



**CENTRUM FÖR GLOBAL HRM**

# **I DEN BÄSTA AV VÄRLDAR?**

**OM ORGANISERING AV HR/HRM  
I SVERIGE**

**STEFAN TENGBLAD**

---

**2023**

**CRANETRAPPOR 2**

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

# Innehållsförteckning

Förord.....	1
Executive Summary.....	3
1. Inledning.....	5
2. Den svenska modellen för HRM.....	7
Human Resource Management kommer till Sverige.....	7
Decentralisering, mångkunnighet och kund/marknadsfokus.....	7
Skapande personalarbete.....	8
HR Transformation.....	9
Potentiella svagheter med den svenska modellen.....	10
3. HR-organisering i Sverige.....	12
Allmänt om Cranet-undersökningen.....	12
Bemanning och könsfördelning inom HR-funktionen.....	12
HR-täthet: andelen HR-medarbetare i relation till totalt antal anställda.....	15
Fakta om HR-cheferna.....	18
Strategiskt HRM: en svensk paradgren i Cranet-undersökningen.....	20
Utvärdering av HR-funktionen.....	21
Användning av externa leverantörer.....	22
Ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och linjeorganisationen.....	23
4. Diskussion.....	26
5. Förslag.....	29
6. Postscriptum till Rapport 1 om kompetensförsörjning: Hur svårt kan det vara?.....	32
Referenser.....	34
Bilaga 1: Ansvarsfördelning mellan HR- och linjeorganisation.....	36

# Förord

Värdet ökar!

Denna rapport handlar om frågor som är av central betydelse för HR och HRM i Sverige. Att du tar del av den gör mig förväntansfull och glad eftersom rapportens värde ökar ju mer dess resultat och slutsatser diskuteras.

Jag vill lyfta fram betydelsen av professor Stefan Tengblads arbete för utvecklingen av HRM i Sverige. Stefan Tengblad kan, som få, förmedla kunskap, utmana och samtidigt skapa relationer både inom akademien, inom arbetslivet och dem emellan. Denna förmåga, i kombination med hans kunskap och nyfikenhet, ger oss goda förutsättningar att samlas kring HRMs fortsatta utveckling i Sverige.

Stefan Tengblad ställer i rapporten frågan om det svenska sättet att organisera HR har blivit dogmatiskt och om det är anpassat för de moderna utmaningar vi står inför. Denna rapport reflekterar över HR:s roll i ljuset av teknologiska framsteg och demografiska förändringar, men också att kunna möta både unga medarbetare och de möjligheter som artificiell intelligens erbjuder.

Sverige toppar listor som handlar om innovation och utveckling, men har låtit utvecklingen av och innovationen inom HR få stå tillbaka. Detta innebär att Sverige inte längre är på pallplats i världen när det kommer till frågor som rör utveckling av de mänskliga resurserna. Jag undrar vad Kerstin Hesselgren\* skulle sagt om det?

Syftet med denna rapport är att bidra till en utvecklingsorienterad diskussion om den svenska modellen för HRM. Den lyfter frågor om värdeskapande, strategiska kopplingar och förutsättningarna för personalansvariga chefer. Genom att belysa både för- och nackdelar kan rapporten inspirera till konstruktiva samtal och insiktsfulla åtgärder för att lyfta HR med fokus på innovation inom HR. Detta för att kunna möta dagens och morgondagens snabbväxande arbetsliv.

Detta är en fristående fortsättning på Stefan Tengblads rapport "Rustade för framtiden" och presenterar liksom denna resultaten i Cranetundersökningen 2021-22, nu om hur HRM-funktionen är organiserad i Sverige i en internationell jämförelse.

Den svenska Cranetundersökningen har genomförts av Centrum för Global HRM vid Göteborgs universitet i samarbete med Sveriges HR-förening. Ett stort tack till Johanna

Finnholm, Margareta Oudhuis, Kjell Svensson och Per Thilander som har gett värdefulla kommentarer till ett tidigare utkast av rapporten.

