



PRESENTATION ÖPPET SEMINARIUM CGHRM
DEN 4 APRIL 2022

RESULTAT FRÅN CRANET SVERIGE- STUDIEN 2021



STEFAN TENGBLAD

CENTRUM FÖR GLOBAL HRM, WWW.CGHRM.GU.SE

GÖTEBORGS UNIVERSITET

1

CRANET-undersökningen 2021

- Undersökning i ett 40-tal länder i världen
- Enkät utskickad till högsta HR-ansvarig i samtliga organisationer med minst 200 anställda i Sverige.
- 550 kompletta svar har inkommit (2014, 367), flest av alla länder i undersökningen och en ökning med 50%
- 27% svarsfrekvens (2014, 19%)
- Etablering av nordiskt samarbete kring bland annat frågan: Finns det ett nordiskt HRM och vad kännetecknar i så fall detta?



GÖTEBORGS UNIVERSITET

2

Fördelning av svar

	2014	2021	Förändring
Kontaktade "rätt" respondenter	1900	2050	8%
Erhålla svar	367	550	50%
Svarsfrekvens	19,3%	26,8%	39%
Privat	48	60	72%
Offentlig	48	34	6%
Övrig	4	5	87%

GÖTEBORGS UNIVERSITET

3

Delar i undersökningen (totalt knappt 70 frågor)

- 1) HR-funktionen allmänt
- 2) Rekrytering och bemanning (i mån av tid)
- 3) Kompetensutveckling
- 4) Löner och förmåner (i mån av tid)
- 5) Relation till anställda/fackföreningar (i mån av tid)
- 6) Fakta om organisationer och respondenterna
- 7) Pandemins påverkan



GÖTEBORGS UNIVERSITET

4

1) HR- funktionen allmänt



GÖTEBORGS UNIVERSITET

5

Antal anställda totalt samt antal HR-medarbetare i %

	100-199	200-499	500-999	1000-1999	2000-4999	> 5000
Sverige	3	42	23	15	10	7
Danmark	32	35	12	9	8	4

	1	2-5	6-10	11-25	26-50	51-100	>100
Sverige	9	46	20	16	4	2	3
Danmark	23	39	17	13	5	3	-

GÖTEBORGS UNIVERSITET

6

Antal anställda per HR-medarbetare

Danmark	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Mindre än 1 HR-medarbetare per 100 anställda	49	43	50	27	31	36
1-2 HR-medarbetare per 100 anställda	42	42	34	33	37	33
Mer än 2 HR-medarbetare per 100 anställda	9	16	15	31	27	25

Medianstorlek Sverige

Anställda 535

Personalavdelningens storlek 4,6 personer

HR-ratio i Sverige (median), **en HR-medarbetare på 115 anställda**

GÖTEBORGS UNIVERSITET

7

Andelen kvinnor inom HR och bland respondenterna

Andel kvinnor i HR-funktionen

	2021	2014	2008	2003
Sverige	83			
Danmark	80	77	73	69

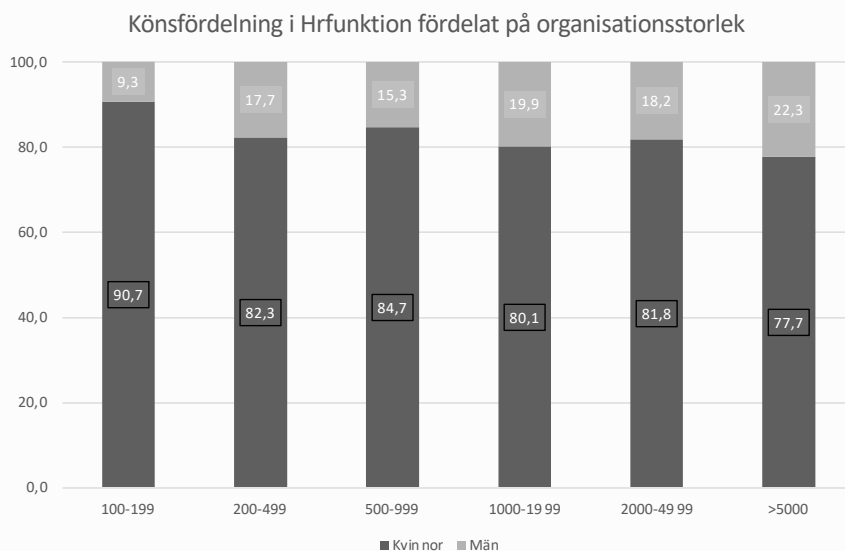
Andel kvinnliga respondenter i undersökningen

