



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

CENTRUM FÖR GLOBAL HRM



RAPPORT

# HR-UNDERSÖKNINGEN 2017

EN ENKÄTSTUDIE OM HR-MEDARBETARE I SVERIGE

*Freddy Hällstén, Anna Peixoto och Wajda Wikhamn*



SVERIGES HR FÖRENING

HR-undersökningen 2017

Omslagsbild: Jirsak

Layout: Dolling Tahko

Tryck: Billes Tryckeri AB, Mölndal 2017

Centrum för global human resource management

Göteborgs universitet

Box 610

405 30 Göteborg

[www.cghrm.gu.se](http://www.cghrm.gu.se)

# INNEHÅLL

---

<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<b>1. Respondenterna och deras bakgrund</b>	<b>7</b>
Respondenternas bakgrund	7
Utbildning	8
Arbetar inom sektor/verksamhet	9
Befattningar och arbetsuppgifter	10
<b>2. Yrkesrollen</b>	<b>12</b>
Arbetsuppgifter	12
Kompetensutveckling	13
Arbetstidens fördelning	13
Ingår i ledningsgrupp	14
Inflytande och kontroll	15
<b>3. HR-funktionen</b>	<b>18</b>
HR-strategi – verksamhetsstrategi	18
Verksamheternas organisering	18
HR:s stöd till linjecheferna	20
Outsourcing	21
<b>4. HR i framtiden</b>	<b>24</b>
Arbetar med idag och år 2025	24
HR-utmaningar	26
<b>Sammanfattning</b>	<b>30</b>
<b>Framtida studier</b>	<b>31</b>
<b>Bilagor</b>	<b>33</b>

---

# TABELL- OCH FIGURFÖRTECKNING

---

## Tabeller

Tabell 1: Tid i HR-arbete – ”Hur länge har du arbetat?”	7
Tabell 2: Organisationsstorlek enligt EU kategorisering	10
Tabell 3: Tre vanligaste HR-uppgifterna för tre HR-kategorier	12
Tabell 4: Uppdelning av HR-funktionen	18
Tabell 5: HR:s stöd till linjecheferna	20
Tabell 6: Nyckeltalet HR-täthet	20
Tabell 7a: Outsourcing och storlek (av samtliga svar)	22
Tabell 7b: Organisationer som outsourcar och storlek	22
Tabell 8: Områden som outsourcas och HR-organisering	23
Tabell 9: HR-uppgifter idag och år 2025	24
Tabell 10: Antal som svarat ”Vet ej”	26

## Figurer

Figur 1: Utbildningsnivå	8
Figur 2: Utbildningsområde	9
Figur 3: Sektorer	9
Figur 4: Befattningar	10
Figur 5: Målgrupp för respondenterna	11
Figur 6: Hur HR-medarbetare fördelar tiden (medelvärde) mellan tre olika HR-områden, idag och om 2 år	13
Figur 7: Andel män och kvinnor som idag arbetar minst 50 procent i respektive område	14
Figur 8: Vilka HR-befattningar ingår i ledningsgruppen?	15
Figur 9: Integrering mellan HR-strategi och verksamhetsstrategi och sättet att organisera HR	19
Figur 10: Vilka funktioner outsourcas?	21
Figur 11: HR-utmaningar	26
Figur 12: Kan befintlig kompetens bemöta framtida utmaningar?	29

---

# INLEDNING

---

Denna rapport är en del i Centrum för global human resource managements (CGHRM) långsiktiga arbete med att skapa en kunskapsbas kring HR-arbete i Sverige. Rapporten bygger på en omfattande enkätundersökning som gjorts av CGHRM i samarbete med Sveriges HR förening. Enkäten har till syfte att kartlägga dagens och framtidens utmaningar i HR-arbetet och är ett led i att öka vår kunskap om HR-yrket, hur organisationer arbetar med HR samt vilka utmaningar yrket och HR-arbetet står inför idag och i morgon. Det har saknats en större forskningsbaserad HR-undersökning som tar utgångspunkten i individens perspektiv, och för att bättre kunna möta framtidens utmaningar inom HR är denna undersökning därför särskilt viktig.

Vi vill att studien ska kunna bidra till kunskap som kan användas i undervisning och forskning, men också av olika yrkesföreträdare inom privat och offentlig sektor. Då HR-undersökningen kommer genomföras vartannat år ser vi också möjligheter till jämförande analyser mellan olika år. I denna rapport redogör vi för årets enkätresultat och pekar på några spännande aspekter som kan analyseras djupare när vi får möjlighet att jämföra över tid.

## *Disposition*

Rapporten kommer först att redogöra för enkätens utformning och genomförande. Efter det ges en kort presentation av vilka som besvarat enkäten när det gäller typ av befattning, kön och typ av organisation. Därefter kommer en deskriptiv redogörelse kring några av de teman som enkäten behandlar. I slutet av rapporten finns en sammanfattning som följs av några viktiga aspekter att analysera i kommande undersökningar.

## *Enkäten*

Enkäten består av fem delar och inkluderar såväl flervalfrågor som öppna svarsalternativ:

- (I) Anställning och nuvarande arbetssituation
- (II) Frågor kring yrkesrollen inom HR
- (III) HR-funktionen inom den organisation som respondenten är verksam
- (IV) HR i framtiden
- (V) Bakgrundsfrågor

Enkäten har konstruerats av forskare från företagsekonomiska institutionen samt institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.<sup>1</sup> Dels konstruerades sådana frågor vi uppfattade vara av vikt att ställa och dels inspirerades vi av tidigare forskning och mer praktiskt orienterade enkäter.

---

<sup>1</sup> Per Thilander, Wajda Wikhamn, Freddy Hällstén, Ola Bergström, Anna Peixoto, Ylva Ulfsson Eriksson samt Kristina Håkansson har medverkat i framställning av enkäten, alla forskare vid Göteborgs universitet.

### *Etiska aspekter*

Svaren har avidentifierats och behandlats så att den personliga integriteten skyddas. Det material som bearbetats innehåller således inte några uppgifter som gör det möjligt att identifiera en enskild person. Deltagandet i undersökningen var frivilligt.

### *Urval och svarsfrekvens*

Enkäten skickades ut till ca 4000 yrkesverksamma via Sveriges HR Förenings nyhetsbrev (studenter är således inte inkluderade i urvalet). Enligt Sveriges HR Förening öppnade ca 1000 personer nyhetsbrevet. Totalt klickade 704 individer på länken, varav 383 valde att besvara enkäten. Två påminnelser skickades ut totalt. Den effektiva svarsfrekvensen är 54 procent.

Vi vet sen tidigare undersökningar att delar av de begrepp som används i enkäten och i denna rapport inte alltid är bekanta för alla respondenter, särskilt inte engelska begrepp som saknar sin motsvarighet i det svenska språket. Vi antar dock att var och en av respondenterna känner till sina egna HR-uppgifter men har förståelse för om de inte alltid vet vad andra inom HR arbetar med, vilket kan vara upphov till en felkälla. HR-chefer har oftare kunskap om större delar av HR och kanske har det bidragit till en hög andel svarande HR-chefer.

# 1. RESPONDENTERNA OCH DERAS BAKGRUND

---

I denna första del följer beskrivningar av respondenternas bakgrund, utbildning, arbetsområden, befattningar och positioner.

En generell beskrivning av en ”medel-respondent” är en heltidsarbetande kvinna som är HR-chef, 46 år, med kandidatexamen i personalvetenskap, som arbetar mot olika chefsled i linjen, ingår i en ledningsgrupp, i genomsnitt arbetat med HR-frågor i 14 år varav hälften för samma arbetsgivare och är anställd på ett privat tjänsteföretag. Om vi frångår denna grova generalisering så framkommer en mer nyanserad bild av vem som arbetar med HR-frågor.

## *Respondenternas bakgrund*

Först några fakta om kön, ålder och anställningstid m.m.:

- Majoriteten av respondenterna (82 procent) är kvinnor.
- Medelåldern på respondenterna är 46 år. 50 procent av respondenterna är 47 år eller mer.
- 93 procent av respondenterna är anställda hos en arbetsgivare.
- 94 procent av respondenterna jobbar heltid (100 procent).

Respondenterna har arbetat ganska länge med HR-frågor, men har bytt arbetsgivare och befattning (Tabell 1).

*Tabell 1: Tid i HR-arbete – ”Hur länge har du arbetat?”*

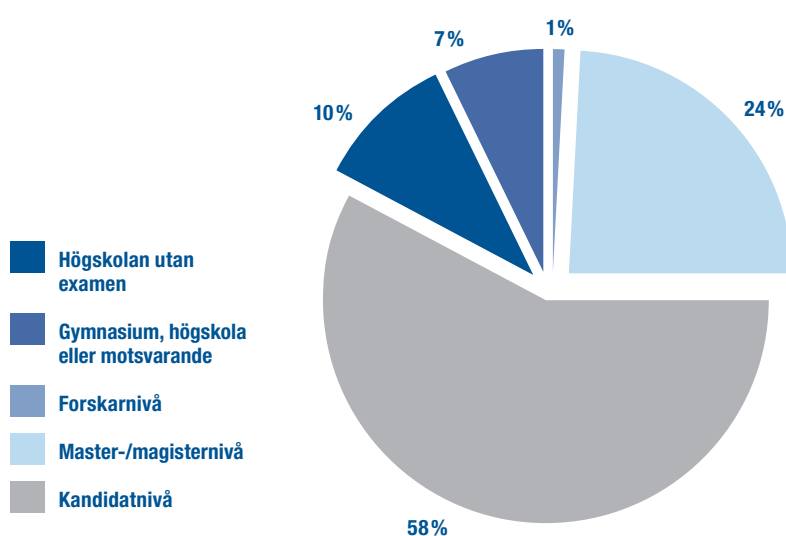
	För nuvarande arbetsgivare	Inom nuvarande HR-befattning	Med HR-frågor under yrkesverksamma tiden (oavsett arbetsgivare)
<b>Medel</b>	<b>7 år</b>	<b>4 år</b>	<b>14 år</b>
<b>Median</b>	<b>4 år</b>	<b>3 år</b>	<b>12 år</b>

