



CENTRUM FÖR GLOBAL HRM

# BETYDER AI ALLS *INTE?*

Om digitalisering inom HR i Sverige  
utifrån Cranet-data

Stefan Tengblad och Donika Nord

---

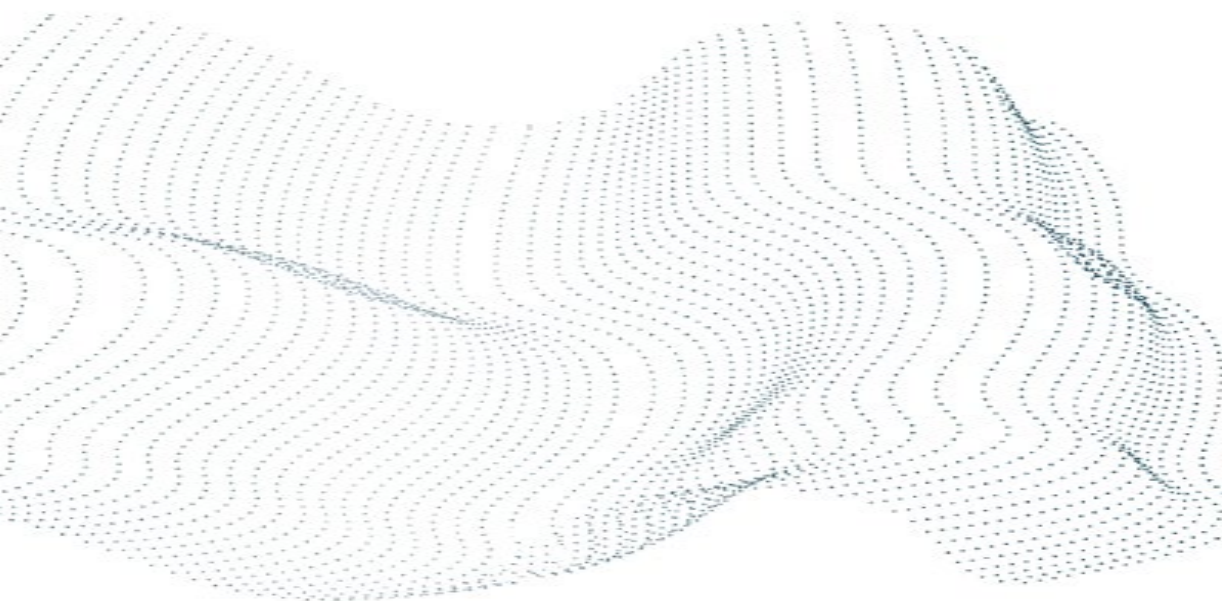
2024



<https://www.gu.se/global-hrm>

# Innehållsförteckning

Förord från HR-föreningen	3
Författarnas förord	4
Executive Summary	5
Inledning	7
Användning HR-analytics igår och för framtiden	13
Digitalisering handlar om effektiv informationshantering inte bara att datorisera	16
Resultat	18
Expertintervjuer	24
Analys av resultat	32
Författarkommentarer	34
AI-kommentarer	35
Slutsatser och avslutande diskussion	39
Referenser	42
Bilaga 1: Användande av algoritmiskt HR och HR/People-analytics per land	44
Om oss	45



# Förord från HR-föreningen

Bästa HR-kollega!

Digitalisering är en viktig fråga för HR-Sverige. AI-transformationen är inte längre en framtidsvision – den är här, och den är här för att stanna. Det är nästan förvånande hur lite vi inom HR har anammat detta faktum. Trots den snabba utvecklingen av AI-teknologi verkar många HR-avdelningar ännu inte fullt ut förstå eller integrera dessa möjligheter i sina strategiska planer. Istället för att se AI som en möjlighet att förbättra och effektivisera vårt arbete, ser många den som ett hot.

Men valet är vårt: ska vi se AI som en risk eller en resurs? För att HR ska kunna fortsätta vara relevant måste vi omfamna denna förändring och göra AI till en naturlig del av vår verksamhet. Detta handlar inte om att överleva en trend, utan om att forma framtidens HR-strategier och säkerställa vår plats i en digital värld. Den här rapporten visar tydligt att vi i Sverige ligger efter, men också att potentialen för förbättring är stor. Vi kan inte längre blunda – transformationen har bara börjat, och nu är det upp till oss att ta tillvara på dess möjligheter.

Stockholm i september 2024

Petra Schedin Stergel  
Generalsekreterare  
Sveriges HR-förening

# Författarnas förord

Det här är den tredje rapporten som presenterar svenska resultat från den senaste internationella Cranetundersökningen. Denna gång är temat digitalisering med koppling till HR. Centrum för Global HRM vid Göteborgs universitet har varit ansvariga för den svenska delen av undersökningen sedan 2019. Datainsamlingen har genomförts på uppdrag av Kantar Sifo och i samarbete med Sveriges HR-förening. Vi vill här tacka för gott samarbete och inte minst till alla i HR-Sverige som har svarat på enkätens många frågor.

Ett tack riktas också till Anna Carlsson, Johannes Sundlo och Per Thilander som generöst delat med sig av sina insikter och erfarenheter i var sin expertintervju samt till Johanna Flanke, Jörgen Hansson, Margareta Oudhuis och Kjell Svensson för läsning och kommentarer till ett utkast av rapporten.

Vi vill här uppmärksamma att vissa sektioner har skrivits med hjälp av AI och det framgår i rapporten vilka avsnitt detta rör sig om. Detta har gjorts av flera orsaker, att spara tid, att dra nytta av kunskap ”där ute” och för att vi skall leva som vi lär när vi lyfter fram möjligheterna med AI och annan digital teknik. Vi har så klart faktagranskat och redigerat texten så att det blir flyt i texten men utan att förvanska AIs röst. Eventuella kvarstående brister och felaktigheter ansvarar vi som författare för.

Avslutningsvis vill vi framhålla att skrivandet av denna rapport har varit lärorikt och att vi anser att rapportens tema är angeläget för HR-funktioner i Sverige och även för vårt arbetsliv som sådant. Det är vår förhoppning att rapporten kan ge kunskap, vägledning och inspiration till kommande utvecklingsarbete inom HR-Sverige.

Trevlig läsning!

Göteborg i september 2024

Stefan Tengblad  
Professor och föreståndare  
Centrum för global HRM

Donika Nord  
Administrativ samordnare  
Centrum för global HRM



## Executive Summary

I denna rapport redogörs för resultat i Cranet-undersökningen med koppling till digitalisering inom HR-området. Potentialen i att använda modern IT-teknik för att automatisera många tjänster och för att samla in och analysera stora datamängder bedöms som stor för många organisationer: En väl utförd digitalisering av HR-arbetet kan förutom att producera kostnadseffektiva tjänster leda till att resurser frigörs för att förbättra medarbetarupplevelse och för annat utvecklingsarbete. Användning av automatiserade processer, och AI kan ha potential till att utveckla HR-arbetet inom många områden på ett sätt som traditionella PA-system inte förmår att göra, som kan leda till ökad kvalitet, snabbhet och lägre kostnader inom HR-arbete.

Även om det inte är så många frågor i undersökningen med koppling till digitalisering pekar resultaten tydligt på att digitaliseringsarbetet i Sverige går förhållandevis sakta och att det är relativt få organisationer som har nått en avancerad nivå vad gäller digitaliserat HRM eller vad som också benämns för E-HRM. När det förekomst av arbete med HR-analytics och automatiserade/algorithmiska HR-tjänster är resultaten från Sverige är anmärkningsvärt låga.

De tre särdragen i organisationer som arbetar lite mer aktivt med digitalisering är att de har relativt många anställda, är verksamma i privat sektor och har en relativt hög HR-täthet (fler HR-anställda i relation till totalt antal anställda). Skillnaderna är dock inte på något sätt påfallande så det generella resultatet i undersökningen är att Sverige tillhör de länder i undersökningen med lägst andel vad som kan betraktas som ett mer teknologiskt avancerat HR.

I rapporten diskuteras med hjälp av intervjuer med tre experter inom området olika orsaker till att Sverige har en så pass tillbakaskjuten position inom digitaliserat HRM och om och i så fall vad som går att göra för att förbättra situationen. För att åstadkomma en lyckad HR-digitalisering handlar det dels om förutsättningar, dels om kunskap och förståelse och användande av resurser på ett klokt sätt, såsom att skapa balans mellan att ge service, att arbeta strategiskt och att arbeta med HR-utveckling. Även utökade insatser från utbildningsarrangörer, branschorgan och konsulter är viktiga.

Uppgiften att ge service till chefer med deras HR-relaterade uppgifter får inte överskugga uppgiften att i samråd med dessa utarbeta processer som kan avlasta båda parter. Digitaliseringen så här långt inom HR-Sverige har ofta stannat vid datorisering där fortfarande mycket manuell handpåläggning behövs och där effektiviseringar för HR ibland istället lett till en ökad arbetsbelastning för chefer så ingen eller högst måttlig effektivisering på organisationsnivån uppstår.

I ljuset i slutet av tunneln går det att skönja ett betydligt mer automatiserat och intelligent HR-arbete, men det gäller i många fall att få till stånd en rörelse mot tunnelmynningen. Detta bör göras för att undvika en eftersläpning där HR-funktioner i andra länder drar ifrån när det gäller att skapa motiverande och utvecklande arbetsmiljöer och ett kostnadseffektivt arbete med HR och personalansvar som inte är så stressande för inblandade aktörer. Ett avslutande förslag i rapporten är att det behövs mer praktiskt utvecklingsarbete. Detta då digitaliseringens utmaningar kan skötas bättre av HR-utvecklare än av HR-strateger?



# Inledning

Knappast någon i arbetslivet kan undgå att påverkas av digitalisering som innebär att allt fler arbetsuppgifter, ja också våra liv i stort, blir allt mer medierade av digital teknik. I denna rapport sätter vi fokus på digitalisering inom HR-området i Sverige. Huvudkällan för rapporten är den senaste Cranetundersökningen som genomfördes 2021–22 i 38 länder där svar från runt 6000 organisationer med minst 100 anställda inkommit, varav hela 544 från Sverige. För mer information om Cranetundersökningen, dess genomförande och resultat för Sverige kan den första rapporten i denna serie rekommenderas. Den heter *”Rustade för framtiden?”* och handlar om kompetensförsörjning, ett ständigt aktuellt ämne och ofta något av en huvudvärk för många företag och organisationer. Rapporten visar att svenska företag satsar relativt lite medel på personalutveckling och anordnar relativt få aktiviteter för kompetensutveckling såsom karriärplanering, coaching och mentoring. I rapporten ställs frågan om det behövs ett ökat fokus på aktiviteter för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Om talesättet som man bäddar får man ligga stämmer inom detta område finns det här del att göra för att få till en god nattsömn såsom att skaffa bekväma sängkläder, madrasser och goda bäddningsrutiner.

Den andra rapporten, *”I den bästa av världar?”* handlar om HR-organisering i Sverige och tar upp frågor kring storlek på HR-funktioner, strategiskt inflytande, outsourcing och relation till linjeorganisationen, mm. Rapporten visar att HR-funktioner i Sverige i stor utsträckning är representerade i den högsta ledningsgruppen, att det finns skriftliga HR-strategier i betydande omfattning och att HR-funktionen är involverad i generell strategiframtagning i ett tidigt skede. Å andra sidan visar resultaten att linjeorganisationen har ett stort inflytande i HR-frågor och ofta har fått ansvaret för att genomföra HR-aktiviteter med stöd av HR-specialister. Vidare så är HR-tätheten, antal HR-medarbetare i relation till totalt antal anställda, förhållandevis låg i Sverige, och att dominansen av personalchefer med en beteendevetenskaplig utbildningsbakgrund är stor.