Göteborg i november 2023,  
Johanna Flanke, generalsekreterare Sveriges HR-förening

*\*Kerstin Hesselgren bildade Sveriges HR-förening 1921*

# Executive Summary

I rapporten beskrivs och diskuteras den svenska modellen för HRM som etablerades runt 1990 med ett omfattande överförande av ansvar till linjechefer med personalansvar. Denna modell blev yttermera accentuerad genom den centralisering av HR-funktionen och överföring av administrativa arbetsuppgifter till personalansvariga chefer som genomfördes runt 2010 i samband med konceptet "HR-transformation". Diskussion kring den svenska modellen görs utifrån resultat från Cranet-undersökningen med koppling till HRM-organisering. Utifrån resultaten kan följande professionella och organisatoriska strategier för HRM skönjas i Sverige:

HR som en avskild och distinkt domän

- Att HR görs till en egen separat organisatorisk enhet
- Ett relativt litet inflöde av personer från andra funktioner
- Att ha gemensam kunskapsgrund genom medarbetare med personal- och arbetslivsutbildning

HR som en strategisk funktion

- Att HR finns representerat i den högsta ledningsgruppen
- Att vara med i den övergripande strategiframtagningen och att formulera specifika HR-strategier
- Att så mycket som möjligt av operativt personalarbete utförs i linjen och att HR-funktionens arbete mest består av stöd och konsultation

En slimmad HR-funktion

- Att ha en snäv bemanning inom HR-funktionen (låg HR-täthet)
- Att HR-funktionen bedriver relativt få egna operativa aktiviteter
- Att relativt många HR-tjänster handlas upp av externa leverantörer

I rapporten diskuteras risken med att HRM-aktiviteter blir utförda i en för ringa omfattning med tanke på personalansvariga chefers arbetsbörda och den förhållandevis lilla storleken på personalfunktionerna. Det argumenteras för att allt inom HRM inte produceras bäst av personalansvariga chefer utan att aktiviteter kan bli bättre utförda av HR-medarbetare som kan ha större möjligheter att fokusera på HR-arbetet, uppnå djupkunnighet och inte minst

ha utrymme för att arbeta med utveckling. I rapporten benämns sådana medarbetare för HR-producenter och som utför arbete inom vad som kan kallas för HR-verkstäder. Dessa begrepp är valda för att undvika att HR inte bara skall hamna i en strategisk och konsultativ fälla som går ut på att tala om för andra vad de skall göra, utan också att för att betona att HR-funktionen bör ha en förmåga att genomföra aktiviteter i egen regi och bedriva utvecklingsarbete.

I rapporten presenteras tre förslag:

- 1) Utvärdera hur det strategiska HR-arbetet uppfattas av andra utanför HR och om det går att stärka detta genom att rekrytera eller på annat sätt få tillgång till kompetens som rör att anskaffa och bearbeta information som kan vägleda framtagning eller förfining av befintliga HR praktiker. Identifiera personer som kombinerar kunskap om HR med analytisk förmåga.
- 2) Utvärdera hur olika delar av linjechefers personalansvar fungerar, om det är en bra ansvarsfördelning mellan linjen och HR när det gäller utförandet av olika arbetsuppgifter. Beakta särskilt personalansvariga chefers kunskaper och arbetsbelastning och vid behov identifiera arbetsuppgifter som kan utföras bättre av HR-producenter.
- 3) Identifiera områden där HR kan etablera ett utförandeansvar för HR-aktiviteter. Om sådana kan identifieras bör också möjligheterna att bedriva dessa aktiviteter med ett omfattande stöd av informationsteknologi, särskilt AI, beaktas. Förmodligen kan det behövas att involvera personer med andra kompetenser än personalvetare såsom verksamhetsutvecklare och IT-specialister.

Förslagen ovan kräver i många fall en ökad bemanning av HR-funktionen. Det är inget självändamål att Sverige skall ha de minsta HR-funktionerna och vara det land med högt välstånd som inte anser sig ha råd med ett utvecklat HR/HRM.

# 1. Inledning

Denna rapportens titel är inspirerad av Voltaires roman *Candide*. I romanen förkunnar Dr. Pangloss att vi lever i den bästa av världar samtidigt som *Candide* upplever fasorna från den stora jordbävningen i Lissabon och annat mänskligt elände. Om Voltaire hade haft möjlighet att studera det svenska samhället under de senaste decennierna hade han måhända konstaterat att det finns många likar till Dr. Pangloss som ser allehanda problem som möjliga att lösa bara man laddar sig själv med en okuvlig tro på att allt kommer att ordna sig bara attityden är den rätta. Voltaire gjorde en viktig insats genom att ifrågasätta stelade tankestrukturer, så kallade dogmer och uppmanade till eftertanke och ifrågasättande. I arbetet med denna rapport har jag funderat på om det svenska sättet att organisera HR har blivit dogmatiskt eller inte. Oavsett svaret på denna fråga finns det behov av en diskussion om för- och nackdelar med modellen utifrån de nya teknologiska och demografiska förändringarna. Möter vi de nya unga medarbetarna och möjligheterna med AI inom HR på bästa sätt idag? Och även: Möter vi de grundläggande mänskliga behoven på bästa sätt?