---

## Utbildning

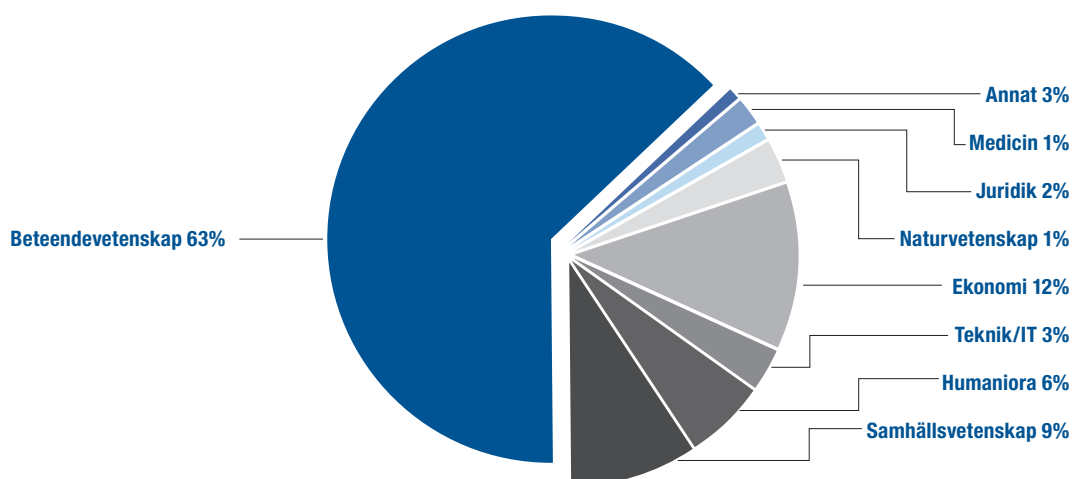
Majoriteten av respondenterna har en utbildning på kandidatnivå, 24 procent på master- eller magisternivå. Mer än hälften (58 procent) har en utbildning från ett personalvetarprogram (personal- och arbetslivsfrågor) (Figur 1). Av de som har kandidatutbildning arbetar många inom offentlig verksamhet, medan de som inte har kandidatutbildning ofta arbetar inom privat tjänste- eller industrisektor.

Uppdelat på vilka områden som respondenterna är utbildade inom visar det sig att beteendevetenskap (inkluderande personalvetarprogram och likartade program) dominerar med totalt 63 procent (Figur 2). Intressant är dock att notera spridningen; HR-medarbetare har en blandad ämnesbakgrund, däribland teknik, humaniora samt juridik, ekonomi och övrig samhällsvetenskap.



Figur 1: Utbildningsnivå



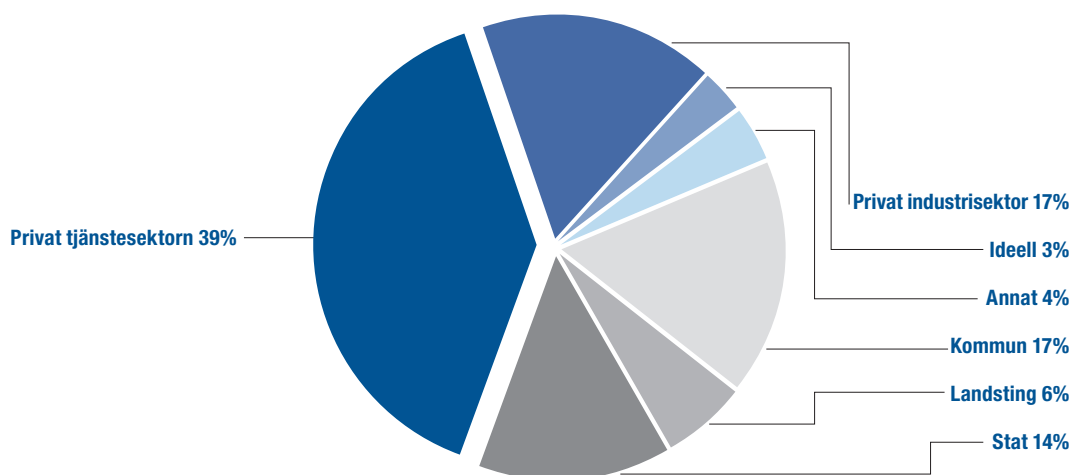


Figur 2: Utbildningsområde

### Arbetar inom sektor/verksamhet

Vad gäller vilka sektorer som respondenterna arbetar inom så finns alla sektorer representerade, men med viss övervikt för privata sektorn (Figur 3). I sektorn "Annat" ingår övriga verksamheter, t ex konsultverksamhet.

Vad gäller organisationernas storlek så arbetar respondenterna inom allt från mindre konsultföretag med fåtal anställda till organisationer med över 50 000 anställda. Organisationerna har i genomsnitt ca 5800 anställda. Minsta organisation har två anställda och den största har 258 000 anställda. Cirka 50 procent av organisationerna har minst 1000 anställda. I Tabell 2 visas storleken på de organisationer som respondenterna arbetar inom (uppdelat utifrån EU:s kriterier).



Figur 3: Sektorer

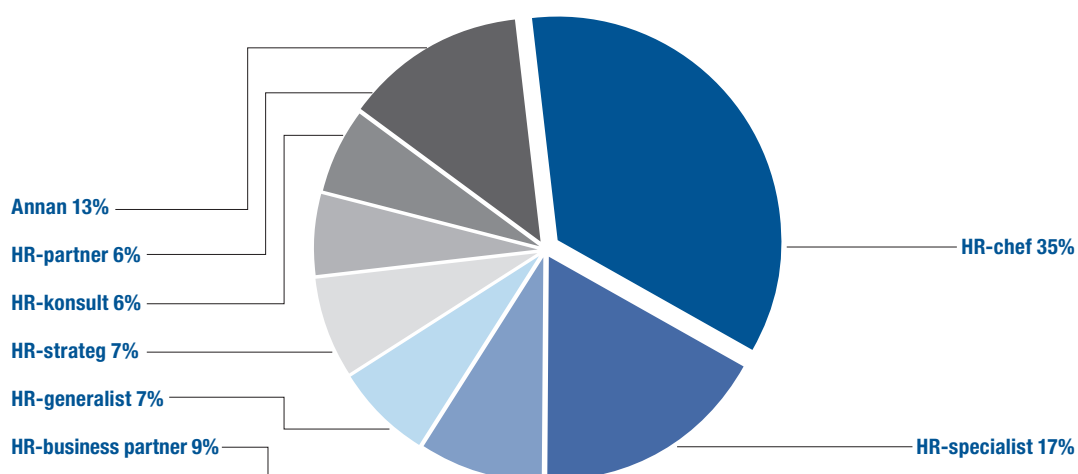
Tabell 2: Organisationsstorlek enligt EU kategorisering

	Antal organisationer	Procent
Mikroorganisationer (1 – 9 anställda)	3	1
Små organisationer (10 – 49 anställda)	16	4
Medelstora organisationer (50 – 249 anställda)	60	17
Stora organisationer (minst 250 anställda)	281	78

Det finns således en viss variation bland respondenterna, men anställda inom landsting, ideella föreningar och övriga verksamheter så som till exempel konsultföretag utgör en mycket liten del av respondenterna, vilket gör det svårt att göra fördjupande analyser bland dessa kategorier.

### Befattningar och arbetsuppgifter

Respondenternas befattningar benämns på en mängd olika sätt. De vanligaste befattningarna utgörs av HR-chef, HR-business partner och HR-specialist (Figur 4).

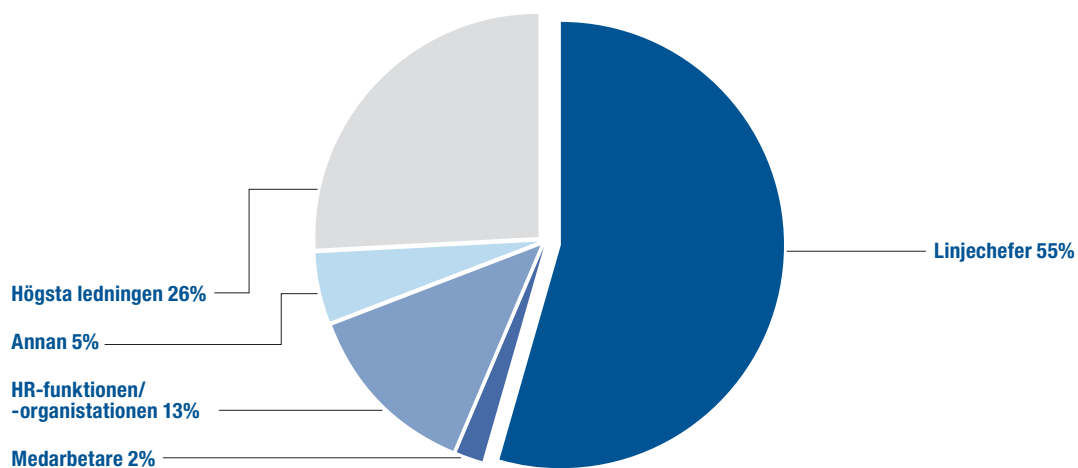


Figur 4: Befattningar

”HR-chef” är här en bred benämning som inkluderar titlar som HR-chef, personalchef, HR-direktör, personaldirektör, vice president of HR, senior VP of HR och HR manager.

Benämningen ”Annan” i Figur 4 inkluderar exempelvis personalhandläggare, personalsekreterare och HR-administratör.

Respondenterna arbetar främst gentemot högsta ledningen eller linjechefer (Figur 5). De arbetar ofta med lokala eller nationella frågor och ingår i en ledningsgrupp. Mer än hälften (54 procent) ingår i en ledningsgrupp till följd av deras HR-roll. 86 procent svarade att verksamheten har en HR-chef som är med i högsta ledningsgrupp.