Det bör poängteras inledningsvis att antalet frågor i Cranetundersökningen som handlar om digitalisering är få vilket gör att det inte går att göra en heltäckande beskrivning av området och att det finns en viss osäkerhet i resultaten. Detta beror på att frågorna bygger på självskattning där respondenterna tillfrågas i vilken omfattning som organisationer arbetar med digitala tekniker för HRM etc. Det kan finnas kulturella skillnader i förståelse kring olika begrepps innebörd mellan olika länders respondenter vad som menas med en viss omfattning som olika aktiviteter används, digitalisering är ett relativt komplext och svårämmt fenomen. Därför är det inget syfte i rapporten att exakt försöka fastslå Sveriges position i en internationell jämförelse utan mer att indikera hur Sverige ligger till i relation med hur HR-ansvariga i andra länder har svarat. Rapporten handlar heller inte bara om att försöka rangordna Sveriges resultat utan mer att diskutera vad som kan göras för att förbättra situationen.

Arbetet med att skriva denna rapport har tagit längre tid än planerat. Huvudorsaken till detta är en hård arbetsbelastning med mycket undervisning, handledning, annat forskningsarbete och anordnande av konferenser. Men en annan anledning är också att arbetet med att försöka förstå vad resultaten beror på och vad som kan göras åt dem har tagit en hel del tid. Vi ville inte bara skriva en rapport som kort talade om att så här ser det ut. Vi lever i en period där HR-funktionen utsätts för kritik från flera håll såsom Mats Alvesson (Expressen 15 juli 2023) och Alvehus och Kastberg Weichselberger (2024) som hävdar att HR-funktionen är en del av en växande administrativ yrkesklass som stjälar resurser från en mer värdeskapande kärnverksamhet.

Vår uppfattning är att HR-funktionen, precis som de flesta andra funktioner, lever i ett nära samspel med andra funktioner och att utrymmet för eget strategiskt manövrerande är begränsat och att beskyllningarna i många avseenden närmar sig det orimligas gräns. Vi anser också att det görs en osubstansierad uppdelning mellan en god och värdeskapande kärnverksamhet och en mer egoistisk, maktspelande och mindre värdeskapande stödverksamhet. Samtidigt är så klart ingen funktion fläckfri, det förekommer naturligtvis kvalitetsskillnader i HR-funktioners arbete, bra och mindre bra HR och en betydande förbättringspotential på många håll. Överlag är vår uppfattning att HR-funktioner har en god kompetens och är motiverade och inriktade på att på organisationernas uppdrag stödja cheferna med deras personalansvar. När det gäller teknologisk utveckling och automatisering är det mycket som går att förbättra när det gäller att finna kostnadseffektiva och mer teknologiskt framstående processer. Personalansvariga chefer behöver till exempel ägna en hel del tid åt att samla in och föra in data som kan göras betydligt enklare och billigare med hjälp av AI. Vi lever i en tid där positivt tänkande har fått ett stort genomslag och där förtjänster framhålls snarare än tillkortakommanden. Då kan det framstå som negativt med en rapport som denna, men vi är övertygade om att trovärdiga fakta är viktiga för att det skall gå att vända utvecklingen. Vi blir inte heller bättre av att intala oss att vi är bättre än vad vi själva verket är.

En kommentar till rapportens titel är att den alls inte har valts för att raljera. Den skall ses med glimten i ögat för att bjuda in till en angelägen diskussion. Men det handlar även om en bekymrad inställning, med tanke på att det finns så stora möjligheter med modern, särskilt AI-baserad, teknik att skapa mer och bättre HR-tjänster, och åtminstone på lite längre sikt till betydligt lägre kostnad. Många organisationer jobbar också bra med att skapa ett mer digitaliserat HR, men enligt vår uppfattning sker detta i alltför liten utsträckning och av för få organisationer. Givet det genomslag som AI fått i många länder och sektorer kunde en omfattande aktivitet gå att förvänta sig. Hade AI slagit igenom på 1980-talet (minns satsningarna på PC då) hade Sverige säkert tillhört ett föregångsland inom området istället för att hamna på plats 17 i en aktuell ranking ([se TortoiseMedia](#)).

Anledningen digitaliseringen inom HR går långsamt har många orsaker som beskrivs längre fram i rapporten varav den viktigaste enligt vår uppfattning är att förutsättningarna för att bedriva utvecklingsarbete inom området är för dåliga, både vad gäller ekonomiska



medel och tillgång till kompetens när det gäller processutveckling. De organisationer som inte vill eller saknar möjlighet att ta tillvara möjligheter med modern IT-teknik kan lätt få problem med organisationer som i accelererande tempo kan omforma sina processer så att de mycket snabbare, till lägre kostnader och till bättre kvalitet kan tillhandahålla produkter och tjänster. Organisationer som inte lyckas med sin digitalisering så bra kan bli sämre på att attrahera, utveckla och behålla kompetens.

Rapportens disposition och författande ser ut på följande sätt. I avsnitt 2 beskrivs digitalisering inom HR på ett generellt plan, till stor del med hjälp av AI. Därefter beskrivs resultaten från Cranet-studien som har koppling till digitalt HR. I rapportens andra del diskuteras resultaten utifrån 5 frågor, där först tre experter besvarar dessa, följt av ett avsnitt där dessa svar jämförs med de svar som ChatGPT genom Donika Nord har tagit fram och svaren har även kommenterats av Stefan. Här har vi jobbat parallellt så att våra svar inte påverkat varandra så mycket. Allra sist i rapporten görs två sammanfattningar av de viktigaste resultaten i rapporten med fokus på vägen framåt, först av Stefan och sedan av ChatGPT. De fem frågorna är:

- Kan du sammanfatta kortfattat dina viktigaste erfarenheter och lärdomar kring digitaliseringsarbete inom HR?
- Vad är för dig de mest överraskande resultaten i rapporten?
- Vilka orsaker tror du är de viktigaste till varför arbetet med digitalisering inom HR i Sverige går så pass trögt?
- Hur tycker du balansen inom HR-funktioner ser ut mellan att ge service, att arbeta strategiskt och att arbeta med utveckling av HR-processer och system?
- Har du några förslag på hur digitaliseringsarbetet i svenskt arbetsliv kan förbättras?

## Kort om digitalisering och digitalisering inom HR

För att få en kortfattad och överskådlig beskrivning digitalisering i allmänhet och i synnerhet av digitalisering inom HR har vi tagit hjälp av ChatGPT:

---

### Chat GPT4o

Kan du förklara vad e-HRM är och hur informationsteknologi används inom HR, samt ge exempel på system som används i Sverige

**Digitalisering inom HR**, eller **e-HRM**, handlar om att använda digitala system för att göra HR-arbetet enklare och smidigare. Till exempel, när man ska rekrytera nya medarbetare kan system (ex. ReachMee) hjälpa till att snabbt hitta rätt kandidater och hålla koll på ansökningarna. För lönehantering och personalförmåner används system (som Visma/Primula) som sköter löner automatiskt. När det gäller att hålla koll på närvaro och frånvaro kan system (ex. Quinyx/Flex Applications) göra det enkelt att registrera arbetstider och ledigheter. För att följa upp medarbetarnas prestationer och utveckling finns system som Sympa HR eller CatalystOne, där man kan sätta upp mål och följa upp hur det går för varje medarbetare. När man ska introducera nya medarbetare eller avsluta anställningar hjälper verktyg som **Flex HRM** eller **Hogia** till att göra processen smidigare. Med så kallade Employee Self-Service-portaler (t.ex. Visma, SAP SuccessFactors och Workday) kan medarbetare själva logga in för att ansöka om ledighet eller hämta sina lönebesked. Slutligen, med system som **Microsoft Power BI** eller **Visma HR** kan HR-avdelningen enkelt få fram rapporter och analysera data om t.ex. personalomsättning eller frånvaro, så att man kan fatta bättre beslut.

Kan du förklara HR/People Analytics och vad som ingår i processen, samt syftet med det?

HR/People Analytics handlar om att samla in och analysera data om medarbetare och HR-aktiviteter för att hjälpa organisationen att fatta bättre beslut. Genom att samla data från olika källor, som HR-system, medarbetarundersökningar och bedömningar, får man en helhetsbild som gör det enklare att se trender och problemområden. Insikterna presenteras ofta i enkla rapporter och dashboards, så att chefer och HR-avdelningar kan använda dem för att förbättra rekrytering, medarbetarnas prestation och arbetsmiljön. Syftet är att göra HR-processerna effektivare, minska kostnader och förbättra medarbetarnas välmående. Det används också för att följa upp mångfald och inkludering i organisationen. Samtidigt är det viktigt att skydda medarbetarnas data enligt lagar som GDPR.

## Chat GPT4o

Gör roliga bilder kopplat till HR och samspel mellan AI, IT och digitalisering med historiska perspektiv

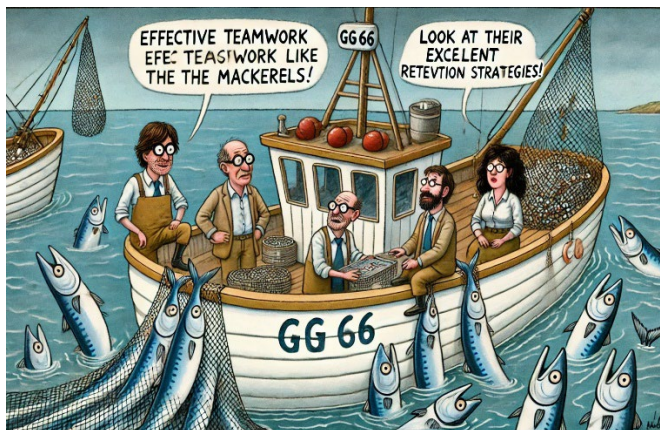


Bilden till höger är producerat av Chat GPT den 7 september utifrån vårt manuskript och skapar en lustifikation genom variationen av den klassiska svarsrepliken Ajaj, kapten!

Pratbubblorna blev inte så bra - här skall det stå, "Vilka bra HR-praktiker med ett så väl sammanhållet stim!" och "Se också hur bra de är på onboarding! Vi ville också att fisken skulle släppas ned på däck från nätet men det klarade den inte av att göra.



När Chat GPT gavs i uppgift att göra en rolig bild kring HR i en fiskemiljö...



I nästa bild bad vi Chat GPT att själv ta fram en humoristisk bild kring AI i piratmiljö och digitalisering i denna miljö som ledde till en illustration kring hur en digital transformation kunde ha tett sig för sisådär 300 år sedan.



---

## Chat GPT4o

Kan du skriva en sång om HR som beskriver de vedermödor som finns i arbete med HR och hur dessa går att hantera med ett glatt leende?

Här är en sång om HR (klicka på bilden för att lyssna på sången på Vimeo)




---

## Kort om ChatGPT

ChatGPT är en språkbaserad AI, vilket innebär att den använder sig av stora mängder digitaliserad text – hundratals miljarder ord från böcker, artiklar, webbplatser och vetenskapliga publikationer – för att analysera och generera svar. Modellen fungerar genom att förutspå vilka ord som sannolikt kommer att följa varandra, baserat på den kontext den får. Detta gör att den kan svara på frågor och följa instruktioner på ett oftast effektivt sätt. I vårt arbete har vi använt ChatGPT för att skapa de textpartier som är markerade med pratbubblor samt andra delar av rapporten. Vi har dock märkt vissa begränsningar, särskilt när det gäller hantering av text i bilder, men vi förväntar oss att detta kommer att förbättras i takt med att tekniken utvecklas. För HR-låten använde vi ChatGPT för att skriva texten, medan en annan AI-tjänst, ilovesong.ai, skapade musiken och sången.