Om det finns gott om personer som Dr. Pangloss i det svenska samhället som är obotliga optimister och önsketänkare är deras motsats mer lätträknade. En av de främste företrädarna här är nog Mats Alvesson som i flera böcker dömt hela samhällssektorer som indränkta med idioti och meningslösheter, se till exempel boken *Dumhetsparadoxen* (Alvesson & Spicer, 2018) och Alvesson, m fl (2021) där arbete med värdegrunder beskrivs som meningslös produktion av plattityder. I Expressen den 15 juli 2023 gick Mats Alvesson till storms mot HR-professionen som beskrivs som en makthungrig och expanderande yrkeskår som mest ställer till besvär genom klåfingrighet och genom att anordna undermåliga utbildningar samtidigt som de lämnar chefer i sticket när reella personalproblem uppstår. Kritik mot HR har blossat upp med jämna mellanrum (se t e x Hammonds 2005) och är på så sätt inte så unik, men som indikerar att inte alla av HRs avnämare är nöjda med sin upplevelse och att funktionens arbete kan skapa starka känslor.

Jag anser kritiken mot HR många gånger är överdrivna och svepande. Som denna rapport visar är inte HR-funktionens storlek något tecken på överadministration och utarmning av kärnverksamhet. Rollen som stöd till andra chefer är svår och krävande och gör att HR-funktionens arbete lätt styrs bort ifrån medarbetarperspektivet.

Däremot finns det problem som behöver diskuteras eftersom det finns behov av kontinuerlig utveckling av HR-funktionen precis som inom andra delar av arbetslivet. Frågor som kan diskuteras är vilka förutsättningar HR-funktionen har att skapa värde, hur kedjan från organisationsstrategi – HR-strategi – operativt HR – chefsarbete fungerar i praktiken? Skapas

det i slutändan ett gott värde för organisationen genom en god hushållning av mänskliga resurser? Är förutsättningarna för personalansvariga chefer tillräckligt bra? Och är det svenska arbetslivet tillräckligt dynamiskt och utvecklingsorienterat så att vi kan möta dagens och morgondagens krav och förväntningar på ett ändamålsenligt sätt? Helt enkelt, har vi den modell för HR/HRM som vi borde ha?

Syftet med rapporten är att utforska hur den svenska modellen för HRM ser ut och ställa frågor kring hur den faktiskt fungerar. Inte så att HR-specialister inte skulle göra ett bra arbete, utan för att det är viktigt att identifiera vad som kan göras för att förbättra situationen för de organisationer som har problem. Den modell som nu finns etablerades åren runt 1990 i samband med att HRM kom till Sverige och infogades med den tidens rådande föreställningar och organiseringspraktiker. Svaret om denna modell fungerar tillräckligt bra och om den bör få finnas kvar bör fattas i respektive organisation. Jag hoppas att rapporten kan inspirera till tankar om hur det ser ut i era organisationer och att undvika ogrundat önsketänkande om vilka förmågor som HR-medarbetare, personalansvariga chefer och vanliga medarbetare besitter.

I arbetet med en omprövning behövs det nyansrika beskrivningar där olika praktikers för- och nackdelar kan ställas mot varandra. Arbetslivet består enligt min mening inte av saker som antingen är dumma eller kloka. Superhjältar och rena dumbommar är ovanliga, de flesta är hyggligt välfungerande och kan göra ett bra jobb om de ges förutsättningar för det. Och det som ses som klokt, gott och motsatsen till dumhet kan medföra oavsedda negativa konsekvenser och det finns sällan dåliga saker som inte för något gott med sig. Kontrollsystem kan ses som idiotiska men de kan ändå behövas för att stävja fusk och missbruk. Krav på att hålla budget kan ses som kortsiktigt och destruktivt men det hjälper oss också att hushålla med knappa ekonomiska medel. Det som kan ses som idiotiskt ur ett perspektiv kan vara välmotiverat och klokt ur ett annat. Utan en sådan insikt kan utveckling av vår modell för HRM leda till pajkastning och låg tillit både till praktiker och till andra funktionsföreträdare. Vi bör inte försöka finna och eliminera dumma HR-praktiker, vi behöver finna sätt att göra dessa mer välfungerande. Här menar jag att det alltså finns en stor förbättringspotential samtidigt som vi också måste inse att det finns ingen mirakelmedicin att tillgå.

Kort sagt vi behöver finna en arbetslivsutveckling som undviker både en ogrundad optimism och en överdrivet negativ bild!