*Figur 5: Målgrupp för respondenterna*

## 2. YRKESROLLEN

---

I denna del kommer frågor som behandlar yrkesrollen att belysas. Vi börjar med att redovisa vad de olika kategorierna HR-medarbetare arbetar mest med. Vi belyser främst de tre vanligaste kategorierna: HR-chefer, HR-business partners och HR-specialister. Därefter fokuseras kompetensutveckling; arbetstidens fördelning på administrativa, operativa och strategiska områden; om man ingår i ledningsgrupp samt vilket inflytande och kontroll som man har i arbetet.

### *Arbetsuppgifter*

De tre vanligaste arbetsuppgifterna för HR-medarbetare är arbetsrätt etc., ledar- och organisationsutveckling samt bemanning etc. (Tabell 3). Nedan visas procentandelen för alternativen ”arbetar i ganska eller mycket stor utsträckning” med respektive uppgifter.

*Tabell 3: Tre vanligaste HR-uppgifterna för tre HR-kategorier*

HR Chefer (132 respondenter)	HR Business Partners (32 respondenter)	HR Specialister (64 respondenter)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbetsrätt, förhandling, avtal (79 %)</li><li>• Ledar- och organisationsutveckling (79 %)</li><li>• Bemanning, rekrytering, uppsägning (70 %)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledar- och organisationsutveckling (69 %)</li><li>• Kompetensutveckling, utbildning (59 %)</li><li>• Arbetsrätt, förhandling, avtal (59 %)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbetsmiljö, friskvård, rehab (64 %)</li><li>• Bemanning, rekrytering, uppsägning (63 %)</li><li>• Arbetsrätt, förhandling, avtal (57 %)</li></ul>

Det som de här kategorierna framförallt har gemensamt är att de arbetar med arbetsrätt, förhandling och avtal. Det kan tyckas oväntat att HR-chefer i så stor utsträckning arbetar med arbetsrätt och liknande, men HR-chefers arbete sker här på en mer övergripande och strategisk nivå, till exempel vad gäller policy-arbete och förhandlingar kring kollektivavtal. HR-specialister antas i högre grad hantera operativa aspekter och svara på praktiska frågor kring till exempel tolkning av avtal.

Av övriga kategorier HR-medarbetare så ser vi att de främst arbetar med följande (de tre vanligaste):

- HR-generalister: arbetsmiljö etc., arbetsrätt etc., företagskultur och värderingar.
- HR-strateger: kompetensutveckling och utbildning, kommunikation internt och externt, företagskultur och värderingar.
- HR-konsulter: arbetsrätt etc., bemanning etc., arbetsmiljö etc.,

Ett område som ganska få arbetar med i jämförelse med övriga områden är personalekonomi, HR-analys och HR-controlling. De som har noterat detta som en ganska eller mycket stor uppgift är HR-chefer – 54 av 129, med betoning på en ganska stor uppgift. I övrigt finns ett antal HR-specialister, 16 av 61, och några HR-konsulter och HR-partners som anger att de arbetar med nämnda områden.

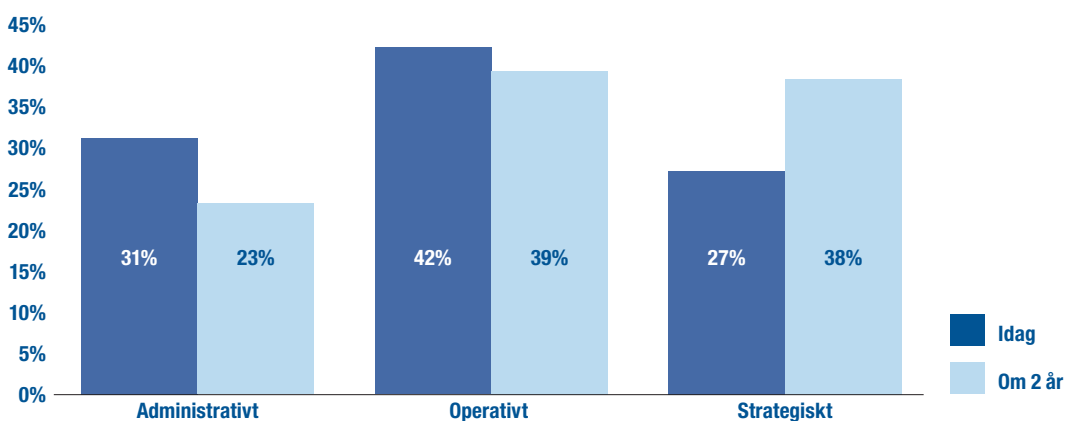
---

### Kompetensutveckling

HR-medarbetare får i hög utsträckning möjlighet till kompetensutveckling i arbetet. Bland respondenterna svarade 76 procent att de har medverkat i någon kompetensutveckling inom HR under det senaste året. Av dem som ingår i ledningsgrupp uppger 81 procent att de medverkat i kompetensutveckling. Bland dem som arbetar mot högsta ledningen uppger 83 procent att de deltagit i kompetensutveckling. (Mer om kompetensutveckling återfinns i avsnittet om *HR i framtiden*.)

### Arbetstidens fördelning

I enkäten ställdes frågor om hur respondenterna i genomsnitt fördelade sin arbetstid på administrativt, operativt och strategiskt HR-arbete, dels idag och dels hur de ser på utvecklingen om två år. Det kan ses som en ganska kort period, men är intressant på sikt eftersom enkätundersökningen är tänkt att skickas ut vartannat år, vilket kommer göra det möjligt att följa utvecklingen över tid.



Figur 6: Hur HR-medarbetare fördelar tiden (medelvärde) mellan tre olika HR-områden, idag och om 2 år

Svaren (Figur 6) visar att HR-medarbetare generellt förutser en minskning av den tid som de lägger på det administrativa arbetet (31 procent idag jämfört med 23 procent om två år) och en ökning av den del som handlar om det strategiska arbetet (27 procent idag jämfört med 38 procent om två år). Det operativa HR-arbetet antas också minska något.

### Arbetstidens fördelning utifrån respektive kategori

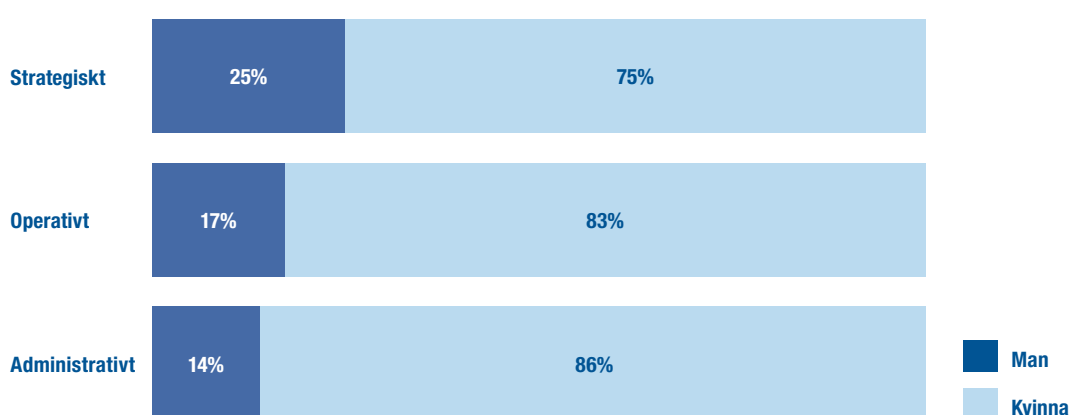
Om vi fokuserar på vad respektive kategori HR-medarbetare tror om utvecklingen, så menar de som idag i huvudsak arbetar med administration (de som angivit 50–100 procent av sin arbetstid) att de om två år kommer att fortsätta att göra det. Dock menar flertalet av dem att det administrativa arbetet kommer att minska ned till maximalt 50 procent. Istället blir det mer av operativt och strategiskt HR-arbete.

De som i hög grad jobbar operativt (de som angivit 50–100 procent av sin arbetstid) tror att de kommer fortsätta att göra det, men ca en tredjedel menar att andelen kommer att

minska till under 50 procent. De tror i viss mån att de kommer att arbeta mer strategiskt om två år. De som redan idag arbetar strategiskt (de som angivit 50–100 procent av sin arbetstid) är övertygade om att de kommer fortsätta att arbeta med strategiska frågor om två år.

#### *Arbetstidens fördelning i förhållande till kön*

Vi har även analyserat könsdimensionen kopplat till arbetstidens fördelning på administrativt, operativt och strategiskt HR-arbete. HR-arbetet är generellt kvinnodominerat, särskilt vad gäller administration (Figur 7). Andelen män är som störst inom det strategiska området. På två års sikt förväntas inga stora skillnader uppträda; män och kvinnor kommer att arbeta mindre med administrativa uppgifter och mer med strategiska uppdrag.



*Figur 7: Andel män och kvinnor som idag arbetar minst 50 procent i respektive område*

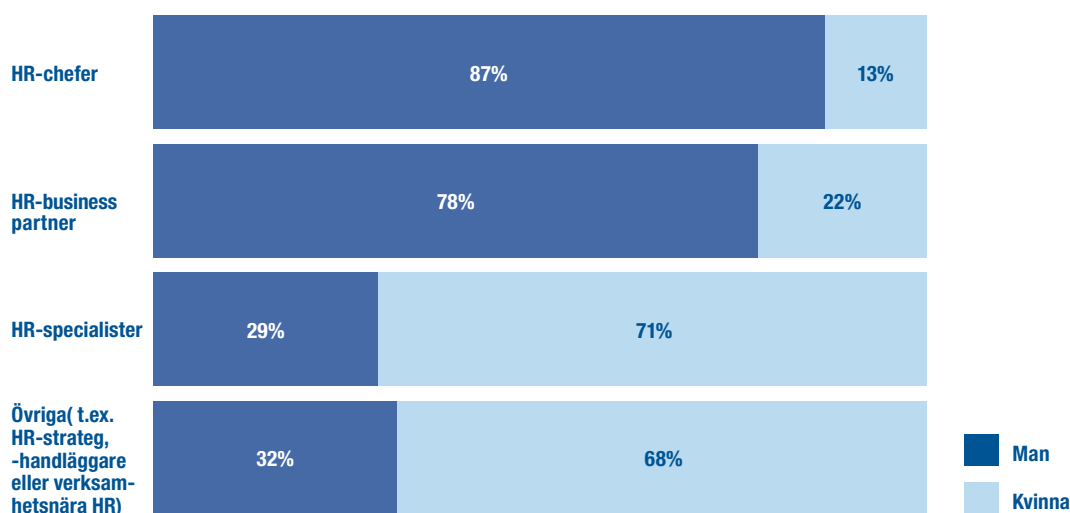
#### *Ingår i ledningsgrupp*

Totalt svarade 132 personer (35 procent) att de innehar en HR-chefposition. Majoriteten av dem är kvinnor då endast 21 procent är män. 41 procent av de 132 personerna har svarat att deras närmaste HR-chef är en man, 29 procent kvinna, medan 30 procent angav att de själva är högsta chef. Merparten av de som angivit att de är högsta HR-chef (77 procent) är kvinnor.

