*, 16(6), s.725-737.
- Bhattacharjee, A., Davis, C., & Hikmet, N. (2013, January). Physician reactions to healthcare IT: An activity-theoretic analysis. In *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (s. 2545-2554). IEEE.
- Biro, M. (2017, 13 Desember). The Future of HR Isn't Human – Exploring the Benefits of Chatbots. Hentet 17 Februar 2010 fra <https://fowmedia.com/the-future-of-hr-isnt-human-exploring-the-benefits-of-chatbots/>
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. (2. Utg.) Cambridge: Polity Press.
- Brandtzaeg, P. B., & Følstad, A. (2017a). Trust and distrust in online fact-checking services. *Communications of the ACM*, 60(9), s.65-71.
- Brandtzaeg, P. B., & Følstad, A. (2017,b). Why people use chatbots. In *International Conference on Internet Science* (s. 377-392). Springer, Cham.
- Brandtzaeg, P. B., & Følstad, A (2017c). Chatbots and the new world of HCI. *interactions*, 24(4), 38-42.
- Brandtzaeg, P. B., & Følstad, A. (2018). Chatbots: changing user needs and motivations. *Interactions*, 25(5), s.38-43.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (Vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brocke, J. V., Simons, A., Niehaves, B., Niehaves, B., Reimer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the

literature search process. Hentet 20 April. 2020 fra:

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1145&context=ecis2009>

- Carlsson, C., Carlsson, J., Hyvonen, K., Puhakainen, J., & Walden, P. (2006, January). Adoption of mobile devices/services-searching for answers with the UTAUT. In *Proceedings of the 39th annual Hawaii international conference on system sciences (HICSS'06)* (Vol. 6, s. 132a-132a). IEEE.
- Chen, K., & Chan, A. H. (2011). A review of technology acceptance by older adults. *Gerontechnology*.
- Chukwunonso, F. (2009). The development of human resource management from a historical perspective and its implications for the human resource manager.
- Chtourou, M. S., & Souiden, N. (2010). Rethinking the TAM model: time to consider fun. *Journal of Consumer Marketing*, 27(4), 336-344.
- Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T., & French, S. (Eds.). (2016). *Key methods in geography*. Sage.
- Compendia (2020, 04. Mai). HR-Henry som kollega? Hentet 04 Mai 2020 fra <https://www.compendia.no/8-gode-grunner-til-a-ha-hr-henry-som-kollega/>
- Czaja, S. J., Hammond, K., Blascovich, J. J., & Swede, H. (1989). Age related differences in learning to use a text-editing system. *Behaviour & Information Technology*, 8(4), 309-319.
- Dale, R. (2016). The return of the chatbots. *Natural Language Engineering*, 22(5), 811-817.
- Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Gyldendal Akademisk
- Davis, F. D., (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, September, s.319-40.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models", *Management Science*, Vol. 35 No. 8, s. 982-1003
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elias, S. M., Smith, W. L., & Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453-467.
- Erdoğan, N., & Esen, M. (2011). An investigation of the effects of technology readiness on technology acceptance in e-HRM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, s.487-495.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Intention and Behavior: An introduction to theory and research*.
- Forskningsetikkloven (2017). Lov om organisering av forskningsetikkarbeid

(LOV-2017-04-28-23). Hentet 15 April 2020 fra:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>

- Fredriksen, J. I., & Sørebo, Ø. (2013). Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring.
- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, 29 (13), 1465-1474.
- Gikopoulos, J. (2019). Alongside, not against: balancing man with machine in the HR function. *Strategic HR Review*.
- Giovanis, A. N., Binioris, S., & Polychronopoulos, G. (2012). An extension of TAM model with IDT and security/privacy risk in the adoption of internet banking services in Greece. *EuroMed Journal of Business*.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), s. 597-607.
- Grady, K. E., & Wallston, B. S. (1988). *Research in health care settings*. Sage Publications, Inc.
- Grewal, A., Kataria, H., & Dhawan, I. (2016). Literature search for research planning and identification of research problem. *Indian journal of anaesthesia*, 60(9), 635.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. Silkoset, R., (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), s.503-521.
- Gulliford, F., & Dixon, A. P. (2019). AI: the HR revolution. *Strategic HR Review*.
- Haristiani, N. (2019). Artificial Intelligence (AI) Chatbot as Language Learning Medium: An inquiry. *Journal of Physics: Conference Series*, 1387(1), Journal of Physics: Conference Series, 3 December 2019, Vol.1387(1)
- Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), s. 381-383.
- Hogg, P. (2019). Artificial intelligence: HR friend or foe?. *Strategic HR Review*.
- Hu, P. J., Chau, P. Y., Sheng, O. R. L., & Tam, K. Y. (1999). Examining the technology acceptance model using physician acceptance of telemedicine technology. *Journal of management information systems*, 16(2), 91-112.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*,

38(3), 635-672.