	2021	2014	2008	2003
Sverige	71	62	48	43
Danmark	69	56	59	46

GÖTEBORGS UNIVERSITET

8

Sverige 2021, en högre andel män i stora organisationer



GÖTEBORGS UNIVERSITET

9

Andel där högste HR-chef sitter i högsta ledningsgruppen

	2021	2014	2008	2003
Sverige	86	87	91	88
Danmark	62	71	61	53
Norge	47	46		
Finland		78		
Island		69		

GÖTEBORGS UNIVERSITET

10

Andel där HR-funktionen är med från början vid strategiframtagning

	2021	2014	2008	2004
Sverige	54	66	68	67
Danmark	52	56	45	52

GÖTEBORGS UNIVERSITET

11

Andel organisationer där det finns en skriftlig HR-policy

	2021	2014	2008	2003
Sverige	75	80	76	
Danmark	59	72	66	68
Norge	67	69		
Finland		80		
Island	85	90	90	

GÖTEBORGS UNIVERSITET

12

Fördelning av ansvar inom fem områden

	Linjechef	LC i samråd med HR	HR i samråd med LC	HR-avd
Sverige	17	44	25	15
Danmark	18	42	28	12

Tendens i materialet: Ett minskat ansvar för HR inom löner och förmåner och ett ökat ansvar för personalutveckling i Sverige sedan 2014

Andel HR-funktioner (%) som i hög eller mycket hög grad använder sig av:

	Sverige	Danmark
E-HRM	26	39
Algoritm HRM	3	10
People Analytics	10	21

Användning av outsourcing i betydande uppfattning i %

	Sverige 2021	DK 2021	DK 2014	DK 2008
Löneadministration	23	20	21	29
Pensionsfrågor	62	67	62	63
Utbildning och utveckling	72	34	24	21
Outplacement/nedskärning	24	24	20	24
HRM-informationssystem	49	36	16	17
Rekrytering	42	19	18	15
Urval	27	7	8	13
Hantering av rutinärenden från ledare och medarbetare	7	5	5	2

GÖTEBORGS UNIVERSITET

15

I vilken utsträckning blir HR-funktionen utvärderad i %

Sverige	2021	2014	2008
Inte alls	6	12	11
I begränsad omfattning	21	28	25
I viss omfattning	44	40	37
I stor omfattning	23	21	16
I mycket stor omfattning	6	5	4

GÖTEBORGS UNIVERSITET

16

Trender sektion 1

- En stabil professionaliseringsnivå, HR har möjlighet att vara med i strategiska sammanhang
- HR-funktionens roll och arbete är starkt institutionaliserat
- HR-chefer gör i hög grad karriär inom funktionen men i flera organisationer
- Digitaliseringen av personalarbete går rätt långsamt utöver digitala möten
- Andelen kvinnor i funktionen och som ansvariga chefer fortsätter att öka



GÖTEBORGS UNIVERSITET

17

2) Rekrytering & bemanning



GÖTEBORGS UNIVERSITET

18

Användning av rekryteringsmetoder 1 i %

	Sverige		Danmark	
	Chefer/ spec	Arbetare	Chefer/ spec	Arbetare
Annonsering på egen hemsida	94	90	90	88
Intern rekrytering	84	86	83	70
Sociala medier (t ex Facebook, Instagram)	83	78	80	76
Rekryteringskonsulter	69	25	74	19
Annonsering på kommersiella webbplatser	68	58	92	85
Annonsering i pressen	48	37	28	25
Kontakter/mun-mot-mun-metoden	47	58	54	62
Arbetsförmedling/jobcenter	37	55	10	41
Jobbmässor, kontaktdagar	32	42	18	23
Spontanansökningar	31	53	36	52
Direkt från utbildningsinstitutioner	24	42	33	46
Traineeprogram	22	17	22	52

GÖTEBORGS UNIVERSITET

19

Användning av rekryteringsmetoder 2 i %

	Sverige		Danmark	
	Chefer/ spec	Arbetare	Chefer/ spec	Arbetare
Intervjupanel	42	18	90	68
Enskild intervju	92	91	39	49
Ansökningsformulär	63	65	34	36
Psykologiska tester	72	20	78	39
Assessment center	20	6	21	8
Info om sökande i sociala medier	34	23	17	12
Referenser	98	92	90	75
Färdighetstest	74	27	59	33

GÖTEBORGS UNIVERSITET

20

Förekomst av handlingsplaner

	Sverige		Danmark	
	Rekrytering	Utb/karriärplan	Rekrytering	Utb/karriärplan
Etniska minoriteter	16	9	22	8
Äldre (över 50 år)	10	7	16	12
Personer med funktionsvariation	16	7	21	10
Kvinnor	28	16	34	18
Utlandsfödda	25	15	18	7
Nyanlända	20	14	11	5
Yngre arbetskraft (under 25 år)	16	12	19	11
LGBTQ+	10	5	9	5