Det är vanligt att någon med HR-kompetens finns med i verksamheternas ledningsgrupper (Figur 8). Av de olika kategorierna HR-chefer (129 respondenter) ingår 87 procent i en ledningsgrupp.

Även HR-business partners (32 respondenter) ingår till stor del i ledningsgrupper (78 procent) Däremot ingår endast 29 procent av HR-specialisterna (62 respondenter) i en ledningsgrupp.

Några andra kategorier finns också representerade i ledningsgrupper (dock mindre än hälften): HR-strateger, HR-konsulter och HR-partners.



Figur 8: Vilka HR-befattningar ingår i ledningsgruppen?

### *Inflytande och kontroll*

För att förstå HR-medarbetarnas möjligheter att påverka den verksamhet som de arbetar inom har vi ställt ett antal frågor om jobb-autonomi, kontroll, engagemang och yrkesstolthet. Vi var intresserade av att förstå vilken möjlighet HR har att använda sina kunskaper i verksamheten och om man som HR-medarbetare känner stolthet över det arbete som utförs.

Sammantaget kan det konstateras att när det gäller inflytande och kontroll har HR-medarbetare relativt stor frihet att lägga upp sitt arbete. Dock varierar möjligheten till inflytande vid beslutsfattande beroende på position, befattning och vilken bransch eller sektor de är verksamma inom.

HR-medarbetare får generellt vara med och påverka beslut, men får mer sällan fatta besluten själva. Storleken på den verksamhet som de svarande arbetar inom har också betydelse. I mindre organisationer (upp till 500 anställda) har de svarande mer inflytande på fler HR-områden jämfört med större organisationer. Hur HR-funktionen organiseras tycks också ha betydelse för möjligheten till inflytande.

De som svarat på enkäten känner sig också stolta över sitt arbete och anser sig vara lojala med den organisation där de är verksamma. De har också stort engagemang i själva yrket och känner stolthet inför sitt yrkesval. Nedan preciseras svaren för respektive delområde.

### *Autonomi*

HR-medarbetare arbetar mycket självständigt och har relativt stor frihet att lägga upp sitt arbete. Här är några exempel:

- **Arbetschema:** 93 procent instämmer helt eller delvis att de kan styra över sin egen arbetstid.
- **Arbetstakt:** 80 procent instämmer helt eller delvis att de kan bestämma över sin arbetstakt.

- Paus: 92 procent instämmer helt eller delvis att de kan bestämma när de ska göra uppehåll i arbetet.
- Förändra tidsplaneringen: 94 procent instämmer helt eller delvis vad gäller att kunna göra förändringar i tidsplaneringen efter att ha blivit avbruten i sitt arbete.

#### *Kontroll över beslut*

Vad gäller kontroll över beslut (om budget, stora förändringar avseende organisationen, arbetstakten, vilka tjänster som skall utföras och ökning/minskning av antalet anställda) kan konstateras att HR-medarbetare generellt får vara med och påverka olika beslut men sällan besluta själva. När vi studerar resultaten för de tre vanligaste HR-anställningskategorierna, dvs. HR-chefer av olika slag, HR-business partner och HR-specialister, framkommer att det främst är HR-cheferna – föga överraskande – som deltar i eller fattar beslut.

Som högst är HR-chefernas inflytande inom områdena öka/minska antalet anställda (75 procent deltar i eller fattar beslut) och större förändring av organisationen på arbetsplatsen (84 procent deltar i eller fattar beslut). Även HR-business partners deltar i en del beslut, främst kring de områden som nyss nämnts (antal anställda och större förändringar) där drygt 50 procent är delaktiga. HR-specialister deltar oftast inte i beslut, men kan ge förslag och vid enstaka tillfällen även delta i beslut.

#### *Beslutsområden i förhållande till olika sektorer*

Om vi studerar de olika beslutsområdena i förhållande till de fyra vanligaste sektorerna, dvs. kommun, stat, privat tjänstesektor och privat industrisektor, framkommer följande:

- Beslut om att öka/minska antalet anställda: Privat tjänstesektor har flest HR-medarbetare som deltar i eller fattar beslut (56 procent). Kommun och privat industrisektor kommer därefter med 42 respektive 43 procent. Stat 10 procent.
- Beslut om större förändringar om tillverkning, försäljning eller tillhandahålla tjänster: Privat tjänstesektor respektive kommun har flest HR-medarbetare som deltar i eller fattar beslut (båda 33 procent). Övriga två kring 20 procent.
- Beslut om att förändra arbetstakten: Här ligger privat tjänstesektor klart högst – 46 procent, följd av kommun (32 procent), privat industri (28 procent) och stat (15 procent), som deltar i eller fattar beslut.
- Beslut om större förändring avseende organisationen på arbetsplatsen: Privat tjänstesektor har flest HR-medarbetare som deltar i eller fattar beslut (60 procent), följd av privat industrisektor (55 procent), kommun (46 procent) och stat (21 procent).
- Beslut om budget: Privat tjänstesektor når upp till 41 procent, följd av privat industrisektor (34 procent), kommun (28 procent) och stat (22 procent), vad gäller hur många av respondenterna som deltar i eller fattar beslut.

HR-medarbetare är således med och fattar olika beslut i högre utsträckning inom privat sektor jämfört med offentlig sektor, vilket kan antas bero på den politiska styrningen inom den offentliga sektorn.



### *Organisationsengagemang*

Organisationsengagemang handlar om individers engagemang i verksamheten och benägenhet att stanna kvar inom en organisation. Föreliggande kartläggning visar att de som arbetar med HR har stort engagemang för de verksamheter de arbetar inom. De känner ofta stolthet över organisationen och är lojala medarbetare. Här är några exempel där respondenterna har svarat ”stämmer mycket eller ganska bra”:

- Beredskap att arbeta extra hårt för att hjälpa sin arbetsplats/organisation att bli framgångsrik: 95 procent.
- Skulle avböja annat jobb med högre lön för att stanna på nuvarande arbetsplats: 36 procent (35 procent svarar dock varken eller).
- Känner mycket liten lojalitet med den organisation de arbetar för: 9 procent.
- Känner stolthet över den organisation de arbetar för: 82 procent.

### *Yrkesengagemang*

Det finns även ett stort engagemang för HR-yrket i sig. Jämför vi HR-medarbetares organisationsengagemang med deras yrkesengagemang kan vi se att de uttrycker större engagemang för yrket (90 procent) än för organisationen (82 procent) när de anger graden av stolthet (även om skillnaderna är ganska små). Däremot anger HR-medarbetarna i större utsträckning att de är beredda att arbeta extra hårt för organisationens framgång (95 procent) jämfört med yrkets framgång (88 procent). Här följer några exempel där respondenterna har svarat ”stämmer mycket eller ganska bra” när det gäller stolthet inför HR-yrket:

- Vara beredd att arbeta extra hårt för att hjälpa HR-yrket att bli mer framgångsrikt: 88 procent.
- Skulle avböja annat jobb inom ett annat yrke med högre lön för att stanna i nuvarande HR-yrke: 48 procent.
- Känner stolthet över yrket de arbetar inom: 90 procent.

### 3. HR-FUNKTIONEN

---

I denna del behandlas respondenternas syn på HR-funktionen i sina organisationer. Vi ställde frågor om HR-strategins integrering med verksamhetsstrategin, hur HR hjälper linjecheferna, "HR-täthet" (antalet HR-medarbetare i förhållande till antalet anställda) och i vilken utsträckning HR-funktionen arbetar med olika områden.

#### *HR-strategi – verksamhetsstrategi*

Respondenterna anser att HR-strategin till stor del är integrerad med verksamhetsstrategin. Bland svarsalternativen fanns förutom graden av integration en möjlighet att svara: Har ingen uttalad HR- eller verksamhetsstrategi, alternativt vet inte om man har det ena eller det andra.

- Mer än hälften (57 procent) anser att HR-strategin är ganska eller mycket integrerad med verksamhetsstrategin.
- 16 procent anser att HR-strategin är lite integrerad med verksamhetsstrategin.
- 15 procent svarar att de inte har någon uttalad HR-strategi, 7 procent vet inte om organisationen har en uttalad HR-strategi.

Uppdelat på *sektorer* visas hög integration (ganska eller mycket integrerad) mellan HR-strategi och verksamhetsstrategi främst för den privata industrisektorn (71 procent). Även kategorin "Övrigt" visar höga värden, vilket kan bero på att de delvis utgörs av mindre konsultföretag (men underlaget är här något litet). Sedan följer privat tjänstesektor med 58 procent ganska eller mycket integrerad, samt stat (52 procent), landsting (52 procent), ideellt (46 procent) och kommuner (43 procent). Störst spridning bland svaren återfanns i kategorin privat tjänstesektor.

#### *Verksamheternas HR-organisering*

Mot bakgrund av de stora förändringar som skett i sättet att organisera HR-funktioner var det intressant att ta reda på hur respondenternas verksamhet var organiserad samt i vilken grad HR-chefer satt med i högsta ledningsgrupp.

Nästan hälften (45 procent) svarade att verksamheten har en i tre delar uppdelad HR-funktion (corporate HR/stabsfunktion, business partners och servicecenter). Näst vanligast var den tvådelade HR-funktionen (Tabell 4).