Rapporten består av tre delar. Efter en beskrivning och problematisering av den svenska modellen för HRM som etablerades runt 1990 presenteras resultat från Cranet-undersökningen från Sverige i relation till den övriga undersökningen med koppling till HRM-organisering. Rapporten avslutas med en diskussion av slutsatserna där rekommendationer och utforskande frågor formuleras.



## 2. Den svenska modellen för HRM

### Human Resource Management kommer till Sverige

Human Resource Management (HRM) har getts olika innebörder och tolkningar. De idéer som är de mest betydelsefulla för hur vi arbetar med HRM i Sverige utvecklades och spreds från USA under 1980-talet. Dessa idéer handlar dels om att personalledningspraktiker skall vara bättre kopplade till affärsstrategi, dels att ansvar för personalledning/HRM inte främst är ett ansvar för en HR-funktion utan en bärande del i ett generellt chefsansvar. Den förstnämnda idén utvecklades framför allt av Michigan-universitet (Fombrun m fl 1984) och anammades mycket positivt av personalchefer som ville att HR-frågorna skulle få en mer strategisk betydelse. Den andra idén som emanerade från Harvard-universitet (Beer, 1985) föll också i god jord i Sverige, då den låg i linje med de då dominerande föreställningarna att organisationer skulle vara decentraliserade och präglade av mångkunnighet. Centraliserade och specialiserade organisationer, ofta benämnda som byråkratiska, sågs som förkastliga. Genom att föra ut ansvar för HR-frågor till linjechefer på lokal nivå som också gavs ansvar för ekonomiskt resultat och ett övergripande verksamhetsansvar skapades decentraliserade och obyråkratiska organisationer. Här föddes den personalansvariga chefen som nästan skulle kunna agera som en entreprenör och i direkt dialog med grupper av medarbetare fatta verksamhetsnära beslut, utan att olika företrädare för ekonomi- teknik- och personal skulle behöva involveras. HR-funktionen minskades och många tjänster inrättades för att stödja cheferna som har blivit HR-funktionens huvudsakliga kontaktyta.

### Decentralisering, mångkunnighet och kund/marknadsfokus

Betoningen på decentralisering gällde även medarbetarnivån där det särskilt under den svåra ekonomiska krisen under 1990-talet ledde till att ansvar för arbetsledning överfördes i stor skala till medarbetarna själva, oftast i form av arbetsgrupper som blev delvis självstyrande. Arbetsledarna försvann i stor skala, antingen kunde de bli personalansvariga chefer eller så blev de omplacerade på icke-chefsbefattningar (Tengblad, 1997). Som en konsekvens av denna förändring bytte Sveriges Arbetsledarförbund namn till Ledarna och började organisera chefer mer brett. Förändringen motiverades också av att nya informationssystem antogs göra det möjligt för information att kunna flöda snabbt och fritt utan att behöva vandra genom olika steg i hierarkierna.

Vid sidan av betoningen på decentralisering och mångkunnighet var marknadstänkande den tredje komponenten i den antibyråkratiska ledningsfilosofin. Strävan efter kundnöjdhet, ibland i konkurrens med andra aktörer, antogs kunna leda till hög effektivitet genom att kunderna hela tiden ställde krav som stimulerade fram olika slags förbättringar. Det var under denna tid som New Public Management var i ropet där lösningar från det privata näringslivet infördes inom skola och välfärd. Tilltron till marknadslösningar var stor och enligt Brorström (2023) antogs sjukhus med kvalitetsproblem bli nedlagda därför att "kunderna" skulle söka sig till andra sjukhus i stället. Konkurrens mellan olika skolor förväntades också leda till att skolorna sporrar varandra till ständigt högre kvalitet i jakt efter elevernas och deras föräldrarnas gunst. Jag vill inte här föra någon debatt kring marknadslösningars förtjänster annat än att jag vill påpeka att det fanns en stor tilltro – och enligt min uppfattning en övertro – på marknadens välståndbringande kraft. Jag påstår att på samma sätt som byråkratiska organisationer kan vara tröga och rigida kan marknadssystem bli det genom konservativa uppfattningar hos "kunder" som kan leda till att dessa beställer förlegade tjänster och dessutom fastna i gamla hjulspår om de dessutom har ansvaret för att producera HRM. I stället för att gå från att "Kunden har alltid rätt" går det att i dialog ställa frågan vad för slags HR som behöver produceras för att organisationen ska kunna hantera dagens och morgondagens krav på ett bättre sätt än idag?