I början kan ChatGPT ge något generella svar, men ju mer specifika våra instruktioner är, desto mer träffsäkra och anpassade blir resultaten. Vi redigerar ibland bort meningar som inte helt passar sammanhanget för att göra texten mer fokuserad. Detta visar att AI fungerar bäst när vi ger tydliga och detaljerade riktlinjer, vilket har gjort verktyget till en värdefull resurs i vårt arbete. Det gäller att vara medveten att ChatGPT också har sina begränsningar såsom att den kan skapa uppgifter som är felaktiga såsom referens till



artiklar som inte finns men som påminner om äkta vara. Så det är viktigt att man gör bedömning av trovärdighet och faktakoll om det rör sig om viktiga uppgifter.

I ganska snar framtid förväntas AI-teknologi som ChatGPT i allt högre grad användas så kallade 'reinforcement learning algorithms,' (som exempelvis TikToks, Instagram och YouTube "förslag/för dig flöde") som innebär att modellen lär sig och förbättras genom återkoppling på sina svar. Istället för att enbart förutsäga nästa ord i en text, kommer framtida versioner att kunna anpassa sig mer dynamiskt och kontinuerligt förbättra sin förmåga att svara på frågor och lösa problem baserat på tidigare interaktioner med dig. Detta kan leda till ännu mer skraddarsydda och relevanta svar, vilket kommer göra AI till ett ännu kraftfullare verktyg inom många olika arbetsområden.

## Användning HR-analytics igår och för framtiden<sup>1</sup>

HR analytics är inte ett nytt fenomen utan har sina rötter långt tillbaka i tiden. Redan på 1960- och 70-talen började personalchefer samla in och analysera personaldata för att fatta bättre beslut. I böcker som *Aktiv Personaltjänst* (Gellerstedt, 1961) och *Skapande personalarbete* (Hansson, 1988) framhölls vikten av att förstå och mäta hur personalen bidrar till organisationens framgång. Från början var systemen manuella men datoriserades på 70-talet genom administrativ databehandling (ADB). Insikter från den perioden lade grunden för dagens HR analys/HR analytics arbete. Dessa tidiga HR-system lade grunden för dagens HR analytics, även om begreppet inte användes på den tiden.

På 1980-talet utvecklades tanken om att kvantifiera personalens värde ytterligare. Med fokus på medarbetarnas prestationer, närvaro och utveckling diskuterades hur dessa faktorer påverkar organisationens resultat. Verk som *Social redovisning* (Gröjer & Stark, 1978) och *Personalekonomisk redovisning och kalkylering* (Gröjer & Johansson, 1996) betonade vikten av att integrera personaldata i organisationens ekonomiska och strategiska planering.

Under 1990-talet blev fokus bredare och omfattade hur medarbetarnas kompetens och intellektuella kapital kunde mätas för att driva innovation. Svenska forskare som Leif Edvinsson (Edvinsson & Sullivan 1996) och Karl-Erik Sveiby (1997) bidrog till att skifta diskussionen från kostnader och redovisning av personal till att förstå medarbetarnas avgörande bidrag långsiktiga bidrag till organisationers överlevnad och utveckling.

På 2000-talet, genom verk som *The HR Scorecard* (Becker, Ulrich & Huselid, 2001), blev det tydligt att HR-data inte bara var ett internt verktyg för personalavdelningen utan också en brygga mellan HR och affärsstrategi. HR analytics användes för att koppla

---

<sup>1</sup> Detta avsnitt har skrivits med hjälp av ChatGPT med input från och faktagranskning av Jörgen Hansson och som sedan slutredigerats av Stefan Tengblad

medarbetarnas prestation till organisationens resultat, vilket gav HR en mer central roll i organisationens övergripande strategi.

Denna utveckling visar att HR analytics inte är ett nytt koncept, utan en vidareutveckling av en lång tradition där personaldata alltid har varit en viktig del i att fatta bättre och mer strategiska beslut. Det som är nytt idag är de digitala verktygen och AI-lösningarna som gör det möjligt att analysera och förstå data på ett mer omfattande och effektivt sätt än tidigare. Samtidigt kan det fortfarande vara svårt, tidskrävande, och även utmanande ur etiskt perspektiv att samla in, bearbeta och använda sig av personaldata för beslutsfattande. Det är viktigt här med bra systemstöd och intelligent utformad rapportering och detta i relation till vad som är ekonomiskt befogat för en organisation att satsa på HR analytics. Att det finns HR/People analytisk förmåga är värdefullt för en organisation men det finns också en risk att mycket av arbetet inom området inte blir nyttjat så mycket i det reella beslutsfattandet med koppling till medarbetare. Det är inte mängden analyser som är det värdefulla utan analyser som kan vägleda beslut och särskilt beslut kring personalen som stödjer de övergripande organisationsstrategier.

En sista fråga i Cranetundersökningen hamnar om förekomsten av så kallat algoritmiskt HRM och Robot Process Automation. Åter till ChatGPT:

---

## Chat GPT4o

Kan du beskriva vad algoritmiskt HRM innebär samt Robot Process Automation (RPA)?

**Algoritmiskt HRM** handlar om att använda algoritmer för att analysera data och fatta beslut inom HR-funktioner. Det kan användas vid rekrytering för att filtrera och rangordna kandidater, analysera medarbetares prestationer, eller för att göra predictive analysis – där data används för att skapa prognoser för framtida personalbehov och arbetskraftsplanering. Genom att förutse trender, såsom vilka kompetenser som kommer att behövas framöver eller vilka medarbetare som riskerar att säga upp sig, kan HR-avdelningar bli mer proaktiva. fördelarna med algoritmiskt HRM är att det erbjuder mer objektiva och datadrivna beslut, vilket kan leda till snabbare och mer rättvisa processer, särskilt vid rekrytering och lönebedömningar. Utmaningarna ligger främst i algoritmernas risk att förstärka existerande fördomar om de tränas på data som innehåller dessa mönster. Det krävs därför att HR-expertter noggrant övervakar algoritmernas resultat och säkerställer att de bidrar till rättvisa och inkluderande beslut.

**Robot Process Automation (RPA)** är en teknik för att automatisera repetitiva, manuella arbetsuppgifter i HR, såsom löneutbetalningar, onboarding och uppdatering av personaldata. Fördelarna med RPA är att det avlastar HR-personal från tidskrävande och administrativa uppgifter, vilket minskar risken för mänskliga fel och frigör tid för mer strategiska uppgifter. Utmaningarna kan dock ligga i att implementeringen av RPA kräver initiala investeringar i teknik och utbildning, samt en kontinuerlig övervakning för att säkerställa att processerna fungerar korrekt. Dessutom kan RPA hantera uppgifter som följer tydliga regler, men är mindre effektivt för uppgifter som kräver mänskligt omdöme eller anpassningsförmåga.

Tillsammans erbjuder algoritmiskt HRM och RPA stora möjligheter för HR-avdelningar att arbeta mer effektivt och datadrivet. Algoritmiskt HRM möjliggör bättre beslutsfattande baserat på stora mängder data, medan RPA tar hand om rutinuppgifter, vilket skapar mer tid för strategiska initiativ. Fördelarna inkluderar ökad produktivitet, noggrannhet och snabbare processer, medan utmaningarna främst handlar om riskerna med fördomar i algoritmer samt behovet av kontinuerlig övervakning och anpassning av de automatiserade systemen.

---

En kommentar till texten från ChatGPT ovan är att den sammanfattar väl hur Algoritmiskt HRM och RPA kan användas, snarare än att det är en beskrivning hur den faktiskt används då data om detta är mindre tillgängligt.

## Digitalisering handlar om effektiv informationshantering inte bara att datorisera

Det är viktigt att komma ihåg att all digitalisering inte automatiskt är bra – det handlar om att verkligen dra nytta av digitaliseringens möjligheter, snarare än att använda datorer bara för sakens skull. Många av dagens IT-system tar faktiskt inte tillvara digitaliseringens fulla potential. Det här handlar om att effektivisera processer genom automatisering och att ta bort onödiga mellansteg.

Ett tydligt exempel är reseräkningssystemen, där digitaliseringen ofta har gått snett. I stället för att förenkla processen har den som reser nu tvingats mata in massor av uppgifter i ett knepigt system. Dessa uppgifter måste sedan överföras manuellt till lönesystemet av lönehandläggare och till redovisningssystemet av ekonomer. Resultatet? En reseräkning kan ta upp till 1–2 arbetstimmar att hantera, både för den som reser och för de administratörer som jobbar med ärendet.

Här skulle AI kunna göra en enorm skillnad. Genom att automatiskt fylla i reseräkningen baserat på inskannade resedokument och göra den nödvändiga konteringen utifrån vem som har rest och vilket ansvar den personen har, skulle AI kunna skapa en färdig reseräkning som den resande bara behöver granska och korrigera vid behov. En administratör skulle därefter enkelt kunna göra en sista kontroll, och AI-systemet skulle sedan skicka rätt uppgifter till både lönesystem och redovisningen. Tidsåtgången för en sådan reseräkning skulle i ett intrimmat system kunna krympa till en femtedel – alltså bara 15–20 minuter per reseräkning.

För en organisation med 2000 anställda och 10 000 reseräkningar per år skulle detta kunna innebära en besparing på cirka 1000 kr per reseräkning, totalt uppemot 10 miljoner kronor per år. Det finns många liknande tillämpningar där AI kan ta över och frigöra medarbetare från tidskrävande och tråkiga rutinarbetsuppgifter. HR består till stor del av just sådana repetitiva uppgifter som AI kan hantera, och redan idag kan AI leverera sekundsnabba svar på många av de frågor som en HR shared service-funktion vanligtvis tar hand om.

Det här skapar möjligheten att bygga ett HR-arbete som är digitaliserat på rätt sätt – där tekniken gör en stor del av jobbet – så att HR-avdelningen kan lägga mer fokus på tjänsteutveckling och att förbättra medarbetarupplevelsen.

Möjligheterna att låta AI ta fram anställningsprofiler utifrån mötesdiskussioner, att den kan ge förslag på bra intervjufrågor och att upprätta olika slags dokument såsom en handlingsplan efter ett utvecklingssamtal är stora. Livet som personalansvarig chef och HR specialist kan bli mycket lättare om man kommer över den digitala tröskeln och här kan utbildningsinsatser visa sig vara mycket lönsamma för organisationer.



Det fanns ingen fråga i Cranetundersökningen om användning av AI inom HRM då undersökningen gjordes ett par år innan genombrottet för OpenAI och ChatGPT. Enligt en aktuell undersökning av McKinsey (2024) var det 12% av tillfrågade organisationer som använde AI inom HR i en reguljär omfattning. AI användes mest inom funktionerna marknadsföring, försäljning, utveckling och IT. HR-funktionen kom på 7e plats av totalt 10 funktioner när det gällde användning av AI.