*Tabell 4: Uppdelning av HR-funktionen*

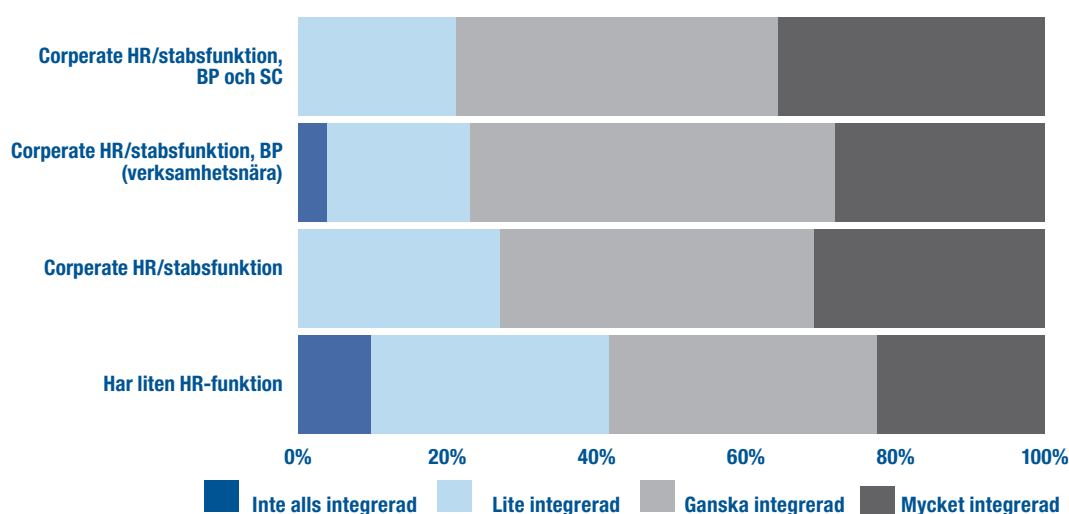
HR-funktion	Procent
Corporate HR/stabsfunktion, business partners (verksamhetsnära) och servicecenter (expert och administrativ)	45
Corporate HR/stabsfunktion och business partners (verksamhetsnära)	28
Corporate HR/stabsfunktion	10
Har liten HR-funktion	14
Har ingen formell/officiell HR-funktion	< 1

---

### Integrering och organisering

Har graden av de båda strategiernas integrering något samband med sättet att organisera HR-funktionen? Figur 9 visar svaren från respondenterna.

Av de som säger att de har integrerat HR-strategin lite, ganska eller mycket så dominerar den tredelade HR-funktionen. Samma mönster gäller för de som svarat att de har ganska eller mycket integrerad HR-strategi, dvs. de som mest har integrerat HR-strategin med verksamhetsstrategin är de med den tredelade HR-funktionen (corporate HR/stabsfunktion, business partners och servicecenters). Vår bedömning är att de organisationer som infört denna typ av HR-organisation också har diskuterat de strategiska frågorna i högre utsträckning och därmed uppnått en högre integrering. Verksamheter som saknar HR-funktion eller benämns "Annat" utgör en ytterst marginell del bland respondenterna och har därför utelämnats.



Figur 9: Integrering mellan HR-strategi och verksamhetsstrategi och sättet att organisera HR

### Beslutsområden i förhållande till HR:s organisering

Vi undersökte också inflytande och beslutsfattande relaterat till hur HR-funktionen har organiserats, dvs. liten HR-funktion, corporate HR/stabsfunktion, corporate HR/stabsfunktion med business partners samt corporate HR/stabsfunktion, business partners och servicecenters. Resultatet blev att alternativet corporate HR/stabsfunktion med business partners hade störst inflytande på flertalet av de områden som tidigare beskrivits. En liten HR-funktion hade dock störst inflytande vad gäller öka/minska antalet anställda, och corporate HR/stabsfunktion hade störst inflytande på att förändra arbetstakten.

Ett svar från en respondent i ett öppet svarsalternativ visar på svårigheterna med att få legitimitet i beslutsfattande:

*HR måste också genomgå en förvandling i organisationens ögon genom att gå från en "fluffig" organisation som arbetar med mjuka värden till att bli en riktig business partner som kan vara insatt i verksamheten och kunna fatta beslut som påverkar riktning och kommersiella intressen.*

### *HR:s stöd till linjecheferna*

På frågan vilka tjänster som HR-funktionen idag erbjuder linjecheferna bekräftas till stor del svaren på en tidigare fråga om HR-medarbetarnas vanligaste arbetsuppgifter (Tabell 3, om yrkesrollen). Återigen är det arbetsrätt, förhandling och avtal som de svarande anger som de områden som de ger mest stöd i, följt av arbetsmiljö, friskvård och rehab, liksom bemanning, rekrytering och uppsägning (Tabell 5).

*Tabell 5: HR:s stöd till linjecheferna*

	<b>Ganska stor utsträckning eller Mycket stor utsträckning %</b>
<b>Arbetsrätt, förhandling, avtal</b>	<b>95</b>
<b>Arbetsmiljö, friskvård, rehab</b>	<b>89</b>
<b>Bemanning, rekrytering, uppsägning</b>	<b>87</b>
<b>Löner, förmåner, pension</b>	<b>80</b>
<b>Ledar- och organisationsutveckling</b>	<b>75</b>
<b>Företagskultur och värderingar</b>	<b>66</b>
<b>Kompetensutveckling</b>	<b>63</b>
<b>Kommunikation internt/externt</b>	<b>40</b>
<b>Personalekonomi, HR-analys, HR controlling</b>	<b>42</b>

Det är föga förvånande att de fyra första områdena åter sätts i fokus då de ofta utgör specialistområden som styrs av regler och förordningar som måste följas av organisationerna. Detta är också områden som är tydligt definierade som "HR" och där HR-medarbetarna utgör specialister.

Vi undersökte också om stödjande av linjecheferna var beroende av hur HR-funktionen hade organiserats, men fann inga samband.

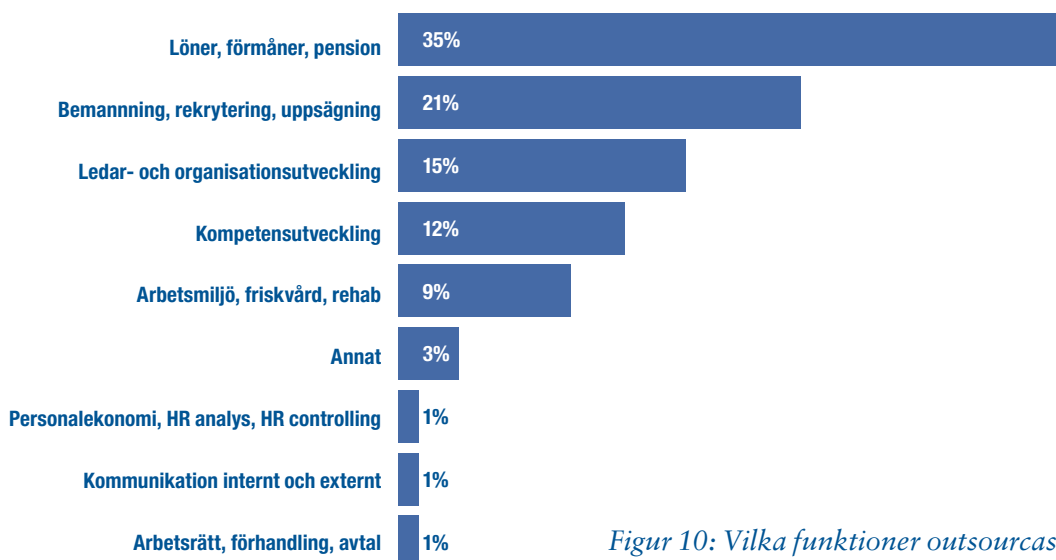
*Tabell 6: Nyckeltalet HR-täthet*

	<b>Antalet organisa- tioner</b>	<b>HR-täthet Min.</b>	<b>HR-täthet Max</b>	<b>HR-täthet Medelvärde</b>	<b>HR-täthet Median</b>
<b>Kommun</b>	<b>54</b>	<b>800 : 1</b>	<b>300 : 7</b>	<b>100 : 0,7</b>	<b>100 : 0,4</b>
<b>Landsting</b>	<b>15</b>	<b>400 : 1</b>	<b>43 : 1</b>	<b>100 : 0,7</b>	<b>100 : 0,5</b>
<b>Övrigt (t.ex. konsult- verksamheter)</b>	<b>12</b>	<b>550 : 1</b>	<b>50 : 1</b>	<b>100 : 1,1</b>	<b>100 : 1</b>
<b>Privat industrisektor</b>	<b>58</b>	<b>500 : 1</b>	<b>30 : 1</b>	<b>100 : 1,2</b>	<b>100 : 1</b>
<b>Stat</b>	<b>52</b>	<b>500 : 1</b>	<b>35 : 1</b>	<b>100 : 1,3</b>	<b>100 : 1,4</b>
<b>Privat tjänstesektor</b>	<b>134</b>	<b>1850 : 1</b>	<b>15 : 1</b>	<b>100 : 1,4</b>	<b>100 : 1</b>
<b>Ideell</b>	<b>8</b>	<b>100 : 1</b>	<b>190 : 7</b>	<b>100 : 1,8</b>	<b>100 : 1,7</b>

Nyckeltalet HR-täthet visar antalet anställda inom organisationen jämfört med antalet HR-medarbetare och baseras på svar från 333 respondenter. Vi vill uppmärksamma läsaren på att respondenter kan ha olika uppfattningar kring antalet anställda och antal HR-medarbetare inom sin organisation. Exempelvis inom en kommun kan det vara oklart om antalet anställda ska vara från den egna förvaltningen eller från hela kommunen. Dessutom visar minimum och maximum HR-täthet stora skillnader, vilket också kan bero på hur man uppfattar antalet anställda och antalet HR-medarbetare i sin organisation.

### *Outsourcing*

Cirka hälften (52 procent) av medverkande respondenter svarade att deras organisation outsourcar någon HR-uppgift. Främst är det ekonomiska verksamheter, så som löner, förmåner och pension samt bemanning (inkluderande även rekrytering och uppsägning) som är mest outsourcade funktioner (Figur 10). Bland dem som svarade ”Annat” hittar vi konsultverksamheter (fåmansbolag) som outsourcar flertalet HR-uppgifter och organisationer som outsourcar HR-relaterade IT-tjänster.