- Im, I., Hong, S., & Kang, M. S. (2011). An international comparison of technology adoption: Testing the UTAUT model. *Information & management*, 48(1), 1-8.
- Jacobsen, D. I., (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2 utgave. Høyskoleforl.
- Jain, M., Kumar, P., Kota, R., & Patel, S. N. (2018, June). Evaluating and informing the design of chatbots. In *Proceedings of the 2018 Designing Interactive Systems Conference* (s. 895-906).
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave, s. 45-232). Oslo: Abstrakt.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), s. 282.
- Joshi, D. (2018). BITA: Stepping into HR- HR ChatBots for Improved Experience-A Review. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences, Impact Factor*, 6.
- Kim, H. W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS quarterly*, 567-582.
- Lapointe, L., & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS quarterly*, s.461-491.
- Laumer, S., & Eckhardt, A. (2012). Why do people reject technologies: a review of user resistance theories. In *Information systems theory* (s. 63-86). Springer, New York, NY.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), s.143-153.
- Lin, P. C., Lu, H. K., & Liu, S. C. (2013). Towards an educational behavioral intention model for e-learning systems: an extension of UTAUT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 47(3).
- Magsamen-Conrad, K., Upadhyaya, S., Joa, C. Y., & Dowd, J. (2015). Bridging the divide: Using UTAUT to predict multigenerational tablet adoption practices. *Computers in human behavior*, 50, s.186-196.
- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning-forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskrift- Norske Legeforening*, 122(25), 2468-2472.
- Marler, J. H., Fisher, S. L., & Ke, W. (2009). Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, 62(2), 327-358.
- Mays, N., & Pope, C. (1995). Qualitative research: rigour and qualitative research. *Bmj*,

311(6997), 109-112.

Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, s.214-253.

Mellinger, E. (2013). Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN. *AORN Journal*, 98(4), s. 5-6.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd. ed: Thousand Oaks, CA: Sage.

Mohan, R (2019) The Chatbot revolution and the Indian HR professionals. *International journal of information and computer science* 6(3), s.489- 499

Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*, 2(3), 192-222.

Morley, M., Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations. *Personnel Review*.

Måløy, E. (2018). Respekten for mennesket: et paradigmeskifte i forskningsetikk innen medisinsk-og helsfaglig forskning.

Nagaraj, M., & Prabhakar, V. (2018). Securing Decentralised Cryptocurrency Transactions In A Blockchain Architecture Using Chatbots.

Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *Artificial Intelligence*, 10(9).

NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (4. utgave). Oktan Oslo AS. Hentet 15 April 2020 fra:
https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf

Nielsen, L. M., & Tollestrup, C. (2013). Personal and Shared Experiential Concepts. In *Creating Shared Understanding in Product Development Teams* (s. 99-104). Springer, London.

Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, 18(2), 34-35.

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. (2020). Meldeskjema for behandling av personopplysninger. Hentet 31 Januar, 2020 fra:
https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeskjema

Parlo (2018, 22. Januar). 7 ways chatbots and AI are disrupting HR. Chatbots magazine. Hentet 15 Februar 2020 fra: <https://chatbotsmagazine.com/7-ways-chatbots-and-ai-are-disrupting-hr-3989ad1c1fed>

- Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto, H., & Pahnla, S. (2004). Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model. *Internet research*.
- Razimi, M. S. B. A., Noor, M. M., & Daud, N. M. (2014). The concept of dimension in human resource management from Islamic management perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 20(9), 1175-1182.
- Rempel, H. G., & Mellinger, M. (2015). Bibliographic management tool adoption and use: a qualitative research study using the UTAUT model. *Reference & User Services Quarterly*, 54(4).
- Rowden, R. W. (1999). Potential roles of the human resource management professional in the strategic planning process. *SAM Advanced Management Journal*, 64(3), 22.
- Roy, R. (2017). Corporate Recruiting Opening Its Doors to AI: The Performance Opportunity?. *Performance Improvement*, 56(10), 43-44.
- Savin-Baden, M., & Howell-Major, C. (2013). Qualitative Research: The essential guide to theory and practice. *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*. Routledge.
- Sekhri, A., & Cheema, D. J. (2019) The new era of HRM: AI reinventing HRM functions. *International Journal of Scientific Research and Review*, Volume 07, Issue 03
- Shawar, B. A., & Atwell, E. (2007, January). Chatbots: are they really useful?. In *Ldv forum* (Vol. 22, No. 1, s. 29-49).
- Sokolowski, R. (2000). *Introduction to phenomenology*. Cambridge university press.
- Sheth, B. (2018). Chat bots are the new HR managers. *Strategic HR Review*. Vol. 17 No. 3, s.162-163.
- Starks, H., & Brown Trinidad, S. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative health research*, 17(10), 1372-1380.
- Støren, I. (2010). Bare søk! Praktisk veiledning i å systematisere kunnskap: Cappelen akademisk forlag. (s.90)
- Tarhini, A., Hone, K., & Liu, X. (2014). Measuring the moderating effect of gender and age on e-learning acceptance in England: A structural equation modeling approach for an extended technology acceptance model. *Journal of Educational Computing Research*, 51(2), 163-184.
- Taylor, S., & Todd, P. (1995). Assessing IT usage: The role of prior experience. *MIS quarterly*, 561-570
- Tecuci, G. (2012). Artificial intelligence. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 4(2), 168-180.

- Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A Review of the Literature on Human Resource Development: Leveraging HR as Strategic Partner in the High Performance Organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160.
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Ventatesh, V., & Morris, M. G. (2000). "Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influences, and their role in technology acceptance and usage behavior". *MIS Quarterly*, 24(1), 115-139.
- Venkatesh, V., Sykes, T. A., & Zhang, X. (2011, January). 'Just what the doctor ordered': a revised UTAUT for EMR system adoption and use by doctors. In 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). IEEE.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*, 157-178.
- Weizenbaum, J. (1966). ELIZA—a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Communications of the ACM*, 9(1), 36-45.
- Williams, M. D., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): a literature review. *Journal of enterprise information management*.
- Wilson, T. D. (2000). Human information behavior. *Informing Science*, 3(2), 49-56.
- World Health Organization (2020, 29 April). Corona Virus disease (COVID-19) Advice for the public. Hentet 30 Mars 2020 fra <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Yin, R. K. 2018. Case Study Research and applications. Design and Methods. 6th edition. Thousand Oaks: Sage Publications
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. Wiley.
- Zielinski, D. (2019). How to optimize onboarding. *Society for Human Resource management*, 64(2), 1.

Vedlegg

Vedlegg A: Invitasjon til å delta i forskningsstudie

Hei!

Vi er masterstudenter ved Universitetet i Sørøst-Norge og jobber vi nå med vår masteravhandling. Tema for oppgaven er bruk av teknologi innen HR-feltet og hvilke faktorer som er med på å påvirke bruk av chatbots i rekrutterings - og onboarding prosessen.

Du får denne henvendelsen fordi du jobber innen HR og derfor kan bidra med verdifull innsikt. Din organisasjon er blant de vi ønsker å undersøke og vi håper dette kan være av interesse for dere. Vi håper du har anledning til å gjennomføre et anonymt intervju på ca. 1 time hvor vi får innsikt i dine perspektiver. Med hensyn til COVID-19 situasjonen vil intervjuene foregå ved telefon, skype eller andre digitale plattformer. Du trenger ikke nødvendigvis å ha erfaring fra bruk av teknologi i rekrutterings - eller onboarding prosessen i din arbeidshverdag.

Som takk for at du deler dine erfaringer vil du få oversendt studien når den er ferdigstilt.

Dersom du har lyst og anledning til å bruke noe av din tid på dette kan du å svare på denne mailen så vil vi kontakte deg for å avtale tid for et intervju. Vil du vite mer eller ønsker å snakke direkte med oss kan vi treffes på telefon nummer xxxxxxxx (Annia) og xxxxxxxx (Laraib).

Vi håper på å høre fra deg!

På forhånd tusen takk!