# Resultat

I undersökningen är det sex frågor som har koppling till digitalisering. Den första handlar om i vilken utsträckning som chefer använder ett system för självservice, den andra om sådana system även används för medarbetare och den tredje om det finns ett system med HR shared service, som innebär att det finns en särskild funktion inom HR som stöttar vid rutinpersonalärenden. Vidare finns det frågor kring användning av e-HRM, Algoritm-baserade processer och HR analys/People analytics. Skalan är fyrskalig och går från inte alls till i mycket stor utsträckning utan att mellanstegen är definierade i ord. I analysen längre fram har de två lägsta svarsalternativen tolkas som liten användning och de två högsta svarsalternativen som stor användning,

**Tabell 1: Frågorna om digitalisering i Cranetundersökningen**

<b>I vilken utsträckning använder ni er av följande HR-aktiviteter?</b>
<b>A. Självservice för chefer*</b> *System som ger chefer tillgång till information och förmåga att hantera HR-uppgifter snarare än förlita sig på HR-avdelningen.
<b>B. Självservice för anställda*</b> *System som ger anställda tillgång till information och förmåga att hantera HR-uppgifter själva (t.ex. ändra personliga detaljer, erhålla kostnadsutlägg etc.)
<b>C. HR shared services (en koncentration av administrativa HR-aktiviteter till en centraliserad, gemensam funktion)</b>
<b>D. HR-informationssystem / e-HRM</b>
<b>E. Algoritm-baserade HR-processer (såsom automation, robotics)</b>
<b>F. HR-analys/People analytics (databaserat beslutsstöd för HR)</b>



**Tabell 2: Självservice för chefer**

	Sverige	Övr Norden <sup>2</sup>	USA	Totalt
Inte alls	16,2%	22,2%	20,7%	28,0%
	46,8%	35,6%	29,5%	29,0%
	24,4%	27,2%	32,9%	25,6%
I mycket stor omfattning	12,6%	15,0%	16,9%	17,4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Index	44,4%	45,0%	48,7%	44,2%

**Tabell 3: Självservice för medarbetare**

	Sverige	Övr Norden	USA	Totalt
Inte alls	14,2%	27,1%	10,7%	28,6%
	45,4%	29,2%	20,1%	26,1%
	25,5%	26,6%	37,9%	25,2%
I mycket stor omfattning	14,9%	17,1%	31,3%	20,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Index	47,1%	44,6%	63,3%	45,6%

**Tabell 4: Användning av HR shared services**

	Sverige	Övr Norden	USA	Totalt
Inte alls	40,9%	32,1%	16,6%	30,4%
	27,7%	24,2%	24,5%	23,7%
	18,5%	21,2%	32,0%	24,6%
I mycket stor omfattning	12,8%	22,5%	27,0%	21,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Index	34,4%	44,7%	56,4%	45,5%

<sup>2</sup> Övriga Norden består av medelvärdet för svaren från Danmark, Finland och Island.

När det gäller självservice för chefer och medarbetare så ligger det svenska resultatet nära de jämförda länderna, medan Sverige ligger relativt lågt vad gäller shared services. Detta kan bero på att svenska organisationer är förhållandevis decentraliserade och att en tydlig åtskillnad mellan service och expertfunktioner (Centre of Expertise) inte är så vanliga längre (Häll, mfl 2023). Fördelarna med att skilja mellan rutinärenden och mer kvalificerade ärenden i olika enheter är omtvistade. En uppdelning kan innebära vissa kostnadsbesparingar men också att det leder till en uppsplittrad HR-funktion, att anställningar inom shared service kan vara oattraktiva med hög personalomsättning och där svaren inte blir kopplade till bedömningar utan till manualer. I decentraliserade organisationer kan det växa fram lokala lösningar inom HR-området vilket gör det svårt att för ett shared service koncept att fungera väl. Ett exempel som vi har stött på är att det kan finnas unika avtal med facken inom lokala produktionsenheter i Sverige som det saknas kunskap om på den centrala nivån. Det kan då gå så långt att lokala enheter bygger upp ett eget lokalt HR-stöd när det gäller enklare ärenden, och bara använder centrala experter i komplicerade ärenden.

Skillnaderna vad gäller dessa tre områden i tabell 2–4 mellan offentliga och privata organisationer är små, medan det inte så förvånande är vanligare i organisationer med många anställda att det finns system för självservice. Bland organisationer med upp till 500 anställda var det till exempel 20% som inte har sådana system alls mot 8% för organisationer över 5000 anställda. Vad gäller HR shared service så var 51% av organisationerna upp till 500 anställda som angett inte alls, mot 19% för de med över 5000 anställda.

**Tabell 5: Användning av HR informationssystem – e-HRM**

	Sverige	Övr Norden	USA	Totalt
Inte alls	42,9%	22,3%	17,9%	23,5%
	31,7%	21,7%	13,8%	22,3%
	15,7%	24,7%	27,9%	27,7%
I mycket stor omfattning	9,8%	31,3%	40,4%	26,5%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Index	30,8%	55,0%	63,6%	52,4%

Denna fråga kring användning av HR informationssystem är svårtolkad då det är inte så tydligt i frågan vad som menas med HR informationssystem/ E-HRM. Här har svenska HR-chefer angett en liten användning av sådana system i Sverige. Det bedöms som mindre sannolikt att det finns många HR-funktioner i Sverige som inte använder någon form av datoriserade PA/HR-system alls. Organisationer med många anställda anger att

de använder informationssystem i en större omfattning, men det är inga dramatiska skillnader. Resultaten på denna fråga kan dels bero på en relativt låg digitalisering inom HR i Sverige, men också på att begreppet e-HRM inte fått så starkt genomslag i Sverige. Om så är fallet borde detta kunna ge upphov till viktiga diskussioner: Varför är det så? Vad är det som gör att begreppet känns lite opassande att använda i en svensk kontext? En annan möjlighet är att de svenska svaren beror på en kombination av en låg digitaliseringsgrad och ett lågt genomslag för begreppet e-HRM.

**Tabell 6: Användning av algoritmbaserade HR-processer/RPA**

	Sverige	Övr Norden	USA	Totalt
Inte alls	78,8%	56,7%	59,1%	55,9%
	18,5%	29,0%	24,5%	22,2%
	2,0%	12,7%	11,0%	14,6%
I mycket stor omfattning	0,6%	1,6%	5,3%	7,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Index	8,2%	19,7%	20,9%	24,4%

Vid tillfället för studien hade inte AI-programvara slagit igenom som idag utan den fråga som finns i undersökningen handlar om förekomsten av algoritmbaserade HR-processer i undersökningen och vad som benämns för RPA, Robotic Process Automation. Här är de svenska resultaten påfallande låga. Andelen svar som ligger inom de 2 högsta svarsalternativen är bara 1/8-del jämfört med undersökningens samlade medel (2,6% mot 21,9%), och totalt når de svenska resultaten upp till 8% användning på en 100%-ig skala, mot 24% för undersökningen i stort. Det är härifrån rapportens titel är hämtad, här sticker de svenska resultaten ut på ett mycket markant sätt.

I tabell 7 går det att se en tendens att det är organisationer med låg HR-täthet (över 200 anställda per HR-medarbetare) som är överrepresenterade bland de som angett svarsalternativ 3-4, det vill säga att de använder algoritmiskt HRM i stor omfattning. Dessa är också i större omfattning privata organisationer (10 stycken, 4,1 % av samtliga privata organisationer) än offentliga (3 stycken, en andel på 1,7%). Här kan det röra sig om organisationer som jobbat målmedvetet med att effektivisera HR-funktionen med hjälp av IT-teknik. Samtidigt är det svårt att dra stora växlar på materialet när det rör sig om så få organisationer, totalt bara 13 av 495 svar.

**Tabell 7: Användning av algoritmiskt HRM i relation till HR-täthet**

HR-täthet	Antal svar 3 och 4	Andel	Antal svar
0-50	0	0,0%	36
51-75	3	3,3%	91
76-100	1	1,2%	82
101-150	1	0,9%	109
151-200	1	1,9%	52
201-300	3	4,1%	73
301-	4	7,7%	52
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>2,6%</b>	<b>495</b>

Branschtillhörigheten på de 13 höganvändarna är spridd på många branscher, med en viss överrepresentation mot industrisektorn (4 organisationer) och finanssektorn (2). På offentlighetsidan går det inte att se något mönster annat än algoritmiskt HRM/RPA vid tillfället för studien hade fått ett mycket litet genomslag.

I bilaga 1 kan du se fördelningen av svar för alla länder i undersökningen (förutom Norge) som sammantaget visar på stora skillnader i införandet av algoritmiskt HRM/RPA mellan olika länder och som inte följer vår gängse bild om vilka länder som vi anser är ekonomiskt och teknologiskt avancerade eller inte.

**Tabell 8: Användning av HR/People analytics**

	Sverige	Övr Norden	USA	Totalt
Inte alls	60,3%	32,4%	25,1%	35,8%
	29,7%	33,7%	36,4%	28,4%
	8,8%	27,2%	26,6%	23,2%
I mycket stor omfattning	1,3%	6,7%	11,9%	12,8%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Index	17,0%	36,1%	41,8%	37,7%

Om vi går över till HR/People analytics så ligger Sverige även här mycket lågt när det gäller andelen svar i kategori 3 och 4 (I mycket stor omfattning). Indexet för HR/People analytics är mindre än hälften så högt som för alla de andra tre jämförelsegrupperna och skillnaden när det gäller andelen aktiva användare (3 och 4) så är dessa bara runt en tredjedel så vanliga i Sverige enligt undersökningen.

Det är en större andel frekventa användare av HR-analytics i den privata sektorn (11,9%) jämfört med den offentliga sektorn (8,0%). De 50 organisationerna som har angett sig som flitiga användare finns väl spridda på många olika branscher. Bland de privata användarna är det kanske inte så förvånande att IT-företag ligger bra till (5 organisationer). Även finans och försäkring (5), samt byggföretag (4) är överrepresenterade. Till skillnad mot algoritmiskt HRM ligger industrisektorn jämförelsevis lågt när det gäller HR/People Analytics. Inom den offentliga sektorn går det att skönja en tendens i materialet att regioner ligger högst och kommuner lägst.

Om man på nytt tittar på bilaga 1 så ser man ett för oss överraskande utfall där exempelvis många länder i Östeuropa ligger högt. I Norden ligger Island högt upp på listan. Det är ett land med många små företag, med mycket få riktigt stora organisationer och som har en bruttonationalprodukt per person som ligger avsevärt högre än Sverige (30% högre 2022 enligt Utrikespolitiska institutet <https://www.ui.se/landguiden/statistik/topplista/>). Det behöver ju inte bero just på förekomsten av modernt HR, men det är intressant hur ett land med färre än 400.000 invånare med Grönland som närmaste landmassa kan framstå som så mycket bättre än Sverige både vad gäller modernt HR och med förmågan att frambringa en produktiv ekonomi?

**Tabell 9: Användning av HR/People analytics i relation till HR-täthet**

HR-täthet	Antal svar 3 & 4	Andel	Antal svar
0-50	4	11,1%	36
51-75	16	17,6%	91
76-100	10	12,2%	82
101-150	8	7,3%	109
151-200	1	1,9%	52
201-300	8	11,0%	73
301-	3	5,7%	52
<b>Totalt</b>	<b>50</b>	<b>10,1%</b>	<b>495</b>

Vad gäller användning av HR/People analytics i relation till HR-täthet (Tabell 9) så är det intressant att notera att delvis samma mönster förekommer när det gäller användande av denna och HR-tätheten, nämligen att det finns en grupp avancerade användare även där HR-tätheten är låg (mer än 200 anställda per HR). Annars är mönstret här att organisationer med hög HR-täthet (upp till 100 anställda per HR) nyttjar HR-analytics mer.