*Figur 10: Vilka funktioner outsourcas?*

### *Sektorer*

Av de olika sektorerna så är det framför allt privat tjänstesektor som outsourcar mest (löner etc. är outsourcat i högst grad, 39 procent), följd av privat industrisektor (bemanning etc. är outsourcat till 35 procent). Därefter följer staten som också outsourcat en del, främst löner etc. (23 procent).

### *Storlek*

Oavsett storlek tycks alla organisationer vara redo att outsourca någon eller några HR-uppgifter (Tabell 7a). Om vi bortser från mikroorganisationer (endast 2 mikroorganisationer svarade frågan om outsourcing) så konstaterar vi (Tabell 7b) att medelstora och stora organisationer outsourcar mest löner, förmåner och pension (77 procent respektive 58 procent) och att små organisationer outsourcar bemanning, rekrytering och uppsägning (56 procent).

Tabell 7a: Outsourcing och storlek (av samtliga svar)

Outsourcar	Små	Medelstora	Stora
Löner, förmåner, pension	25%	47%	30%
Personalekonomi, HR-analys, control- ling	-	-	2%
Arbetsmiljö, friskvård, rehab	6%	5%	9%
Arbetsrätt, förhandling, avtal	-	5%	-
Bemanning, rekrytering, uppsägning	31%	19%	19%
Kompetensutveckling	6%	19%	10%
Ledar- och organisationsutveckling	13%	12%	15%
Kommunikation internt/externt	-	2%	1%

(Antal respondenter=382)

Tabell 7b: Organisationer som outsourcar och storlek

Outsourcar	Små	Medelstora	Stora
Löner, förmåner, pension	44%	77%	58%
Personalekonomi, HR-analys, control- ling	-	-	3%
Arbetsmiljö, friskvård, rehab	11%	9%	19%
Arbetsrätt, förhandling, avtal	-	9%	-
Bemanning, rekrytering, uppsägning	56%	31%	39%
Kompetensutveckling	11%	31%	20%
Ledar- och organisationsutveckling	22%	20%	30%
Kommunikation internt/externt	-	3%	2%

(Antal respondenter=179)

Att notera: Tabell 7a baseras på totalen (346 respondenter som besvarade frågan om storlek: 16 små organisationer, 58 medelstora organisationer, och 270 stora organisationer). Tabell 7b baseras på organisationer som outsourcar (179 respondenter: 9 små organisationer, 35 medelstora organisationer, och 133 stora organisationer). Vi bortser här ifrån de två mikroorganisationerna eftersom de är så få.

### HR-organisering

Vi kartlade också hur outsourcing förhåller sig till organisering av HR, dvs. om man har en liten HR-funktion, en central HR-funktion, en central HR-funktion kombinerad med lokala business partners eller om man har en sk tredelad HR-funktion (central corporate HR-stab, lokala business partners och servicecenters). Svaren (Tabell 8) indikerar ett samband mellan outsourcing och att ha en tredelad HR-funktion – ju högre grad av outsourcing desto mer uppdelad HR-funktion.

Tabell 8: Områden som outsourcas och HR-organisering

	Har ingen formell/ officiell HR-funktion	Har liten HR-funktion	Corporate HR/stabs-funktion	Corporate HR/stabs-funktion och business partners	Corporate HR/stabs-funktion, business partners, servicecenter (expert och administrativ)	Antal respondenter
Löner, förmåner, pension	2	16	14	29	51	112
Personalekonomi, HR-analys, HR controlling	0	1	1	2	0	4
Arbetsmiljö, friskvård, rehab	0	5	1	9	14	29
Arbetsrätt, förhandling, avtal	0	2	0	0	1	3
Bemanning, rekrytering, uppsägning	1	13	5	16	31	66
Kompetensutveckling, utbildning	0	10	3	14	13	40
Ledar- och organisationsutveckling	1	8	5	17	19	50
Kommunikation internt och externt	0	2	0	0	2	4
Annat	0	2	1	2	7	12

I tabellen redovisas antalet respondenter och inte procent, eftersom antalet svar är mycket lågt bland vissa kategorier

## 4. HR I FRAMTIDEN

---

I denna del kommer frågor som behandlar HR-arbetet och HR-funktionen i framtiden att beskrivas. Vi inriktar oss på några områden som vi tror att många HR-funktioner arbetar med idag eller snart avser att börja arbeta med och jämför med vad de tror kommer att hända fram till år 2025. Dessutom fokuseras HR-utmaningar inför framtiden, liksom kompetensutveckling.

### *Arbetar med idag och år 2025*

Vi började med att fråga om vad de har för HR-uppgifter idag och sedan jämföra med vad de tror kommer att hända fram till år 2025. Frågan var: I vilken utsträckning arbetar HR med följande i din organisation (ganska stor eller stor utsträckning) – idag respektive år 2025? Tabell 9 visar att i jämförelsen mellan åren så kommer framför allt de IT-inriktade områdena att öka – se exempelvis Användning av sociala media, Big data, Digitalisering och HR analytics.

*Tabell 9: HR-uppgifter idag och år 2025*

	IDAG (i %)	År 2025 (i %)	Förändring +
"HR analytics"	32	77	45
Användning av sociala media (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram osv.)	45	87	42
Digitalisering (e-HRM)	44	85	41
Big data	16	56	40
"Evidence-based HR "	31	69	38
"Agil HR"	33	70	37
"Competence management" (t.ex. competency dictionary)	38	73	35
CSR	36	68	32
"Talent management"	55	86	31
Performance management	55	85	30
Hållbarhet	47	77	30
Innovation	35	64	29
Mångfald	63	89	26
Employer branding	71	92	21

---



Kopplat till olika sektorer ser vi följande utifrån respondenternas svar vad gäller inom vilka områden de arbetar/förväntas arbeta i ganska stor eller stor utsträckning (se ovan tabell samt bilaga 1, medelvärden av samtliga svar):

- ”HR analytics”: Störst intresse idag finns i kommunsektorn, men privata sektorn väntas öka mest. Sammantaget är detta det område som generellt förväntas öka mest.
- Användning av sociala medier (Linkedin, Facebook, Twitter, Instagram osv.): Vanligast i kommun och landsting men väntas öka kraftigt, framförallt i privata sektorerna.
- Digitalisering (e-HRM): Kommun och landsting arbetar mycket med det idag, privata sektorn ökar mest.
- Big data: Störst inom privat tjänstesektor, ökar inom alla sektorer, mest staten.
- ”Evidence-based HR ”: Framför allt offentliga sektorn arbetar idag med evidence, och tror sig göra det också i framtiden, men även privat och ideell sektor blir mer intresserade.
- ”Agil HR”: Vanligast inom kommun och privat tjänstesektor, men stat kan komma att öka mest.
- ”Competence management” (t.ex. competency dictionary): Domineras idag av privat industrisektor och så blir det även i framtiden, att döma av respondenternas uppfattningar kring i vilken utsträckning man kommer att arbeta med det.
- CSR: Vanligast inom ideell verksamhet men privat tjänstesektor förväntas öka mest.
- ”Talent management”: Är idag vanligt inom privat sektor, men blir i framtiden allt vanligare även i offentlig sektor.
- Performance management: Domineras idag av privat industrisektor följd av privat tjänstesektor, men samtliga verksamheter väntas öka.
- Hållbarhet: Domineras idag av ideella sektorn men kommun och stat förväntas öka mest.
- Innovation: Privat tjänstesektor dominerar nu och i framtiden, men alla hänger på tåget.
- Mångfald: Vanligast inom ideell sektor och offentlig verksamhet, men alla sektorer väntas öka.
- Employer branding: Privata sektorerna dominerar idag tillsammans med kommun och ”övriga”, men landsting förväntas öka mest.

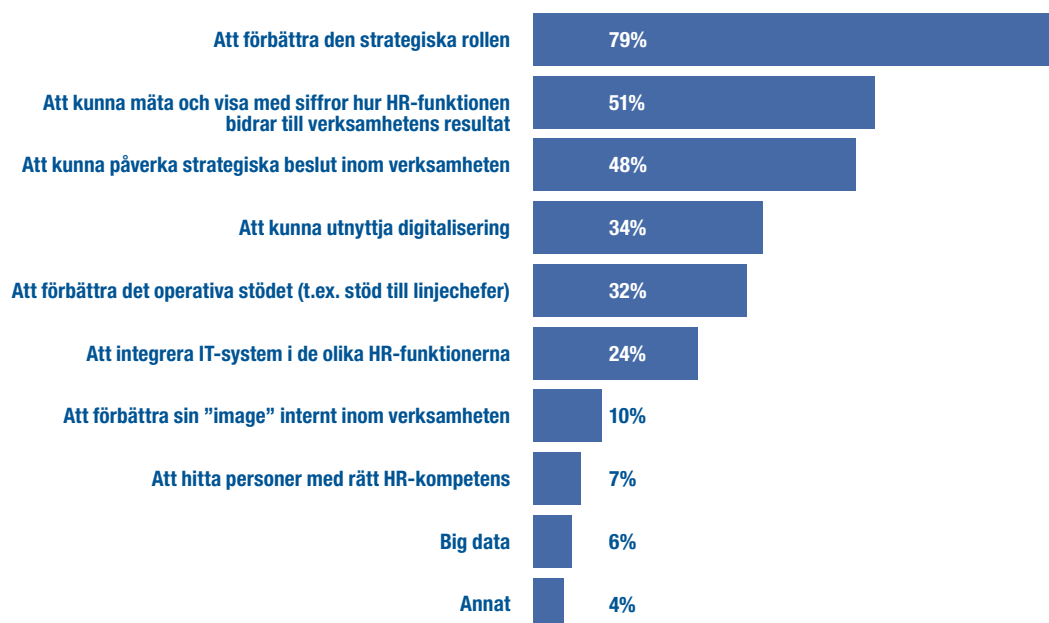
Många svarade ”vet ej” på frågan om HR arbetar med olika områden (Tabell 10). Det kan tyda på bristande kommunikation inom en och samma HR-avdelning, alternativt att det inte är något man jobbar med över huvud taget.