## Skapande personalarbete

En bra illustration på hur HRM kom att bli implementerad i Sverige ges i boken *Skapande personalarbete* av Jörgen Hansson (1988). Enligt min uppfattning är detta den mest inflytelserika bok om HRM som skrivits av en svensk författare. Boken låg rätt i tiden i samband med att de decentraliserade och kundorienterade organisationerna infördes. Hansson argumenterar för att organisationer skall skapa en särskild personalidé som skall stödja implementeringen av affärsidén och personalledningen skall vara strategisk. Han skriver också att chefer bör ha personalansvar och skriver "Idag är det naturligt att chefer har ansvar fullt ut för ledning och utveckling av sina medarbetare" (sid 62). Genom framsteg inom informationsteknikens område antas behovet av chefer minska och genom insatser för att höja medarbetarnas kompetens antas dessa kunna bli alltmer självstyrande genom att de känner till affärsstrategin och delar företagets värderingar (sid. 28 och kap. 2).

Gentemot de personalansvariga cheferna menar Hansson att HR-funktionen skall inta en leverantörsroll och inte se sig som en expert då detta kan leda till att cheferna får en negativ inställning till HR-funktionen (sid. 231). Ett helt kapitel har som rubrik den retoriska frågan "Vem vill köpa personalavdelningens tjänster?" HR funktionen ges av Hansson två huvuduppgifter dels strategiskt kring ledning och utveckling, dels operativt genom rådgivning och service. En HR/personalavdelning skall enligt Hansson

- Ha ett aktivt arbetssätt
- Se möjligheterna i företagets kultur och att medarbetarnas kompetenser och engagemang tas till vara
- Se till att strategierna för medarbetare och deras kompetenser är i samklang med företagets övriga strategier
- Se till att åtgärder går hand i hand
- Se till att personalavdelningens organisation är i samklang med företagets organisation.

I stora drag kan den modell för HRM som infördes i det svenska arbetslivet delas in i fem olika aktörsgrupper (om man för enkelhetens skull räknar bort fackföreningarna)

- Företagsledningen som kollektiv formulerar den övergripande strategin och som formulerar ett uppdrag till HR-funktionen
- Det strategiska HR-arbetet som tar fram riktlinjer för HR-arbetet och som tillser att det finns en koppling mellan affärer och strategi
- Det operativa HR-arbetet som hjälper linjeorganisationer genom rådgivning, service och egna aktiviteter
- De personalansvariga cheferna som ansvarar för den löpande personalledningen och personalarbetet gentemot de egna medarbetarna
- Medarbetarna som skall vara ansvarstagande och till stora delar självorganiserade med hjälp av stöttning från sina chefer

## HR Transformation

2005 gav Dave Ulrich och Wayne Brockbank ut boken HR Value Proposition som tillsammans med andra publikationer populariserade begreppet HR transformation. I korta drag handlade det om centralisera och standardisera HR-arbetet utifrån konceptet shared services och att det kvarvarande HR-stödet skulle vara strategiskt med så kallade HR Business Partners. Tanken med modellen var som boktiteln illustrerar att öka värdet på HR-arbetet. Detta koncept fick stor spridning de följande åren i Sverige men enligt en forskargrupp vid Göteborgs universitet (Boglund m fl 2013) så genomfördes modellen framförallt för att minska kostnader. Sex av sju studerade organisationer halverade HR-stödet till linjen eller ännu mer och den totala bemanningen inom HR-funktionen minskades med cirka 20 procent.

## Potentiella svagheter med den svenska modellen

Om det finns god kompetens och bemanning på alla nivåer och ledning/styrning fungerar kan svenska modellen vara ändamålsenlig. Jag anser dock att modellen har flera problematiska inslag och att den i många organisationer utövas lite utifrån Dr. Pangloss anda att modellen utgör den bästa av världar och att den fungerar utmärkt bara alla kan anstränga sig och agera utifrån modellens intentioner, men att just detta tillstånd bara infinner sig på trosstadiet såsom ett eller ett par år bort.