# Expertintervjuer



## **Anna Carlsson, HR Tech analytiker, utbildare och rådgivare, HR Digi**

Med sin podcast HR Digitaliseringspodden och i rollen som HR Tech-analytiker spanar Anna på området HR-innovation med utgångspunkt i tech och data. Anna är en uppskattad utbildare, rådgivare och inspiratör kring framtidens HR och digitaliseringens möjligheter. Hennes syn är att digitalisering frigör tid så att HR och chefer kan fokusera på sitt kärnuppdrag - medarbetarna.

### **Kan du sammanfatta kortfattat dina viktigaste erfarenheter och lärdomar kring digitaliseringsarbete inom HR?**

Det jag noterade redan för flera år sedan är att förståelsen för vad digitalisering faktiskt är och innebär är så olika i olika organisationer. Mognadsgraden är även mycket olika inom olika branscher (även om er data inte visar exakt den infon) där Tech-bolag ligger längre fram medan nästan alla övriga branscher och organisationstyper ligger långt efter. Förståelsen har förflyttats och förbättrats men vi befinner oss fortfarande inom så många branscher fortfarande på första nivån av digitalisering, vilket är att datorisera. Jag brukar jämföra att datorisera med att bygga grunden på ett hus först för att sedan kunna skapa det där huset du vill ha. Grunden är att säkra dina HR masterdata i ett eller flera system och ha systemstöd för dina nyckelprocesser. För mig är detta en förutsättning för att sedan kunna nyttja potentialen i digitalisering, data och AI. Men vinsten i den delen av byggandet kommer framförallt till HR själva där man säkrar sin data, följer regelverk och digitaliserar processer och godkännandeflöden. Därefter kan man ta fram statistik och rapporter. De flesta konsulter i branschen arbetar framförallt med detta område och det finns verkligen ingen brist på projekt.

I detta första steg handlar det om att ta det arbete du idag utför i din HR-grupp (i Excel, mejl etc.) och överföra det till ett HR-system. Många organisationer stannar dock här och missar att vidareutveckla sig genom digitalisering och AI. De utnyttjar inte heller möjligheten att analysera sin data på ett effektivt sätt. Det är förståeligt till viss del, då HR medarbetarna ofta saknar den nödvändiga kompetensen. I många fall har man anlitat konsulter för att genomföra valet och implementeringen av ett HR-system, och därmed upplever man att man är "klar" och förstår inte att det finns mer att utveckla, förbättra och förändra.

Det är först i nästa fas som det verkliga värdet skapas för organisationen. Genom att vidareutveckla processer och arbetssätt med utgångspunkt i möjligheterna med digitala lösningar kan verksamheten förbättras, nya mål nås och resultat stärkas. Exempelvis kan man se över sin kompetensförsörjning och arbeta på helt nya sätt på detta område.



Det handlar också om att analysera data för att identifiera och möta organisationens utmaningar med förslag på åtgärder, samt att upptäcka förbättringsmöjligheter och trender som kanske inte är omedelbart synliga. Detta ger möjlighet att fatta bättre, datadrivna beslut.

Idag i Sverige och i omvärlden diskuteras frågan om kompetensbrist och behovet av kompetensomställning då många företag lider av att man saknar kompetens för att utvecklas som företag. Det är svårt att rekrytera inom till exempel IT och grön energi och vi behöver nya sätt att hitta och utveckla de medarbetare vi redan har som har potential för dessa roller, samt att hitta externa resurser med potential och utveckla dessa. Med generativ AI kan olika jobbrollers innehåll förändras och därmed skapa nya kombinationer av arbetsuppgifter för att möta kompetensgapet. För att hantera dessa komplexa frågor är digitala verktyg byggda med AI nödvändiga. Vi kan inte lösa dagens och morgondagens problem med gårdagens verktyg.

Utöver detta kompetensgap kommer den nya hållbarhetsrapporteringen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) kräva att vi agerar hållbart gentemot våra medarbetare samt rapporterar data på många områden som inkludering, utbildning och rättvis kompensation. Utöver detta vill medarbetare från våra yngre generationer ha transparens, personalisering och autonomi samt kunna driva och ha insikt i den egna datan för att förstå sin egen lön, kompetens, utveckling framåt och då i relation till hela organisationen.

### **Vad är för dig de mest överraskande resultaten i rapporten?**

Ingenting faktiskt. Jag såg detta redan 2019 och har sedan dess varit verbal i frågan. Vi i HR i Sverige har en tro att eftersom vi är en av världens mest innovativa ekonomier så är vi även i framkant på detta område, men det stämmer inte.

### **Vilka orsaker tror du är de viktigaste till varför arbetet med digitalisering inom HR i Sverige går såpass trögt?**

Det finns flera orsaker. En orsak är att vi har låtit den generella digitaliseringskompetensen och infrastrukturen i samhället förfalla. Det finns inte tillräckliga initiativ från regering med flera att säkerställa detta i olika utbildningar. Digital, data och nu även AI borde finnas på schemat från grundskolan. Att vi dessutom inte har dessa ämnen som en obligatorisk del i personalvetarprogrammet är också en stor anledning. Dessutom finns det inte tillräckligt med mångfald i HR kåren utan vi fortsätter att rekrytera från den homogena gruppen som söker sig till personalvetarprogrammet för att man ”vill jobba med människor”. Vi är heller inte tillräckligt duktiga på att kommunicera och argumentera för behovet av resurser till detta.

### **Hur tycker du balansen inom HR-funktioner ser ut mellan att ge service, att arbeta strategiskt och att arbeta med utveckling av HR-processer och system?**

Min uppfattning är att det råder ett överflöd av akuta problem att hantera, samtidigt som HR generellt lider av brist på resurser. Detta gör att det strategiska arbetet – vilket enligt mig inkluderar utveckling av både HR-processer och system – inte får det utrymme det förtjänar. Vi befinner oss i ett paradigmskifte där samverkan mellan teknologi och människor omformar hela samhället. För att inte riskera att lösa dagens utmaningar med gårdagens lösningar och arbetssätt, krävs tid, eftertanke och tillräckliga resurser.

Det jag diskuterar med HR-medarbetare är vikten av att de får möjlighet att fokusera på sin kärnkompetens – det arbete de förväntade sig att utföra, snarare än att hantera en mängd andra uppgifter. Det handlar om att kunna ägna sig åt ledarutveckling, coaching av chefer och stöd i problematiska ärenden, vilket går bortom enbart kostnadseffektivitet och strategiarbete. Målet är att frigöra tid och resurser så att HR kan leverera det värde som är deras styrka och expertis, i stället för att fastna i operativa eller administrativa uppgifter.

### **Har du några förslag på hur digitaliseringsarbetet i svenskt arbetsliv kan förbättras?**

Kompetens är avgörande hos alla HR-medarbetare, men det räcker inte med det. För att verkligen lyckas krävs också ett starkt engagemang från VD och ledning. De behöver ha ett genuint intresse för medarbetarna och en tydlig vision för hur organisationen kan utvecklas med hjälp av digitalisering. Det är denna kombination – kompetenta HR-team och en engagerad ledning – som skapar förutsättningar för att digitala lösningar ska kunna användas fullt ut och driva organisatorisk utveckling och innovation.



## **Johannes Sundlo**

People Director på Avalanche Studios Group men också en flitig skribent med mycket åsikter om hur HR kan digitaliseras.

### **Kan du sammanfatta kortfattat dina viktigaste erfarenheter och lärdomar kring digitaliseringsarbete inom HR?**

Digitaliseringsarbetet inom HR har visat sig vara en utmaning för många av oss. En viktig insikt är att de flesta har valt HR-yrket för sitt intresse för människor, inte för teknik. Detta skapar en naturlig spänning när det gäller den allt viktigare digitala aspekten av vårt arbete. Vi blir ofta oroliga och ibland missledda av "falska profeter" som vill sälja teknik eller digitaliseringsutbildningar utan att kunna och förstå HR. När vi köper sådan teknik eller utbildningar och den inte lever upp till förväntningarna, hamnar vi i en ond cirkel där all teknik uppfattas som ineffektiv eller irrelevant för HR-arbetet.

### **Vad är för dig de mest överraskande resultaten i rapporten?**

Det mest överraskande är hur långt efter Sverige ligger inom HR-digitalisering. Detta utgör ett reellt problem för hela landet om vi inte säkerställer våra medarbetares kompetens. Vi riskerar att hamna efter globalt om vi inte håller samma takt som övriga världen, vilket på sikt kan utarma vår konkurrenskraft.

Det som är mycket positivt är att få dessa resultat svart på vitt. Vi måste arbeta med detta. Rapporten ger oss en tydlig utgångspunkt för det arbete som måste göras för att förbättra HR-digitaliseringen i Sverige.

### **Vilka orsaker tror du är de viktigaste till varför arbetet med digitalisering inom HR i Sverige går så pass trögt?**

Förutom det som nämnts tidigare tror jag att vi ibland överskattar vår kompetens. Vi var tidiga med internet och lever kanske lite på gamla meriter. Vi är ibland också "skomakarens barn" - vi utbildar inte oss själva och säkerställer inte vår egen kompetens. Om vi inte hänger med digitalt, har vi svårt att rådge organisationen om hur den ska hänga med.

### **Hur tycker du balansen inom HR-funktioner ser ut mellan att ge service, att arbeta strategiskt och att arbeta med utveckling av HR-processer och system?**

Utifrån mina egna erfarenheter tycker jag att balansen ofta är mycket god. Agneta Hälls senaste artikel sammanfattar den filosofi jag själv försökt arbeta efter under hela mitt yrkesliv: att vi inom HR måste hålla varandra nära, arbeta som ett team och hantera frågor så nära linjen som möjligt, snarare än att skicka saker till ett shared service center. Detta

ger utrymme för att ha den önskade balansen mellan service, strategiskt arbete och utveckling.

### **Har du några förslag på hur digitaliseringsarbetet i svenskt arbetsliv kan förbättras?**

Vi måste ha mer mod! Mod att våga pröva, misslyckas, lyckas och allt däremellan. Vi måste bli snabbare på att våga pröva och öva, samt hitta forum för att dela med oss av vad som fungerar och vad som inte fungerar. Vi måste inse att digital kompetens är en färdighet i sig och behandla den som sådan genom att avsätta både tid och pengar för att utveckla den.

Sedan skulle jag också vilja se än mer fokus på frågorna från alla instanser kopplat till HR. Från universitet till branschföreningar måste fokusera på hur vi tacklar frågan kring digitalisering och hur vi på ett naturligt sätt för in den i vårt HR-arbete.



### Per Thilander

Universitetslektor i företagsekonomi vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet och HR-strateg vid Västra Götalandsregionen. Per forskar om HR-organisering och hur digitalisering och AI påverkar HR-professionen.

## Kan du sammanfatta kortfattat dina viktigaste erfarenheter och lärdomar kring digitaliseringsarbete inom HR?

Mina erfarenheter och lärdomar som forskare när det gäller att bedriva digitaliseringsarbete inom HR är att alla förändringar tar tid och det är oerhört viktigt med en aktiv och uthållig förändringsledning. När större svenska företag och organisationer i början av 2000-talet började införa shared service centers och självserviceportaler för chefer och medarbetare fanns en övertro på att dessa förändringar skulle vara lätta att genomföra och ”mottagarna”, dvs chefer och medarbetare skulle tycka att det var en värdefull förändring för dem. Införandet av ny organisering och nya IT-verktyg uppfattades av ledningar som att ”nu är förändringen genomförd och klar” efter en tids implementering, men i själva verket återstod väldigt mycket för att få momentum och effektivitet i processerna. Detta kan delvis förklara varför dessa förändringsidéer efter mer än tjugo år fortfarande inte fungerar som det var avsett (se t.ex. Agneta Hälls artikel *Lost in translation*).