Tabell 10: Antal som svarat ”Vet ej”

	IDAG (i %)	IDAG (Antal)
Big data	33	127
”Competence management” (t.ex. competency dictionary)	26	98
”Evidence-based HR ”	24	92
”HR analytics”	21	79
”Agil HR”	21	82
CSR	14	55
Digitalisering (e-HRM)	10	37
”Talent management”	10	38
Performance management	9	33
Innovation	5	20
Hållbarhet	4	16
Employer branding	3	4
Användning av sociala media (Linkedin, Facebook, Twitter, Instagram osv.)	2	7
Mångfald	1	4

### HR-utmaningar

Vi ställde också frågan om vilka möjliga utmaningar som HR-funktionen står inför där respondenterna fick välja vilka de ansåg som de tre viktigaste. Att förbättra den strategiska rollen och kunna påverka strategiska beslut hamnade högst tillsammans med att kunna mäta och visa med siffror hur HR-funktionen bidrar till verksamhetens resultat (Figur 11).



Figur 11: HR-utmaningar

I öppet svarsalternativ uttrycker en av de svarande följande resonemang kring framtida utmaningar inom HR-arbete kopplat till hur arbetstiden används mellan strategiska och operativa uppgifter:

*[En utmaning är] att få vara delaktig i de strategiska besluten. För att kunna det måste vi börja prata i siffror, dvs. personalekonomi, analyser, omvärldsbevakning. Vi behöver lyfta blicken från det operationella till det strategiska. Dock måste vi behålla vår kompetens inom HR, dvs. arbetsrätt, lön och villkor, arbetsmiljö att vi är experter. Det är en balansgång mellan det operationella och det strategiska som måste till inte att det ena ersätter det andra. Vi är inte riktigt där.*

#### *Utmaningar per sektor*

Om vi tittar på utmaningarna i förhållande till olika sektorer framkommer att respondenter från kommuner ser utmaningar främst i att förbättra det operativa stödet (41 procent har nämnt detta), den strategiska rollen (76 procent), kunna mäta och visa siffror (48 procent) och att kunna påverka strategiska beslut (49 procent).

Landstingen ser utmaningar i att förbättra den strategiska rollen (95 procent - obs. färre respondenter än flertalet andra sektorer), kunna mäta och visa siffror (71 procent) och att kunna påverka strategiska beslut (48 procent).

Staten ser utmaningar i att förbättra den strategiska rollen (80 procent), kunna mäta och visa siffror (52 procent) och att kunna påverka strategiska beslut (48 procent).

Privat tjänstesektor ser utmaningar i att förbättra den strategiska rollen (79 procent), kunna mäta och visa siffror (54 procent) och att kunna påverka strategiska beslut (52 procent).

Privat industrisektor ser utmaningar i att förbättra den strategiska rollen (78 procent), kunna mäta och visa siffror (40 procent), kunna påverka strategiska beslut (42 procent), kunna utnyttja digitalisering (45 procent) samt har högt värde i förhållande till andra på att integrera IT-system (32 procent).

Slutligen, respondenter från ideell sektor och övriga ser utmaningar i att förbättra den strategiska rollen (ca 80 procent), kunna mäta och visa siffror (ca 40 procent), integrera IT-system (ideell sektor: 38 procent) samt att kunna utnyttja digitalisering (övriga 43 procent).

#### *Kommande utmaningar*

I enkäten ställdes också en öppen fråga kring kommande utmaningar för HR. 125 personer svarade på frågan. Ur svaren går att finna tre övergripande teman: kompetensförsörjning, HR:s roll och digitalisering. Det första rör svårigheten med kompetensförsörjning för såväl HR-funktionen som för de organisationer som de svarande är verksamma inom. En sådan utmaning formulerades på detta sätt av en av respondenterna:

*Det faktum att vi har alldeles för stor andel externa konsulter som är underbetalda leder till att de endast jobbar en kort period hos oss för att sedan söka nytt jobb. Det innebär en enorm kunskapsförlust och stor ansträngning för de anställda som hela tiden får lägga stor del av sin tid på upplärning.*

Det andra temat rör HR:s roll i verksamheten och vad HR-avdelningarna bör eller inte bör syssla med. Här handlar det främst om utmaningen att hitta HR:s roll och att motivera dess relevans och betydelse i konkurrens med andra värden, avdelningar och funktioner. En av respondenterna uttrycker det som att det finns en ”Motstridighet mellan förväntningar från linjechefer, medarbetare, ledningen samt HR-medarbetarna själva på vad HR egentligen ska syssla med”. En annan uttrycker det som en brist på förtroende för HR:

*Under en period har jag upplevt att HR inte har haft det förtroende i verksamheten som vi borde ha. Det har inom vissa verksamheter blivit mer och mer vanligt att en ekonomichef blir ansvarig även för HR. Vi som är HR måste bli bättre på att kommunicera och delta i högre grad inom ledningsgrupper, ta plats och framhäva det vi står för. Det är alldeles för mycket fokus på siffror och teknik och om det inte finns någon i en ledningsgrupp som står upp för den stora delen gällande hur vi hanterar våra resurser, medarbetarna, blir det inte bra. Vår stora utmaning är, tror jag, att vi vågar stå upp för våra värderingar och vår kunskap gällande hantering av våra mänskliga resurser, samtidigt som vi måste förstå verksamheten och ekonomin för att kunna argumentera och föra fram vårt budskap. Vi får inte glömma att vi när vi arbetar i ett företag arbetar för företagets överlevnad och utveckling, vilket inte alltid är att bara se till människorna.*

Det tredje temat rör digitalisering och handlar om hur HR skall förhålla sig till digitalisering och vad det ställer för nya krav på HR-funktionen och de anställda. I detta tema finns en spänning mellan svaren. Å ena sidan menar respondenterna att digitalisering är en möjlighet för HR att skapa data som sin tur kan göra att HR ”bidrar med värdeskapande analyser och argument”. Å andra sidan menar flera att det samtidigt finns många exempel på där digitalisering inte förändrat verksamheten i den riktning som var menat. ” /.../ vi ser många exempel på datastöd som inte ger förbättringar utan mer administration till verksamheten”.

I svaren lyfts också andra typer av utmaningar fram som faller utanför de tre ovan nämnda temana, så som arbetsmiljö, vikten av att stödja chefer i verksamheten och krav om att arbeta mer med olika värdefrågor som jämställdhet och likabehandling.

#### *Kompetensutveckling för att möta utmaningar*

Att HR-medarbetare anser sig ha goda möjligheter till kompetensutveckling har vi påvisat tidigare i denna rapport – ca 80 procent deltar i utvecklingsaktiviteter varje år. Men hur ser man på kompetensutveckling i förhållande till de utmaningar som nämnts?

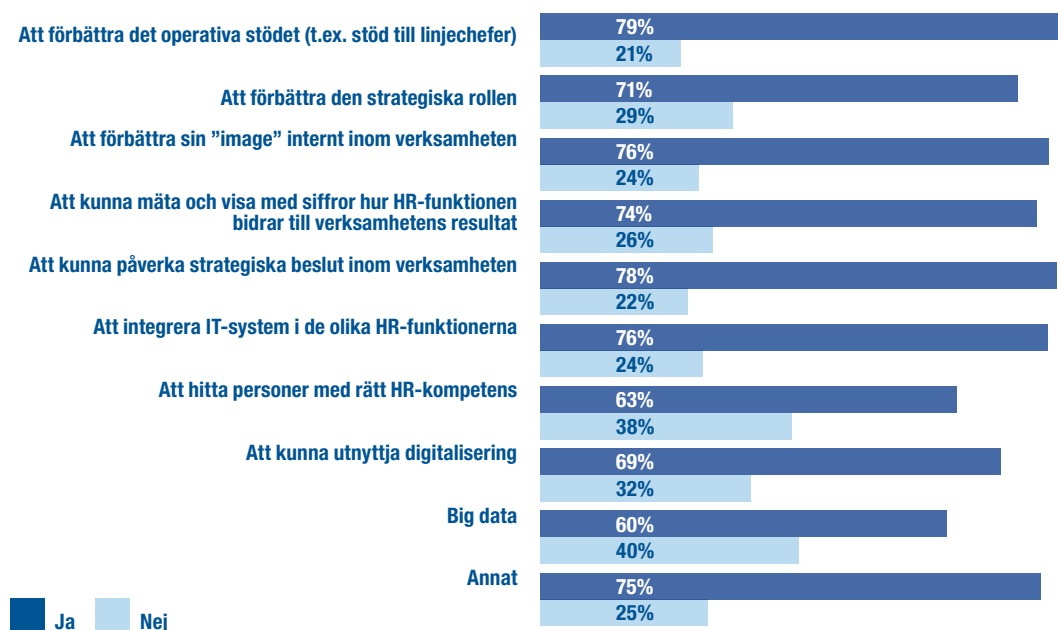
72 procent (274 respondenter) svarade att de har den kompetens som krävs för att kunna möta nämnda HR-utmaningar. Av de som svarat att de *inte* har den kompetens (totalt 98 stycken) som krävs för att möta utmaningarna menar 87 procent att det viktigaste är ”Att förbättra den strategiska rollen (dvs. koppla HR-arbetet till verksamhetens övergripande mål och strategier)”.

Andra områden där mer kompetens efterlystes för att möta utmaningar var ”Att kunna mäta och visa siffror...”: 50 procent av de som angivit att det inte har tillräckligt med kompetens hade kryssat i denna ruta. ”Att kunna påverka strategiska beslut...” (41 procent) och ”Att kunna nyttja digitalisering” (41 procent).

Att förbättra den strategiska rollen är den största utmaningen enligt respondenterna (som vi visat tidigare). Nästan en tredjedel av respondenterna som anser detta är en utmaning svarar att de saknar kompetens som krävs för att möta den.

40 procent saknar kompetens för att möta utmaningen med Big Data (men det är bara 20 personer som anser att Big Data är en utmaning).