GÖTEBORGS UNIVERSITET

21

3) Kompetensutveckling



GÖTEBORGS UNIVERSITET

22

Omfattning på personalutveckling

	Sverige	Danmark
Andel av lönesumman som används utbildning i %	4	4,4
Utbildningsdagar för chefer per år (medelvärde)	5,2	5
Utbildningsdagar för övriga anställda per år	4,2	3,9

GÖTEBORGS UNIVERSITET

23

Aktiviteter kopplat till karriärutveckling i % viss, hög och i mycket hög omfattning

Sverige	2021	2014	2008
Deltagande i projekt	73	84	64
E-learning och digitalt lärande	72	29	21
Coaching	53	57	50
Utvecklingsprogram för potentiella chefer	50	56	49
Formaliserat arbete i nätverk	45	48	53
Mentorskap	44	47	41
Successionsplanering	40	37	33
Strukturerad karriärplanering	37	33	28
Planerade horisontella jobbyten/ job rotation	28	20	22
Assesment- och utvecklingscenter	8	12	10

GÖTEBORGS UNIVERSITET

24

Aktiviteter kopplat till karriärutveckling % hög och mycket hög omfattning

	Sverige	Danmark
On-the-job-training	55	89
E-learning och digital lärande	49	47
Deltagande i projekt	44	76
Extern utbildning	34	55
Utvecklingsprogram för potentiella chefer	27	16
Coaching	24	38
Arbetsberikning	23	46
Successionsplanering	21	17

GÖTEBORGS UNIVERSITET

25

Aktiviteter kopplat till karriärutveckling 2 % hög och mycket hög omfattning

	Sverige	Danmark
Formaliserat arbete i nätverk	14	36
Mentorskap	14	33
Strukturerad karriärplanering	10	29
Planerade horisontella jobbyten/ job rotation	7	16
Karriärrådgivning/workshops	5	10
Utlandstjänstgöring	2	13
Assesment- och utvecklingscenter	1	10

GÖTEBORGS UNIVERSITET

26

4) Löner och förmåner



GÖTEBORGS UNIVERSITET

27

Förekomst av belöningsformer

	Sverige			Danmark		
	Chef	Kval Tj	Arb	Chef	Kval Tj	Arb
Aktieprogram	12	7	6	13	7	6
Vinstdelning	11	10	9	10	6	5
Aktieoptioner	7	3	1	8	2	0
Flexibla personalförmåner	27	24	19	34	31	26
Individuell prestationsbaserad lön	49	48	39	38	32	19
Bonus baserat på individuella mål/prestationer	22	14	8	47	33	14
Bonus baserat på team mål/prestationer	19	11	10	26	20	11
Bonus baseret på organisatoriska mål/resultat	26	18	14	43	21	11
Incitament annat än pengar	31	30	29	23	24	20

GÖTEBORGS UNIVERSITET

28

Nivån där löner och förmåner för chefer bestäms

Sverige	2021	2014	2008	2004
Centrala och branschvisa kollektivavtal	42	57	39	27
Regionala/ lokala kollektivavtal	19	11	6	5
Företags-/förvaltningsnivå	28	45	30	36
Division/enhet	15	24	13	18
Individnivå	74	86	78	74

GÖTEBORGS UNIVERSITET

29

Nivån där löner och förmåner för kvalificerade tjänstemän och högskoleutbildade bestäms

Sverige	2021	2014	2008	2004
Centrala och branschvisa kollektivavtal	46	67	51	51
Regionala/ lokala kollektivavtal	20	12	11	8
Företags-/förvaltningsnivå	23	45	31	36
Division/enhet	15	27	14	22
Individnivå	68	78	67	62

GÖTEBORGS UNIVERSITET

30

Nivån där löner och förmåner för kvalificerade tjänstemän och högskoleutbildade bestäms

	Sverige	Danmark
Centrala och branschvisa kollektivavtal	46	46
Regionala/ lokala kollektivavtal	20	18
Företags-/förvaltningsnivå	23	15
Division/enhet	15	20
Individnivå	68	47

GÖTEBORGS UNIVERSITET

31

5) Relation till anställda/ fackföreningar



GÖTEBORGS UNIVERSITET

32

Andel anställda i fackföreningar

	Sverige	Danmark
1-5%	0	4
6-20 %	2	9
21-50 %	10	23
50-75 %	24	30
>75 %	64	34

GÖTEBORGS UNIVERSITET

33

Fackföreningarnas inflytande på organisationen

	Sverige	Danmark
Inget inflytande	3	19
Litet inflytande	8	22
Visst inflytande	42	22
Stort inflytande	40	21
Mycket stort inflytande	8	16