Nu står återigen HR-professionen för en ny utmaning med införandet av AI och dess konsekvenser för arbetslivet, men återigen ser vi allt för många trevande försök från HR kring hur digitalisering och AI kan användas i företag och organisationer.

För att lyckas med intentionerna när det gäller utveckling och förändring av digitaliseringsarbete inom HR krävs därför en aktiv förändringsledning och en stor lyhördhet för hur förändringen uppfattas och fungerar i praktiken. Som forskningen visat om och om igen är de bästa förutsättningarna för en lyckad förändring att de som påverkas av förändringen också är medskapare av densamma. Att ”drabbas” av förändringen är sällan ett gott tecken på en aktiv förändringsledning, utan de förändringar som till exempel tar utgångspunkten i tjänstedesign, där involveringen och medskapandet från praktiken är högt.

Möjligheten att få genomslag för beslutade förändringar inom digitaliseringsområdet vilar då på de mjuka frågorna; tillit och välvilja från förvaltningar och bolag till att förstå helhetens bästa samt att det finns eldsjälar inom HR-professionen som driver på förändringen men också har legitimitet från HR-professionen. En utmaning för HR är nu att förändringsbehovet också inbegriper HR själva. HR förväntas driva sin egen förändring och utveckling samtidigt som behovet av att stötta och driva organisationens förändring och utveckling är stort. Precis som för andra medarbetare finns risken att HR som medarbetare är oroliga för hur den kommande teknikutvecklingen påverkar deras arbetsinnehåll.

### **Vad är för dig de mest överraskande resultaten i rapporten?**

Det finns tyvärr är väldigt lite är överraskande i rapporten, mycket av resultaten är förväntade. Att svenska HR-funktioner ligger långt efter i digitaliseringsarbetet har varit känt länge, men lite förvånande är det dock att privata företag inte kommit längre. Förvisso är de privata företagen något bättre, men fortfarande på en genant låg nivå totalt sett. Affärsdrivet och konkurrensutsattheten brukar ge upphov till ett större förändringstryck, men inte inom HR så tydligt enligt denna rapport.

### **Vilka orsaker tror du är de viktigaste till varför arbetet med digitalisering inom HR i Sverige går såpass trögt?**

En första orsak är att HR-professionen har en kluven inställning till digitalisering. På ett mer basalt plan inser de flesta i HR-professionen nödvändigheten av att införa mer digitalisering, men vanligtvis sker en polarisering i två grupperingar: en grupp är som proaktiva och vill utveckla och förändra, samt en grupp som är mer avvaktande och ovilliga. Många gånger handlar förändringsoviljan om rädsla för förändring, vad kommer detta innebära för mig? Kommer jag att få behålla mitt arbete? Det är klassiska förändringutmaningar som Kubler - Ross skrev fram i sin berömda förändringsmodell redan på 1960-talet. Konsekvensen av denna polarisering är därför att hela HR-professionen inte tar de nödvändiga förändringskliven framåt.

En andra viktig orsak är att teknik och IT inte utgör ett grundfundament för Sveriges personalvetare, det är inte det ämne de främst har läst i gymnasiet eller högskolan, fokus är istället på beteendevetenskapliga perspektiv på människor. Ändå har vi vetat under lång tid att just interaktionen människa teknik, som till exempel i den klassiska sociotekniken, är avgörande för hur människor i arbetslivet fungerar och klarar av sina arbetsuppgifter. Det kan dock vara så att dessa kunskaper inte har lärts ut i tillräcklig utsträckning på P-programmen i Sverige och under det senaste decenniet har behovet av fler kurser i digitalisering för personalvetare ökat men få lärosäten erbjuder kurser i digitalisering för personalvetare.

En tredje viktig orsak är att HR-professionen traditionellt sett saknar kunskaper om affärsmannaskap, business acumen. Fokus i personalvetarutbildningar har i stället legat på beteendevetenskap, psykologi och sociologi. Redan 1986 skrev de företagsekonomiska forskarna Svän Ohlson och Axel Targama i boken *Offensiv PA för affärsmässig förnyelse*, där de bland annat beskrev att personalfunktionerna saknade en orientering mot en strategisk, resultatmässig, entreprenöriell och utvecklingsfokuserad hållning. Jag menar att vi snart 40 år senare fortsatt kan hävda att dessa områden i mångt och mycket saknas inom HR-professionen för att nödvändiga utvecklingsförflyttningar ska kunna äga rum. Det kan också finnas förklaringar kring att självskattningen är låg, det vill säga att HR i Sverige inte uppfattar sig själva som att de har kommit särskilt långt, jämfört med andra länder som har en mer positiv självbild.

## **Hur tycker du balansen inom HR-funktioner ser ut mellan att ge service, att arbeta strategiskt och att arbeta med utveckling av HR-processer och system?**

Det går inte att uttala sig generellt om detta men uppfattningen från ledning och professionsföreträdare i många företag och organisationer är att HR är en stödfunktion som ska ge stöd och service. För att förtjäna en annan roll i en organisation krävs att HR kan artikulera hur de kan bidra med att skapa andra värden, och vägen hittills har varit via att skapa tydliga HR-processer och självservicefunktioner kopplat till HR-administration. Men denna strategi visade sig svårt att genomföra eftersom tekniken inte hade utvecklats tillräckligt och ett allt för stort fokus på HR-processer och decentralisering av personalansvar till chefer skapade stora utmaningar. Många chefer är sällananvändare och den digitala tekniken och IT-systemen hade många barnsjukdomar, men frågan om vad som ingår i chefskapet accentuerades ytterligare. Det är därför dags att på allvar utmana tidigare uppfattningar om HR-arbete, både från HR själva men också från chefer. Vad vill vi att HR ska bidra till och faktiskt utföra? Vilka arbetsuppgifter kan automatiseras och hanteras av AI? Vad vill vi att våra personalansvariga chefer ska kunna och faktiskt utföra inom HR-området? När dessa frågor är besvarade kan balansen ovan enklare hanteras och nödvändiga vägval göras.

## **Har du några förslag på hur digitaliseringsarbetet i svenskt arbetsliv kan förbättras?**

- Ge medarbetare reellt utvecklingsansvar (accountability) för att våga utveckla sitt arbete, skapa frihet under ansvar och facilitera utvecklingsarbetet där det behövs. Det handlar om medarbetare på alla nivåer, både inom professioner men också de som arbetar tvärprofessionellt. Utgångspunkten måste vara att människor vill utvecklas, de vet oftast vad som är bästa sättet men behöver orka lyfta blicken kring vad som är bäst för helheten och där kan HR bidra. Självklart behöver tillräckligt ansvar och mandat finnas hos varje medarbetare, men samordningsaspekter kan också tala för behovet av projektledare och kunniga specialister.
- Utbilda styrelser och förtroendevalda i vad digitalisering och AI innebär för organisationen, kunderna, brukarna och för medarbetarna. Ta fram strategiska inriktningar och planer för framtiden.
- Satsa på kompetensutveckling, up- och re-skilling av HR. Det gäller både redan yrkesverksamma och för studenter. Inför obligatoriska kurser om digitalisering och AI i personalvetarutbildningarna.

# Analys av resultat



Vi börjar här med att sammanställa expertintervjuerna och sedan låter vi även vara med och AI besvara frågorna.

## **Vilka är de viktigaste erfarenheterna och lärdomarna kring digitaliseringsarbete inom HR?**

I expertintervjuerna lyfts det fram att kunskapen om digitalisering är dålig i Sverige och att digitalisering ofta likställs med att datorisera, med följden att arbetet blir sig likt fast man nu använder datorer i många arbetsmoment. När systemet är infört pustar man ut och anser att nu är det klart, ofta utan att erbjuda de nya användarna mer än en högst basal utbildning. Vad som behövs efter ett nytt system blivit infört är ett arbete med att förändra arbetssätt och att börja använda sig av sina egna data för att göra informerade beslut. Det framhålls också att digitaliseringen till stor del bedrivs i form av punktinsatser, där kanske en grund blir lagd, men där engagemanget för att bygga ett hus på grunden ofta saknas. Techbranschen ses här som ett undantag som har en helt annan kunskapsnivå inom området.

## **Vad är för dig de mest överraskande resultaten i rapporten?**

Här skiljer sig svaren mellan att rapportens resultat varit överraskande och de som tycker att de redan märkt av tydligt att Sverige halkat efter omvärlden när det gäller digitalisering inom HR.

## **Vilka orsaker tror du är de viktigaste till varför arbetet med digitalisering inom HR i Sverige går så pass trögt?**

I expertintervjuerna lyfts det fram en passiv inställning från regering och departement som inte driver på och stödjer digitalisering och att personalvetarutbildningarna inte förmedlar tillräckliga kunskaper, samt att rekryteringen HR-funktionerna är för enhetlig; personalvetarstudenter som vill arbeta med människor snarare än teknik och processer. I en expertintervju lyfts dåliga konsulter/utbildningar fram som en orsak, att satsningar på kompetensutveckling och digitaliseringsarbete misslyckas på grund svaga tjänsteleverantörer och att missnöjda beställare lägger framtida satsningar på is. En annan intressant kommentar rör förekomsten av internt motstånd mot digitalisering med osäkerhet kring vad förändringen kan komma att betyda HR-professionsmedlemmarna som individer. Får alla vara kvar om digitaliseringen blir lyckad?



### **Hur tycker du balansen inom HR-funktioner ser ut mellan att ge service, att arbeta strategiskt och att arbeta med utveckling av HR-processer och system?**

Här skiljer sig uppfattningarna åt, från uppfattningen att för mycket tid och kraft går åt att släcka bränder, vilket går ut över den strategiska rollen och arbete med utveckling av HR-processer och system särskilt som funktionen inte är så stor, till att balansen är god. Det finns en majoritet bland experterna att HRs roll inom utveckling är mer begränsad, som i sin tur kan förklaras med brist på kompetens inom området och att den övriga organisationen betonar serviceuppgiften så starkt, så att tid och resurser för utveckling blir högst begränsad.

### **Har du några förslag på hur digitaliseringsarbetet i svenskt arbetsliv kan förbättras?**

Här lyfts det fram behovet av ledningsengagemang för att skapa moderna organisationer, samt att vi behöver mod för lära oss nya synsätt. Det behövs här insatser på hela linjen, från utbildningsinsatser i universitet, branschorgan till ett aktivt utvecklingsarbete i våra organisationer.

## Författarkommentarer

En analys av rapportens resultat, expertintervjuer, mm pekar på att det är många faktorer som kan ligga bakom Sveriges eftersläpning, såsom bristande kompetens, resurser och ledningsengagemang. En kommentar till detta är hur det kan komma sig att det är så? Här kan problemen bero av för lite av kunskapsintegration både i utbildningssektorn och i arbetslivet, där inflödet av personer till HR-funktionen som är kunniga på teknik och processutveckling inte är så stor. Här kan förklaring också sökas i ett eventuellt önsketänkande; att den goda digitaliseringen inte behöver så mycket ledning och resurser utan att den med tiden uppkommer av sig självt genom vardagsrationalisering och personalfunktionens egen kompetensutveckling och egna förändringsinitiativ. I den tidigare rapporten om kompetensförsörjning visar att satsningarna på kompetensutveckling i Sverige är förhållandevis små, att ansvaret i hög grad är delegerat till linjen och att kompetensfrågorna blir styvmoderligt behandlade i ledningsgrupper där det är andra frågor som pockar på uppmärksamheten (Tengblad 2023a och 2023b).