Mvh

Laraib Hameed & Annia Torres

[bilde av oss]

Vedlegg B: Samtykkeerklæring

Universitetet i Sørøst Norge

Samtykkeerklæring for dybdeintervju

Intervjuet gjennomføres i forbindelse med vår masteravhandling ved Universitetet i Sørøst Norge. Prosjektgruppen består av Annia Torres og Laraib Hameed med Asle Fagerstrøm som veileder.

Mål

Målet med dette intervjuet er å kartlegge faktorer som påvirker adopsjon av chatbots i rekrutterings- og onboardingsprosesser.

Gjennomføring

Det vil bli gjennomført et semi-strukturert intervju. Intervjuets lengde er estimert til å vare mellom 45-60 minutter. Deltakelsen er frivillig og du kan når som helst velge å ikke besvare et spørsmål, avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjonen gitt under intervjuet.

Taushetsplikt og tillatelse

All informasjon som blir samlet inn under denne undersøkelsen vil være konfidensiell. Det vil bli tatt lydopptak under intervjuet. Dersom du ikke ønsker dette er det selvsagt ikke noe problem å gjøre intervju uten lydopptak. Informasjonen vil kun bli brukt generalisering av funn og vil ikke bli publisert. **Både ditt og selskapets navn vil anonymiseres i undersøkelsen.** Etter bearbeiding av datamateriale vil eventuelt lydopptak slettes, og notater makuleres. Sletting av lydopptak og data fra intervju gjøres senest ved prosjektslutt 15.05. 2020. Hvis ønskelig kan transkripsjon av intervju sendes over til deg i etterkant.

Forskere: Annia Torres og Laraib Hameed

Tlf: xxxxxxxx/ xxxxxxxx

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted og dato Signatur

Tusen takk for din deltakelse

Vedlegg C: Intervjuguide

Presentasjon av oss

Rammesetting

Formålet i vår masteravhandling er å utforske faktorer som kan påvirke adopsjon av chatbots i to primære HR prosesser, herunder rekruttering og onboarding.

Vår forståelse av chatbots: Chatbot er en løsning innenfor kunstig intelligens, et dataprogram som mennesker kan samhandle med ved hjelp av språk, skriftlig eller muntlig. Chatbots kan bli brukt til å effektivisere en rekke prosesser og derfor blitt innført i flere HR-prosesser for å bistå med rutineoppgaver. En chatbot (også kalt smartbot, talkbot, chatterbot) er en forhåndsprogrammert programvare - med mulighet for å legge til kunstig intelligens - ment for å kommuniserer med mennesker gjennom en chattetjeneste. Boten er gjerne programmert for å lede deg gjennom en logisk tankerekke for å forstå hva du er på jakt etter, og dermed gi deg et best mulig svar.

Hva chatbots kan brukes til i rekruttering og onboarding prosesser

- I rekrutteringsaktiviteter kan chatbots bistå med screening av kandidater, planlegging av intervjuer og administrasjon av hele rekrutteringsprosessen for kandidater samt ansettelse av ledere kan automatiseres vesentlig. Dette kan være med på å velge ut de mest kvalifiserte søkere.
- I forbindelse med onboarding kan chatbots bistå med aktiviteter som å besvare rutinespørsmål, presentere nyttig informasjon i forhold til oppstart, hjelpe den nyansatte med å navigere gjennom nødvendig papirer ift oppstart og presentere videoer og andre nødvendige opplæringsprogrammer.

Dersom du har spørsmål tilknyttet vår studie, kan du gjerne stille de nå.

....

Innledende spørsmål

Alder

- Hva er din nåværende alder?

Erfaring

- Er teknologi en del av din arbeidshverdag? Hvis ja hva slags verktøy benytter du deg av ved arbeidsplassen?
- Har du tidligere brukt chatbots i kontekst med utførelsen av arbeidsoppgaver, herved spesielt HR?

Oppfattet nytte

- Oppfatter du at det er behov for nye teknologiske løsninger inn i rekruttering og onboarding aktiviteter i dag?
- Om du hadde kunnet tatt i bruk chatbots, tror du det ville effektivisert ditt arbeid? Hvis ja, hvilke muligheter og fordeler tror du at du hadde fått av det?
- Ville bruken av chatbots forbedret ditt eget jobbyttelse?

- Ville chatbots gjort jobben til en rekrutterer og HR-ansvarlig lettere? Hvis ja, utdyp svaret og kom med eksempler.
- Hadde du funnet chatbots nyttig i bruken av rekrutterings- og onboardingprosessen? og hvorfor?