På företagsledningsnivån kan modellen falla om företagsledningen inte har någon större förståelse för HRM-frågornas betydelse och att dessa frågor sällan vägleder de beslut som tas. Denna brist kan förstärkas om HR-funktionen inte lyckas väl med det strategiska arbetet. Strategiskt HR-arbete är krävande. Hur skall en affärsidé egentligen översättas till en HR-strategi? Hur vet man vilka slags medarbetare som behövs och hur dessa kan utvecklas och belönas i samklang med en affärsidé? I mitt avhandlingsarbete valde jag ut tre organisationer utifrån att de hade valt olika affärsstrategier och ville undersöka hur detta påverkade chefsförsörjningen, hur chefer gjorde karriär och vilka som ansågs vara lämpliga chefsämnen (Tengblad, 1997). Det visade sig dock att organisationerna arbetade med väldigt liknande idéer som handlade om att finna personer med goda ledaregenskaper, som kunde driva förändringar, med social kompetens och affärsorientering. Trender i omvärlden och institutionaliserade föreställningar om vad som är bra och dåligt betyder ofta mycket mer än strategiska överväganden. Inte så att detta behöver vara ett problem men att det kan vara det.

När det gäller det stödjande personalarbetet och relationen till de personalansvariga cheferna har vi från befintlig forskning noterat att cheferna ofta tycker att stödet från HR är för svagt och innebär en hel del arbete i tungjobbade PA-system (Boglund m fl 2021; Häll et al 2023; Thilander 2013). HR kan också upplevas som att de befinner sig alltför långt ifrån chefernas vardag. Ett nära HR-stöd är emellertid också en kostnadsfråga och ofta räcker inte HR-budgeten till för det förutom på en mer strategisk nivå. Och frågan hur stor del av personalarbetet som bör läggas ut på linjen är också ett stridsäpple många gånger, där linjecheferna vill göra mindre administration medan HR-specialister i regel saknar tid till att hjälpa de personalansvariga cheferna med löpande administration, så få som de brukar vara.

Om vi vänder blicken mot de personalsvariga cheferna så är en vanlig svaghet att de för det första har en hög arbetsbelastning med många uppdykande akuta arbetsuppgifter som gör att de kan få svårt att jobba med utvecklingsfrågorna. Wallo & Coetzer (2023) som undersökt vad HR-specialister faktiskt gör (34 intervjuer från 5 olika slags organisationer) konstaterar att huvuddelen av arbetet utfördes på uppdrag av chefer som betraktas som HR-funktionens kunder och att det var reaktivt och avspeglade chefernas sätt att arbeta. För det andra ställer modellen höga krav på chefers mångkunnighet, förutom att de skall kunna verksamheten och känna till de egna medarbetarna hur de fungerar i arbetet och hur de är som personer skall

de också vara kunniga i ekonomi och personalfrågor. För personalansvariga chefer med lång erfarenhet, hög arbetskapacitet och mogna medarbetare kan rollen fungera utmärkt, men vad händer när chefen är oerfaren, medarbetarna är många och krävande och tid saknas för eget lärande och reflektion? Att lära upp nya chefer i HR-arbetet är en tidskrävande utmaning.

Medarbetarna slutligen. Hur ser det ut idag med de självstyrande grupperna som sköter sin egen arbetsledning? Här är min uppfattning att det ser väldigt olika ut i det svenska arbetslivet. Att vara chef för erfarna, nöjda och ansvarstagande medarbetare är något helt annat än om detta brister. På samma sätt är variationen stor när det gäller förekomst av konflikter och olika slags problem i arbetslagen och i vilken utsträckning som medarbetare vill och kan ta tag i dessa på egen hand. Modellen kan utan tvekan bygga på ett önsketänkande när det gäller medarbetares förmåga till självorganisering särskild när det finns många medarbetare som är nya i sina roller många fall är uppgiften som personalansvarig synnerligen krävande utan att för den sakens skull verksamheterna i fråga når några goda resultat.

Jag vill här betona att jag inte per se är motståndare till denna modell för HRM, men att det är en hög tid att diskutera hur modellen fungerar så här cirka 30 år efter att den infördes. De förhållanden som rådde då har förändrats på många punkter och den tilltro till decentralisering, mångkunnighet och kund/marknadslösningar som då var rådande kan också ha förändrats.

Den rådande modellen behöver ses i ljuset av vad som är syftet med verksamheten och vad för slags mål som eftersträvas. Om målet är hög prestation och/eller snabb förändringstakt är modellen inte så bra enligt min uppfattning då för lite utrymme skapas för ett målinriktat ledarskap, feedback och utvecklingsåtgärder. Om målet är att skapa ett inkluderande arbetsliv ser det lite bättre ut, då kraven på medarbetares engagemang och utveckling inte är så höga om man bortser från organisationer som lider brist på resurser genom antingen svag lönsamhet eller otillräcklig budgettilldelning. Min största farhåga med modellen att den i för liten utsträckning leder till vardagsförbättringar och expansion som kan leda till nya arbetstillfällen och större investeringar för framtiden. Risken för negativa spiraler är uppenbar. HR skulle kunna visa vägen mer här. Hur bör vi organisera oss om vi har behov av att transformera vårt arbetsliv med hjälp av ny teknik och nya arbetsmetoder? Hur få tid till att våra medarbetare faktiskt driver utvecklingen framåt? Jag avser att återvända till denna fråga i den tredje rapporten kring HR-Tech med hjälp av läsarkommentarer och egna analyser och reflektioner av Cranet-datan och andra källor.