Vi tror inte heller att problemen enbart beror på sviktande ledningsengagemang, utan också på en övertro på medarbetares (i detta fall framförallt HR-medarbetares) vilja och förmåga att förändra sina arbetssätt på egen hand. När ett nytt IT-system eller program rullas ut förmedlas sällan kunskaper i det nya systemets funktionalitet och vilka möjligheter till nya arbetssätt som finns. Medarbetare lär sig sedan genom egen färdighet och att fråga någon kollega hur man kan jobba i systemet på ett nöjaktigt sätt, mycket ofta på ett sätt som liknar det arbetssätt man hade innan systemets införande. Här finns utan tvekan en övertro till att ett nytt system skall i grunden utveckla nya arbetssätt bara genom att ge medarbetarna inloggningsmöjligheter till det nya systemet. Innovation blandas på detta sätt med tradition och det blir mer fråga om datorisering än digitalisering såsom beskrivits i expertintervjuerna. Tankarna går här till vår forskning om HR-transformation där HR skulle bli effektivare genom nya system men där det slutade mer i en dragkamp mellan chefer och HR, där arbetsuppgifter blev överförda från HR till chefer och den effektivisering som innebar att HR-funktionen gick att banta istället ledde till fler arbetsuppgifter för cheferna (Boglund 2013; Häll 2024; Häll m fl 2023). En riktig transformation skulle här ha handlat om att låta modern IT-teknik ta över genom en automatisering av arbetsuppgifter och inte omfördelning av tidskrävande rapportering och rutinadministration.

En avslutande kommentar här är att vi tycker det är paradoxalt att Sverige är bland de länderna i världen som satsar mest på forskning och utveckling inom teknik, samtidigt tillhör de länderna som satsar *minst* på teknik och utveckling som är kopplat till HR såsom denna rapport visar och även på kompetensutveckling generellt till medarbetare. Det är som det räcker med att satsa pengar på tekniken men inte på dem som skall nyttja tekniken. Här har det uppstått ett besvärande gap med ambitionen att vara en ledande kunskapsnation med en i realiteten mer glåmig framtid, med stora FoU-satsningar men också en svag BNP-tillväxt och lågvärderad valuta?

## AI-kommentarer

Med Donika som använder sig av AI för att besvara dessa frågor och även andra frågor som rapporten väcker/AIs svar väcker

---

### Chat GPT4o

Vilka är de viktigaste erfarenheterna och lärdomarna kring digitaliseringsarbete inom HR?

Digitalisering inom HR blir allt viktigare och skapar flera möjligheter. Automatisering av administrativa uppgifter, som lönehantering och rekrytering, frigör tid för HR-specialister att fokusera på strategiskt arbete som talangutveckling och företagskultur. Datadrivet beslutsfattande möjliggör bättre insikter kring personalomsättning och prestation, men det är avgörande att använda data etiskt.

För att lyckas med digitaliseringen behövs stark förändringsledning, där HR spelar en nyckelroll. Digitala verktyg förbättrar också medarbetarupplevelsen genom ökad flexibilitet och tillgång till information. Digitalisering ersätter inte mänskliga relationer utan kompletterar och stöttar dem, särskilt inom ledarskap och konflikthantering.

Samtidigt måste HR säkerställa datasäkerhet och efterlevnad av regelverk som GDPR. Kontinuerlig kompetensutveckling är också avgörande för att HR ska hålla sig relevant i en digitaliserad arbetsmiljö. Digitalisering innebär därför både tekniska och kulturella förändringar som kräver nya sätt att tänka och arbeta.

Vad är för dig de mest överraskande resultaten i rapporten?

Det mest överraskande resultatet är hur långsamt många svenska organisationer har anammat digitalisering inom HR, särskilt när det gäller AI och datadrivet beslutsfattande. Trots Sveriges rykte som ett tekniskt framstående land, visar rapporten att vi ligger efter många andra länder när det gäller att integrera moderna digitala verktyg i HR-arbetet. Att så få företag har utnyttjat potentialen i AI och avancerade HR-system visar att det finns stora möjligheter för utveckling

Vilka orsaker tror du är de viktigaste till varför arbetet med digitalisering inom HR i Sverige går så pass trögt?

En av de främsta orsakerna är bristen på teknisk kompetens inom HR. Många HR-medarbetare har en beteendevetenskaplig bakgrund och saknar nödvändig kunskap om digitala verktyg och dataanalys, vilket gör att digitalisering ofta stannar vid att "datorisera" befintliga processer utan att utnyttja den fulla potentialen. Dessutom prioriteras ofta andra delar av verksamheten när det gäller investeringar i teknologi. Skepsisen mot automatisering som något opersonligt och rädslan för förändring bidrar också till att digitaliseringen går långsamt.

Hur tycker du balansen inom HR-funktioner ser ut mellan att ge service, att arbeta strategiskt och att arbeta med utveckling av HR-processer och system?

Balansen inom HR-funktioner är ofta snedvriden, med för stort fokus på service och för lite på strategiskt arbete och utveckling av processer och system. Många HR-avdelningar är fortfarande mycket inriktade på dagliga administrativa uppgifter som lönehantering, anställningskontrakt och personalärenden, vilket tar upp mycket tid och resurser. Trots möjligheten att automatisera många av dessa uppgifter, är det många avdelningar som ännu inte har digitaliserat sina processer fullt ut. Detta resulterar i att det strategiska arbetet, såsom talangutveckling, företagskultur och långsiktig kompetensförsörjning, ofta får stå tillbaka.

HR saknar ofta tillräckliga resurser och tid för att fokusera på att förbättra och utveckla processer och system, även om viljan finns. Digitalisering och systemutveckling tenderar att komma i andra hand, och det finns ofta en brist på teknisk kompetens för att förstå vilka lösningar som skulle kunna stödja mer strategiskt arbete. För att frigöra tid till strategiska uppgifter behöver HR-avdelningar omstrukturera sina arbetsflöden och automatisera de repetitiva och administrativa processerna.

Sammanfattningsvis är HR-funktionerna ofta alltför operativa och serviceinriktade, vilket begränsar deras förmåga att bidra till organisationens långsiktiga utveckling. En satsning på automatisering och aktiv utveckling av processer och system är avgörande för att ge HR utrymme att arbeta mer strategiskt och långsiktigt.

Har du några förslag på hur digitaliseringsarbetet i svenskt arbetsliv kan förbättras?

För att påskynda digitaliseringen inom HR måste vi satsa på utbildning och kompetensutveckling inom digitala verktyg och AI. Det är också viktigt att ledningen engagerar sig och ser digitalisering som en strategisk prioritet. HR-avdelningar bör samarbeta med teknikspecialister och genomföra pilotprojekt för att testa nya lösningar innan de implementeras brett. Att skapa en kultur där digitala lösningar ses som en möjlighet, snarare än ett hinder, kommer också att vara avgörande för att driva framgångsrik digitalisering.

Als författarkommentar

Digitaliseringsarbetet inom HR visar att även om tekniken ger möjligheter att automatisera och förbättra processer, krävs mer än bara införandet av nya system för att åstadkomma verklig förändring. Mycket av arbetet stannar vid datorisering – där gamla arbetssätt förs in i nya digitala verktyg utan att utnyttja deras fulla potential. En viktig lärdom är att det behövs mer kompetensutveckling och ledarskapsstöd för att hjälpa medarbetare att verkligen omfamna och förstå tekniken. Det är tydligt att utan rätt utbildning och strategisk förändringsledning, riskerar HR att fastna i traditionella arbetssätt, där teknologins möjligheter förblir outnyttjade. Detta skapar en paradox, där Sverige ligger långt fram inom forskning och teknikutveckling, men samtidigt släpar efter när det kommer till att integrera dessa innovationer i HR-arbetet och kompetensutveckling för medarbetare. Det är inte tekniken i sig som är den främsta utmaningen, utan hur väl organisationer lyckas anpassa sina arbetsmetoder och kompetens till den digitala framtiden.

Vad har vi missat i analysen betyder AI alls inte?

Det finns flera aspekter av digitaliseringen inom HR som kan ha förbisetts i rapporten *"Betyder AI Alls Inte?"*. En viktig fråga som vi kanske inte har fokuserat tillräckligt på är vilken roll fackförbund och arbetsmarknadsparter spelar i att driva på digitaliseringen. I Sverige har vi en stark tradition av samarbete mellan arbetsgivare och fackförbund, och det skulle vara intressant att undersöka hur dessa aktörer förhåller sig till AI och digitalisering, särskilt när det gäller frågor som rör arbetsvillkor, arbetsmiljö och anställningstrygghet.

Vi har också belyst AI:s potential, men det kan vara värdefullt att fördjupa oss i vad som kännetecknar organisationer som har lyckats med implementeringen av AI inom HR. Vad gör de annorlunda? Finns det specifika strategier eller metoder som kan överföras till andra organisationer för att underlätta en smidig övergång till AI-drivna lösningar?

En annan viktig aspekt att lyfta är hur medarbetarnas upplevelse och tillit påverkas av digitaliseringen. När nya digitala verktyg införs inom HR, som till exempel självbetjäningssystem och AI-baserade beslutsstöd, påverkar det hur medarbetarna uppfattar HR-funktionens trovärdighet och integritet. Känner sig anställda tryggare i hur deras data hanteras, och ökar det deras tillit till organisationen, eller skapar det snarare osäkerhet och frustration?

Slutligen kan det vara intressant att reflektera över digitaliseringens långsiktiga effekter på HR-strategier. Kommer digitaliseringen, i takt med att fler uppgifter automatiseras och dataanalys blir en central del av HR, att stärka HR:s strategiska roll inom organisationer? Hur påverkar detta relationen mellan HR och andra affärsområden, och hur kan HR:s roll komma att utvecklas i framtiden när digitala verktyg och AI spelar en allt större roll i personalhanteringen?

Dessa aspekter kan ge oss en mer nyanserad bild av digitaliseringens påverkan på HR och belysa områden som förtjänar ytterligare undersökning.

## Slutsatser och avslutande diskussion

En viktig fråga att ställa sig vid avslutningen av denna rapport är om vi skapa effektiva och moderna HR-funktioner utan att prioritera arbetet med HR-automation? Vårt svar här är nej utifrån vetskapen att viljan att bekosta stora HR-funktioner är så pass låg i Sverige. Utan automation blir HR-specialisterna som finns kvar upptagna med sköta transaktionellt HRM huvudsakligen genom att stötta chefer och att förse medarbetare med uppgifter. I organisationer med få anställda kan detta fungera bättre då lönsamheten att automatisera blir mindre om det är färre arbetstimmar som går att spara, såsom att en automatisering skulle kunna användas till exempel för 50 ärenden per år och inte kanske 5000 i en stor organisation. Det finns också i regel fler HR-medarbetare i mindre organisationer i relation till antalet anställda i stort.

En fråga i relation till den relativa avsaknaden av People analytics arbete hur påverkas kvaliteten på strategiskt HR/HRM-arbete om inte personalrelaterade data analyseras? Samt om att det inte finns några data att basera personalbeslut på, vad är det då besluten blir baserade på? Och hur veta att de beslut som fattas leder verksamheten åt rätt håll? Visst kan det gå att nå en hygglig framgång genom att härma andra organisationer, men varför inte använda AI för att söka efter trender och mönster i egna data? AI kanske inte kan ge de rätta svaren men kan utan tvekan hjälpa till att skapa struktur och att ge förslag och rekommendationer värda att undersöka lite närmare. Avsaknad av People Analytics arbete kan även påverka HR-chefens position i ledningsgruppen i negativ riktning.