Oppfattet brukervennlighet

(De fleste av oss har i dag vært i kontakt med en eller annen form for chatbot, enten om det er i forbindelse med hjelp ved nettbank eller i kundeservice formål. Vår forståelse av brukervennlighet i formål med chatbots er at boten først og fremst er enkel og bruke og ikke er særlig komplisert å lære seg, forstå eller vende seg til)

- Hvordan anser du chatbots til å være “brukervennlig”? Og hva legger du i ordet?
- Er det viktig for deg at teknologien du bruker på arbeidsplassen er brukervennlig?
- Ville det vært **lett** for deg å lære deg å bruke chatbots innen de to prosessene?
- Tror du at du ville blitt **vant til** å bruke av chatbots innen de to prosessene så mye at du ville blitt en **dyktig bruker**?

Oppfattet trussel

(Vår oppfatning av “oppfattet trussel” er at teknologi implementeringen for eksempel kan ta over arbeidet ditt, gi økt risiko med hensyn til data- og informasjonssikkerhet)

- Tror du chatbots vil påvirke din menneskelige kommunikasjon negativt?
- Hvilke utfordringer tror du du vil få relatert til bruken av chatbots i din arbeidshverdag?
- Hadde du vært bekymret over å miste kontrollen over rekrutteringsprosessen ved å ta i bruk chatbots?
- Hadde du blitt engstelig hvis en chatbots skulle virket som en støttespiller i onboarding prosessen for nyansatte?

Sosial påvirkning

- Kunne det hende at du ville tatt i bruk chatbots innen de to spesifikke prosessene om andre HR folk hadde gjort det?
- Synes du sosial påvirkning har noe å si når man skal implementere ny teknologi, herved chatbot?
- Er det viktig for deg at andre HR avdelinger også benytter seg av samme type teknologi?

Avslutningsspørsmål

Spørre intervjuobjektet om deres synspunkt vedrørende bruk av chatbots i HR.

- Hvilke faktorer tror du vil spille en rolle eller er avgjørende når du skal bruke chatbots i rekruttering og onboarding?
- Synes du bruken av chatbots i forbindelse med rekruttering og onboarding hadde forenklet og effektivisert prosessen?
- Hvordan ser du for deg bruken av chatbots om 10 år fra nå?
- Er det noe du ønsker å tilføye eller kommentere, som det ikke har blitt pratet om ?

Takker for deltakelse

Vedlegg D: Oversikt over intervjuobjekter

Respondenter	Stillingsbeskrivelse	Kommentar
1	Fagansvarlig for HR i en anerkjent HR-virksomhet (privat sektor)	Rikelig med erfaring ved bruk av chatbots
2	Leder for opplæring og kompetanse (privatsektor)	God kunnskap om chatbots og lite erfaring ved bruk
3	Seksjonssjef HR i en anerkjent offentlig universitet	Kjennskap til chatbots
4	Leder for HR og rekrutteringsstøtte i en anerkjent offentlig universitet	Kjennskap til chatbots og ingen erfaring ved bruk
5	HR-konsulent innen rekruttering, coaching og ledelse (privat sektor)	Rikelig med kunnskap om chatbots og lite erfaring
6	HR-direktør for en anerkjent bedrift (offentlig sektor)	Lite kunnskap om chatbot
7	HR-rådgiver i en forsikringsselskap (offentlig sektor)	Mye erfaring med bruk av chatbots
8	Rekrutteringsrådgiver i en anerkjent offentlig universitet	Stor interesse for tema men ingen erfaring med bruk
9	HR-rådgiver i en bank (privat sektor)	Mye erfaring med chatbots
10	HR-koordinator innenfor en anerkjent mediakonsern	Ingen kunnskap om chatbots
11	HR-rådgiver i en bank (privat sektor)	Rikelig med kunnskap og mye erfaring med chatbots
12	(HR-prosjektleder og ansvarlig for rekruttering og snart onboarding i en anerkjent offentlig universitet	Kjennskap til chatbots
13	Senior HR-rådgiver i en anerkjent offentlig interesseorganisasjon	Mye kunnskap og erfaring med chatbots
14	Konserndirektør i HR hos en privat næringsmiddelkonsern	Lite erfaring med bruk av chatbots
15	Recruiter i et anerkjent offentlig selskap	God kjennskap og erfaring med bruk av chatbots
16	Recruiter hos en bedrift i privatsektor	Lite kunnskap og er negativ til chatbots