## 3. HR-organisering i Sverige

### Allmänt om Cranet-undersökningen

Denna rapport bygger huvudsakligen på data från Cranet-undersökningen. Denna undersökning som har genomförts sedan 1989 är den största och mest etablerade studien om hur företag och andra organisationer med minst 200 anställda (i vissa länder minst 100 anställda) arbetar med HR/HRM-frågor.

I den senaste datainsamlingen från 2021–2022 deltog 38 länder och svar har samlats in från 5899 organisationer, varav 544 från Sverige. Datainsamlingen i Sverige genomfördes av Kantar SIFO på uppdrag av Centrum för Global HRM. Ungefär 40% av svaren i undersökningen kommer från Västeuropa, inklusive Norden, 30% från Öst- och Sydeuropa och 30% från övriga världen där USA, Mexiko, Kina, Kanada och Brasilien står för flest svar.

I analysen jämförs de svenska resultaten med Norden i sin helhet (1229 svar och där varje lands svar utgör 20%), med USA (320 svar) och med de totala resultaten (5899 svar) där varje land har samma vikt som dess antal svar. USA har valts ut för att en stor del av idéutvecklingen kring HRM har ägt rum där och att HR-funktionen där har en lång historia och inte nödvändigtvis utgör best practice, men utan tvekan utgör en ”advanced practice”.

Då undersökningen består av ett svar per organisation är det viktigt att tänka på att en majoritet av svaren kommer från medelstora organisationer eftersom dessa finns i ett större antal. I hela undersökningen har runt 50% av alla svarande organisationer mellan 100 och 500 anställda och organisationer med över 5000 anställda utgör bara runt 10%. De svenska organisationernas storlek avspeglar rätt väl hela undersökningen, medan organisationerna från övriga Norden i högre grad präglas av små organisationer. I Norden och i synnerhet i Sverige är andelen organisationer som är offentliga högre, i det svenska materialet är 34% av deltagande organisationer offentliga. Mer information kring studiens genomförande, deltagande länder, branschfördelning, med mera finns i den första rapporten i denna serie: [\*Rustade för framtiden? Om kompetensförsörjning i Sverige utifrån Cranet-data\*](#) (Tengblad, 2023).

### Bemanning och könsfördelning inom HR-funktionen

Det är förhållandevis vanligt att det även i mindre organisationer finns en särskild avdelning för HR i Sverige. Bara 5% av de svarande organisationerna i Sverige har inte det, en siffra

som är mer än dubbelt så hög som i Norden i övrigt (se tabell 1). Även i undersökningen från år 2000 var siffran 5% i detta avseende.

Tabell 1: Finns det en särskild personal/HR-avdelning? (i %)				
	Sverige	Norden	USA	Totalt
Ja	95,1	87,5	91,0	91,6
Nej	4,9	12,5	9,0	8,4
Summa	100	100	100	100

Inte förvånande så är det främst mindre organisationer som inte har en HR-avdelning, i gruppen upp till 500 anställda är siffran nio procent mot drygt en procent för de organisationer som har mer än 500 anställda i Sverige. Bland privata organisationer är det sju procent som inte har en HR-avdelning mot knappt två procent för offentliga organisationer.

Det finns för och nackdelar med en egen domän för HR och i organisationer med ett par hundra anställda kanske fördelarna inte är så stora. HR-frågorna kan bli mer integrerade om man jobbar nära exempelvis ekonomi och verksamhetsuppföljning. Den klassiska byråkratimodellen behöver inte vara bäst, kanske leder den till att vi i onödan styckar upp sådant som kan vara mer integrerat? I mindre organisationer kan det vara möjligt att få till ett effektivare samarbete och poolning av resurser om det inrättas avdelningar som innehåller flera funktioner. Stora organisationers sätt att organisera efterhärmas ofta men här kan den mindre skalan vara en fördel för att undvika suboptimeringar och silotänkande. Våga tänk mer fritt här och se vad som bäst kan gagna verksamheten och under alla omständigheter eftersträva goda relationer med andra funktionsföreträdare.