Vad göra åt situationen? I dessa tider med en ganska skakig offentlig ekonomi med stora utmaningar när det gäller personalförsörjning, finansiering av välfärdstjänster och säkerhetshot kan det tyckas att en rapport kring HR-digitalisering är en mindre angelägen fråga och något som bör skötas av slimmade HR-funktioner med relativt svag teknikkompetens. Men om man vänder på kuttingen och ställer frågan om vi har råd att arbeta med digitaliseringen såsom vi har gjorts hittills? Och har vi råd att inte göra några substantiella satsningar för att höja kompetensen hos de medarbetare som skall genomföra en genomgripande digitalisering? Samt är det framsynt att se en satsning på 10 miljarder på ny teknik som en viktig framtidsinvestering samtidigt som 100 miljoner (1% av 10 miljarder) på kompetensutveckling ses som för dyrt?

Om vi fäster blicken mot den framtida HR-rollen så har det inom HR-professionen sedan lång tid tillbaka funnit en betoning på en HR-generalistroll där HR-medarbetare ofta arbetar brett med olika arbetsuppgifter från rekrytering, arbetsrätt, till utveckling och personalsociala frågor. På sitt sätt är detta en lovvärd ambition som bidrar till att hålla ihop yrket och för att kunna arbeta närmare användarna utifrån lokala förutsättningar och förhållanden. Men en betoning av en HR-generalistrollen är mindre ändamålsenlig när det gäller arbete med digitalisering som är ett komplext och krävande arbetsområde.

Risken är att HR-medarbetare får ett alltför brett ansvarsområde om de vid sedan av en HR-generalistroll även skall arbeta med digitalisering. Ett annat område som det regelmässigt framförs vara en brist inom HR-professionen är den djupare strategiska verksamhetsförståelsen som på engelska kallas för *business acumen*. Men kanske blir kompetenskraven för höga på professionen om det inte tillskapas mer specialiserade yrkesroller, särskilt med tanke på att det är finns så pass få utbildningar inom personalvetenskap/HRM efter kandidatnivån. Enligt en aktuell rapport från Akavia (2024) efterlyser många personalvetare fler påbyggnadskurser från universitet och högskolor, kurser som hade kunnat inriktas delvis mot de områden som berörs i denna rapport.

En möjlig yrkesroll som vi ser som potential att leda digitaliseringsarbete skulle kunna vara att inrätta tjänster som *HR-utvecklare*. Sådana tjänster hade kunnat inrättas för arbete med att införa AI, att automatisera och förenkla HR-processer samt att verka för att höja övriga HR-medarbetares kompetens och att utveckla deras arbetssätt så att de blir bättre i takt med möjligheterna med de teknologiska landvinningarna. Vi tror att denna roll på sätt och vis är viktigare än rollen som HR-strateg i dagsläget. Att tänka strategiskt och att utarbeta policier samtidigt som HR-medarbetare och personalansvariga chefer i dagsläget har svårt att följa dessa policier och att det inte finns ett bra systemstöd för de strategiska besluten, kan göra att HR-strateg-rollen inte skapar tillräckligt värde. Det går också att betänka att titeln strateg inte är så vanlig annars i det svenska arbetslivet. Var finns ekonomstrategierna, juridikstrategier och ingenjörstrategerna? Är det viktigare att tänka strategiskt inom HR-området än inom andra funktioner? Strategiskt arbete behövs men bör vara balanserat med genomförande- och utvecklingsarbete. Det behöver vara mer av en symbios mellan strateger och utvecklare, där utvecklare kan se till att data som behövs för strategiska beslut tas fram, som sedan används av HR-strategerna och övriga chefer där de strategiska besluten sedan kan vägleda HR-utvecklarnas kommande utvecklingsarbete.

Arbete med HR-utveckling kräver kunskaper i teknik, processutveckling och HR-arbete så klart. Här kan det behövas personalvetare med utvecklingsdriv och teknisk förståelse i kombination med IT-och processutvecklare med intresse för HR. HR-utvecklare borde om möjligt jobba i team eller i nära samarbete med andra som har kompetens som går att dra nytta av. Samverkan kan också ske med kunniga konsulter i tillfälliga projekt. Och att se digitalisering som ett arbete i många steg känns mer förnuftigt än att bedriva komplexa jätteinvesteringar även om sådana också kan behövas ibland. Det gäller också att hålla ett tydligt fokus på utförarna av arbetsuppgifterna, vad kan göras för att förenkla deras arbete eller att bort arbetsuppgifter som går att automatisera.

Att gå från ett fokus på att tänka stora tankar och ta fram strategier till att utveckla HR-praktiker som gör att vi kan skapa verkstad av de vackra målsättningarna är mycket viktigare än att göra målsättningar ännu vackrare. Det går inte att nå framgång i framtiden



genom att på lite effektivare tillämpa arbetssätt som tillhör det förgångna. Titeln på denna rapport kanske i stället borde ha varit: Betyder AI att Allt Innefattas?

# Referenser

Akavia (2024) *Människorna OCH affären*. Om personalvetares/HRs framtida arbetsmarknad, Stockholm.

Alvesson, Mats (2023) *Låt dig inte styras av ett makthungrigt HR*. Expressen den 15 juli.

Becker, BE, Ulrich, D & Huselid, M (2001) *The HR Scorecard*. Harvard Business School Press.

Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*, Lund: Studentlitteratur,

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). *Developing a model for managing intellectual capital*. *European management journal*, 14(4), 356-364.

Gellerstedt, E. (1961) *Aktiv personaltjänst*. Stockholm: Bonniers.

Gröjer, J. E., & Johanson, U. (1996). *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*. Arbetarskyddsnämnden.

Gröjer, J. E., & Stark, A. (1978). *Social redovisning* (Doctoral dissertation, Studieförb. Näringsliv och samhälle (SNS)).

Hansson, J. (1988). *Skapande personalarbete: kompetens som strategi*. Prisma.

Häll, A. (2024) *Lost in Translation: The Human Resource Business Partner in a Scandinavian Context*. Nordic Journal of Working Life Studies.

Häll, A.; Dellve, L., Oudhuis, M & Tengblad, S. (2023) *How hard can it be? A qualitative study following an HRT implementation in a global industrial corporate group*. *Personnel Review*, 52 (5), 1632-1646. DOI 10.1108/PR-05-2020-0377

McKinsey (2024) *The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. Barrett-Kohler Publishers.

Tengblad, S. (2023a) *Rustade för framtiden? Om kompetensförsörjning i Sverige utifrån Cranet-data*. Report from Centrum för Global HRM, University of Gothenburg,

Tengblad, S. (2023b) *I den bästa av världar? Om organisering av HR/HRM i Sverige.*

# Bilaga 1: Användande av algoritmiskt HR och HR/People-analytics per land

ANVÄNDANDE AV ALGORITMISKT HR I %			ANVÄNDANDE AV HR/PEOPLE-ANALYTICS I %		
LAND	Litet (1-2)	Mycket (3-4)	Land	Litet (1-2)	Mycket (3-4)
UK	23,3	76,7	UK	17,0	83,0
MEXICO	51,6	48,4	Canada	38,9	61,1
CANADA	57,7	42,3	Mexico	40,5	59,5
TURKEY	60,2	39,8	Croatia	41,9	58,1
JAPAN	61,2	38,8	Serbia	43,3	56,7
CHINA	63,2	36,8	Iceland	44,7	55,3
GERMANY	63,3	36,7	Slovenia	51,3	48,7
UZBEKISTAN	70,2	29,8	Latvia	51,9	48,1
ISRAEL	72,7	27,3	Spain	52,6	47,4
POLAND	73,1	26,9	Estonia	55,1	44,9
ROMANIA	74,6	25,4	Venezuela	55,6	44,4
SLOVAKIA	76,0	24,0	Romania	55,7	44,3
SERBIA	76,9	23,1	Turkey	56,6	43,4
ICELAND	77,7	22,3	Japan	57,3	42,7
VENEZUELA	77,8	22,2	Australia	59,6	40,4
LATVIA	80,8	19,2	Bosnia	59,6	40,4
NETHERLANDS	81,7	18,3	Israel	60,0	40,0
LITHUANIA	82,5	17,5	Poland	60,4	39,6
CYPRUS	82,7	17,3	Greece	60,6	39,4
GREECE	83,5	16,5	Germany	60,9	39,1
USA	83,6	16,4	USA	61,4	38,6
SLOVENIA	85,9	14,1	Cyprus	61,5	38,5
BELGIUM	86,2	13,8	Slovakia	61,7	38,3
SPAIN	86,4	13,6	China	62,2	37,8
ESTONIA	87,0	13,0	Uzbekistan	62,8	37,2
HUNGARY	87,4	12,6	Belgium	65,5	34,5
CROATIA	87,5	12,5	Hungary	73,1	26,9
FINLAND	89,2	10,8	Netherlands	77,5	22,5
BOSNIA	89,4	10,6	Austria	77,8	22,2
DENMARK	90,0	10,0	Denmark	78,2	21,8
AUSTRALIA	91,2	8,8	Switzerland	82,1	17,9
BRAZIL	93,9	6,1	Brazil	88,5	11,5
SWITZERLAND	96,5	3,5	Finland	89,2	10,8
AUSTRIA	96,7	3,3	Lithuania	90,0	10,0
<b>SWEDEN</b>	<b>97,2</b>	<b>2,8</b>	<b>Sweden</b>	<b>90,2</b>	<b>9,8</b>
CHILE	100,0	0,0	Chile	95,3	4,7
NEPAL	100,0	0,0	Nepal	100,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>78,1</b>	<b>21,9</b>	<b>Total</b>	<b>64,0</b>	<b>36,0</b>

## Om oss

Centrum för Global HRM (CGHRM) är en plattform som stärker svensk forskning inom HRM genom att fungera som en central knutpunkt och kunskapsresurs inom HRM-fältet. CGHRM:s mål är att främja Sveriges konkurrenskraft genom att initiera och utveckla relevant forskning i samarbete med privata företag och offentliga organisationer.

CGHRM har en nationell uppgift att etablera partnerskap både inom landet och internationellt, samt att fungera som en mötesplats mellan forskare och HRM-professionella. För att uppfylla sin vision organiserar CGHRM en rad olika aktiviteter, inklusive offentliga seminarier, forskningsnätverk, internationella HRM-konferenser och utlysningar för planeringsanslag.

Sedan starten år 2014 är CGHRM ett samarbete mellan två fakulteter (Handelshögskolan och Samhällsvetenskapliga fakulteten) och två institutioner (Institutionen för företagsekonomi och Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap) vid Göteborgs universitet. Centret styrs av en styrgrupp och har två rådgivande organ bestående av partners från privata företag, offentliga organisationer och forskare, vilket säkerställa både praktisk relevans och vetenskaplig kvalitet i CGHRM:s arbete.

### Kontakt

Centrum för Global HRM  
Företagsekonomiska institutionen  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Box 610  
405 30 Göteborg

Websida: <https://www.gu.se/global-hrm>

E-mail: [cghrm@gu.se](mailto:cghrm@gu.se)



Prof. Stefan Tengblad  
Föreståndare



Donika Nord  
Samordnare