GÖTEBORGS UNIVERSITET

34

6) Fakta om organisationer och respondenterna



GÖTEBORGS UNIVERSITET

35

Respondenternas utbildningsbakgrund

	Sverige	Danmark	Finland	Island
Ekonomi	18	45	37	57
Samhällsvetenskap	62	6	33	22
Humaniora, språk konst	3	15	6	4
Juridik	3	18	11	2
Teknik och naturvetenskap	4	3	3	8
Annan	9	13	6	8

GÖTEBORGS UNIVERSITET

36

Stabila karriärvägar till personalchefsrollen

	2021	2014	2008	2003
Från den egna HR-funktionen	20	22	16	20
Från en annan del av organisationen	14	10	11	22
Personalspecialist utanför organisationen	58	62	60	47
Från en annan yrkesgrupp utanför organisationen	8	6	13	10

GÖTEBORGS UNIVERSITET

37

Andel respondenter som har gjort karriär inom HR-funktionen

	2021	2014	2008	2003
Sverige	79	84	76	67
Danmark	60	58	62	43

Andel respondenter som blivit internrekryterade

	2021	2014	2008	2003
Sverige	34	32	27	42
Danmark	43	45	38	49

GÖTEBORGS UNIVERSITET

38

7) Pandemins påverkan



GÖTEBORGS UNIVERSITET

39

Andel medarbetare med distansarbete före under och efter pandemin

	Sverige			Danmark		
	Före C-19	Under C-19	Efter C-19	Före C-19	Under C-19	Efter C-19
Inte använt	31	4	11	52	25	28
0-5 %	50	16	26	30	6	14
6-20 %	14	29	30	14	13	31
21-50 %	4	19	20	2	17	19
> 50 %	2	32	13	2	39	9

GÖTEBORGS UNIVERSITET

40

Andel som anger att pandemin har haft en mycket stor påverkan inom

	Sverige	Danmark
Arbetsmiljö	40	40
Digitalisering	38	31
Rekrytering, onboarding	26	38
Kompetensutveckling	26	33
Change management	16	28
Arbetet i ledningsgrupper	16	25
Chef- och ledarutveckling	14	24
Employer branding	14	12
Samverkan med fackföreningar	12	8

GÖTEBORGS UNIVERSITET

41

Hur har pandemin påverkat HR-funktionens inflytandeposition i %?

	Sverige	Danmark	Finland
Minskat betydligt	0	0	0
Minskat	2	1	2
Oförändrat	45	51	46
Ökat	41	35	42
Ökat betydligt	11	10	9

GÖTEBORGS UNIVERSITET

42

Hur har pandemin påverkat arbetsbelastningen för HR-funktionen?

	Sverige	Danmark
Minskat betydligt	0	0
Minskat	2	1
Oförändrat	22	22
Ökat	54	48
Ökat betydligt	22	28

GÖTEBORGS UNIVERSITET

43

Hur har pandemin påverkat produktiviteten i HR-funktionens arbete?

	Sverige	Danmark
Minskat betydligt	0	0
Minskat	10	10
Oförändrat	47	51
Ökat	38	35
Ökat betydligt	5	5

GÖTEBORGS UNIVERSITET

44

Hur har pandemin påverkat produktiviteten i din organisation?

	Sverige	Danmark
Minskat betydligt	1	1
Minskat	18	14
Oförändrat	52	46
Ökat	28	35
Ökat betydligt	2	3

GÖTEBORGS UNIVERSITET

45

Trender sektion 3, 6, 7

- Homogena karriärvägar inom svensk HR
- Mycket av HR-arbetet är det samma under pandemin, men hemarbete och digitala inslag ser ut att öka
- Pandemin har stärkt HR och har även stärkt livskraften i de flesta organisationer
- Arbetsmiljö- och välbefinnandefrågorna har kommit mer och mer i fokus



GÖTEBORGS UNIVERSITET

46

Sammanfattning, diskussionsfrågor

- Varför förändras inte svenskt HR mer?
- Hur ser balansen ut mellan drift och utveckling inom HR-funktionen?
- Hur ta tillvara potentialen för effektivisering med hjälp av digitala verktyg framöver?
- Vad för kompetenser/bakgrunder är optimal i en lite större HR-funktion?
- Hållbart arbetsliv, hållbara organisationer.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

47

Behov av strategiskt HRM för hållbarhet

HR-funktionen kan vara med och leda utvecklingen mot hållbarhet!



GÖTEBORGS UNIVERSITET

48



Tack för visat intresse!



cghrm@gu.se



cghrm.gu.se



Centre for Global HRM