Kompetens i förhållande till utmaningar visas i sin helhet i Figur 12.



Figur 12: Kan befintlig kompetens bemöta framtida utmaningar?

# SAMMANFATTNING

---

## *Respondenternas bakgrund, anställning och yrkesroll*

- Majoriteten av HR-medarbetare har en utbildning inom beteende- eller samhällsvetenskap.
- Det finns många benämningar för HR-medarbetare – vad dessa personer arbetar med överlappar dock.
- HR-medarbetare sysslar med många olika typer av arbetsuppgifter och områden.
- HR-medarbetare verkar ha inflytande på det egna arbetet men mindre beslutskraft vad gäller verksamheten.
- Det operativa arbetet upplevs omfatta nästan halva arbetstiden. Om två år förväntas en jämn fördelning mellan det operativa och det strategiska arbetet. Det administrativa arbetet förutses att minska.
- Yrket domineras av kvinnor. Män är mer synliga i det strategiska arbetet.
- HR-medarbetare verkar trivas med yrket och visar stort organisationsengagemang.

## *HR-funktionen*

- De flesta stora organisationer har en tredelad HR-funktion.
- Informationsbrist finns vad gäller a) HR-strategi och dess integration med verksamhetsstrategi och b) vad andra inom avdelningen/enheten sysslar med.
- HR-medarbetare stödjer linjecheferna i frågor kring främst arbetsrätt, arbetsmiljö och bemanning.
- Outsourcing är vanligt för ekonomiska uppgifter (löner, förmåner och pension), bemanning samt utvecklingsfrågor, framförallt i privat tjänstesektor och privat industrisektor.

## *HR i framtiden*

- HR analytics, användning av sociala media, big data och digitalisering (e-hrm) är områden som respondenterna tror att de kommer att arbeta mycket med år 2025 jämfört med idag.
- Att förbättra den strategiska rollen, att kunna mäta med siffror och att påverka strategiska beslut är de största utmaningarna för HR-arbetet enligt respondenterna.

# FRAMTIDA STUDIER

---

Avslutningsvis vill vi lyfta fram några områden som är viktiga inför framtiden och de kommande enkätstudier vi kommer att genomföra.

## *Bakgrund, anställning och yrkesroll*

- Det finns många olika benämningar på HR-medarbetares befattningar. Hur kommer dessa att utvecklas; blir det än fler benämningar eller kommer de tre vanligaste att ytterligare stärkas? Observera att "HR-chef" består av ett antal olika benämningar.
- Kommer arbetsuppgifterna arbetsrätt, förhandling och avtal fortsätta vara de vanligaste uppgifterna för HR-medarbetare?
- Ett fåtal arbetar idag med områden som personalekonomi, HR-analys och HR controlling, samtidigt som detta är områden som väl anknyter till de områden som respondenterna tror kommer att öka kraftigt inför framtiden, särskilt HR-analys (analytics). Kommer fler att arbeta med dessa områden om två respektive åtta år?
- Hur kommer HR-medarbetare att fördela sin arbetstid på områdena administrativt, operativt och strategiskt om två och åtta år?
- Kommer HR-medarbetare att ytterligare stärka sin position vad gäller att ingå i ledningsgrupper på olika nivåer? Vilka kategorier HR-medarbetare intar de framtida positionerna?
- Hur kommer HR-medarbetarnas engagemang och yrkesstolthet att utvecklas över tid?
- Vilken inflytande kommer HR-medarbetare att ha i framtiden, och på vilka områden? Hur påverkas inflytandet av storleken på organisationen?

## *HR-funktionen*

- Hur kommer integrationen mellan HR-strategi och verksamhetsstrategi att utvecklas?
- Hur kommer organiseringen av HR-funktioner och HR-arbete att förändras inför framtiden? Hur påverkar det kopplingen till verksamhetsstrategin?
- Hur förändras HR-funktionens stöd till linjecheferna?
- Hur förändras HR-tätheten över tid? Hur kan detta mätas och följas upp på bästa sätt? Och vem utför HR-uppgifter om HR-tätheten är låg?
- Vilka uppgifter och funktioner outsourcas idag och inför framtiden? Kommer den tredelade HR-organisationen att vara den som mest nyttjar outsourcing? Samtidigt har vi sett att små organisationer nyttjar outsourcing; kommer den utvecklingen att fortsätta?

## *HR i framtiden*

- Vilka blir de stora HR-uppgifterna inför år 2025? Kommer HR-medarbetare verkligen att arbeta så mycket med IT-relaterade områden som respondenterna angivit i sina svar? Och vad kommer de i så fall att avstå ifrån att göra?

- Samtidigt som många trodde på nya IT-relaterade uppgifter är det cirka en fjärdedel som svarat ”vet ej” om de kommer att arbeta med detta, alternativt inte känner till områdena. Hur kommer denna kategori att påverkas?
- De största utmaningarna enligt respondenterna är att förbättra den strategiska rollen, kunna påverka strategiska beslut och visa med siffror hur HR bidrar till verksamhetens resultat. Hur kommer detta att utvecklas och förändras; blir HR mer strategiska?
- Flertalet anser att de har den kompetens som krävs inför framtida utmaningar, men det är ändå nästa en tredjedel som menar att de inte har tillräcklig kompetens för att förbättra den strategiska rollen. Kommer HR-medarbetare att fylla detta kompetensgap?



# BILAGOR

## Bilaga 1:

Frekvenstabeller över vad HR arbetar med idag och i framtiden uppdelat på olika sektorer

Tabell A: Jämförelse baserad på medelvärdet IDAG

	Vilken sektor arbetar du inom?											
	Kommun			Stat			Privat tjänstesektor			Privat industri- sektor		
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N
Performance management	2,23	0,99	44	2,3	0,79	50	2,85	0,94	132	3,03	0,96	64
Användning av sociala media	2,61	0,93	59	2,29	0,78	52	2,56	0,88	147	2,37	0,95	64
Mångfald	3,02	0,81	60	3,08	0,92	53	2,75	0,95	147	2,89	0,74	64
Innovation	2,25	0,8	51	2,12	0,75	49	2,45	0,85	143	2,4	0,81	60
CSR	2,37	1,1	46	1,97	0,59	38	2,41	0,89	131	2,37	0,73	56
Employer branding	3,03	0,89	59	2,81	0,88	53	2,98	0,87	147	3,11	0,81	65
Hållbarhet	2,66	0,96	56	2,43	0,94	49	2,36	0,88	143	2,62	0,84	61
Big data	1,71	0,72	34	1,59	0,5	32	1,89	0,86	99	1,89	0,83	38
Digitalisering (e-HRM)	2,45	0,91	53	2,2	0,73	44	2,49	0,95	133	2,23	0,79	56
HR analytics”?	2,42	0,98	38	1,92	0,6	37	2,15	0,88	120	2,08	0,83	50
Evidence-based HR ”?	2,5	0,98	38	2	0,83	36	2,03	0,9	116	1,86	0,72	42
Agil HR”?	2,31	0,98	36	1,94	0,75	36	2,23	0,99	120	1,98	0,77	47
Talent management”?	2,49	0,93	47	2,31	0,85	45	2,79	0,97	137	2,83	0,93	59
Competence management” (t.ex. competency dictionary)?	2,17	0,95	35	1,94	0,68	31	2,21	0,93	108	2,59	0,98	51

*M = medelvärde, SD = standardavvikelse, N = antal*

Tabell B: Jämförelse baserad på medelvärdet år 2025

Vilken sektor arbetar du inom?												
	Kommun			Stat			Privat tjänstesektor			Privat industri- sektor		
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N
Performance management	2,81	0,76	58	2,98	0,73	52	3,28	0,7	140	3,31	0,56	61
Användning av sociala media	3,35	0,71	60	3,11	0,75	53	3,4	0,7	144	3,23	0,79	64
Mångfald	3,36	0,66	59	3,23	0,61	52	3,31	0,7	144	3,22	0,65	65
Innovation	2,86	0,83	58	2,75	0,76	52	2,99	0,83	141	2,84	0,8	61
CSR	2,73	0,77	56	2,62	0,75	50	3,01	0,89	138	2,93	0,8	60
Employer branding	3,4	0,67	60	3,36	0,65	53	3,47	0,7	144	3,44	0,62	63
Hållbarhet	3,28	0,74	60	2,92	0,74	52	3,07	0,83	142	3,05	0,79	60
Big data	2,57	0,77	53	2,69	0,83	48	2,65	0,94	138	2,77	0,95	57
Digitalisering (e-HRM)	3,21	0,73	56	3,1	0,63	52	3,3	0,78	141	3,15	0,8	60
HR analytics”?	2,87	0,64	55	2,94	0,72	49	3,06	0,86	139	3,03	0,82	58
Evidence-based HR ”?	2,93	0,7	54	3	0,76	50	2,82	0,89	139	2,81	0,93	58
Agil HR”?	2,75	0,74	57	2,9	0,71	50	2,86	0,92	138	2,93	0,88	60
Talent management”?	3,02	0,73	56	3,24	0,74	51	3,32	0,79	142	3,33	0,75	60
Competence management” (t.ex. competency dictionary)?	2,74	0,76	53	2,86	0,73	50	2,9	0,82	139	3,17	0,85	60

*M = medelvärde, SD = standardavvikelse, N = antal*



Vad innebär HR-yrket, hur arbetar organisationer med HR och vilka är dagens och framtidens utmaningar i HR-arbetet? I HR-undersökningen presenteras resultaten från en enkätundersökning som kartlägger just dessa frågor utifrån HR-medarbetares perspektiv. Enkätundersökningen har genomförts av Centrum för global human resource management, CGHRM, i samarbete med Sveriges HR Förening.

Centrum för global human resource management, bildades 2014 och har som syfte att stärka svensk HRM-forskning genom att vara en mötesplats och kunskapsbank samt att genom bred forskarsamverkan initiera, utveckla och driva relevant HRM-forskning och utveckling i dialog med näringsliv och offentlig sektor. CGHRM är ett tvärvetenskapligt samarbete mellan företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, och institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Göteborgs universitet.

[www.cghrm.gu.se](http://www.cghrm.gu.se)

---