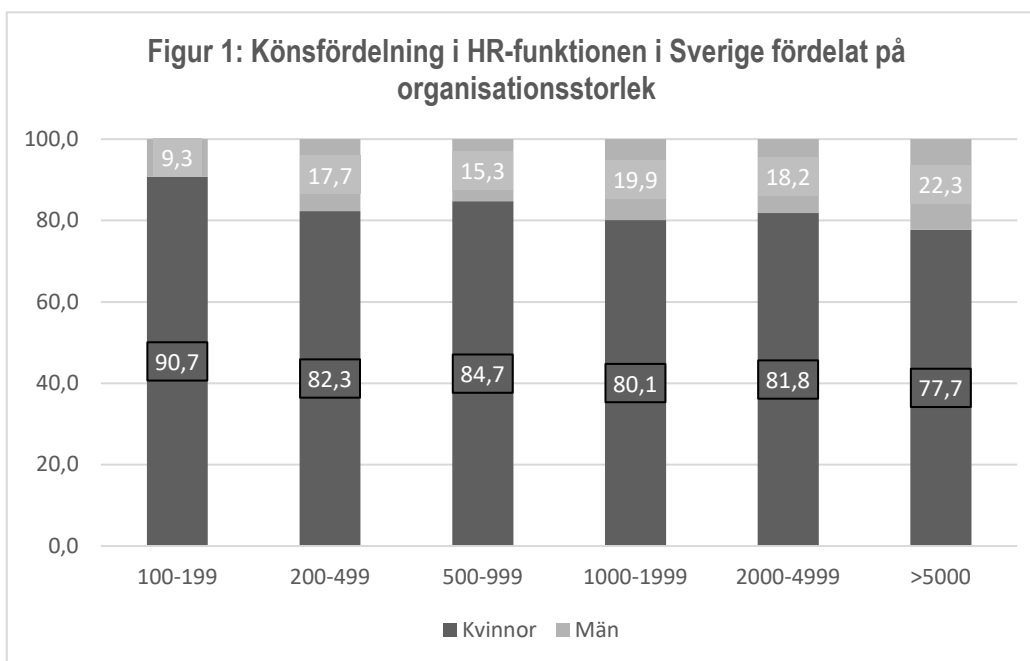
När det gäller antalet personer som är verksamma inom HR per organisation är den vanligaste storleken mellan två och fem i hela undersökningen (se tabell 2). Skillnaderna är inte så stora och särskilt Norden utmärker sig med små HR-funktioner vilket kan kopplas till större en dominans av mindre organisationer. Både i USA och i undersökningen i stort är det vanligare med stora HR-funktioner, något som blir tydligt när det gäller medelvärdet på antalet HR-anställda som uppgår till hela 102. Detta beror på att det i undersökningen finns flera organisationer med uppemot en miljon anställda eller ännu fler som här kraftigt snedvrider medelvärdena. Det är därför mer relevant att titta på medianvärdet, det värde där det finns lika många som är större och mindre. Medianvärdet för Sverige, liksom i USA, är fem anställda. Jämfört med år 2000 har det skett en minskning av medianvärdet i Sverige som då var sju.

**Tabell 2: Antal personer verksamma inom HR (i %)**

	Sverige	Norden	USA	Totalt
Noll personer	0,4	0,1	0,0	1,0
En person	8,6	14,6	10,0	7,2
Två till fem	46,5	50,8	41,7	37,9
Sex till tio	20,2	18,4	18,8	18,6
Elva till 20	12,7	9,9	10,4	14,0
21 till 49	7,3	3,7	7,1	8,8
50 och fler	4,3	2,5	12,0	12,6
Summa	100,0	100,0	100,0	100,1
Medelvärde	15,8	9,8	58,1	102,2
Medianvärde	5,0	3,8	5,0	6,0

Könsfördelningen inom HR varierar en hel del mellan länderna i undersökningen och Norden särskiljer sig genom att ha den högsta andelen kvinnor, runt 80%, vilket kan jämföras med cirka 58 procent både i USA och i undersökningen totalt. I Sverige var andelen kvinnor inom HR 83% och särskilt i mindre organisationer är kvinnodominansen stor (se figur 1).

**Figur 1: Könsfördelning i HR-funktionen i Sverige fördelat på organisationsstorlek**





## HR-täthet: andelen HR-medarbetare i relation till totalt antal anställda

Ett viktigt nyckeltal inom HR är det som ofta benämns för HR-ration, den kan mätas dels som hur många procent av totalt antal anställda som jobbar specifikt med HR eller hur många anställda det går på en HR-medarbetare. I Cranet används det sistnämnda sättet och visar på att det finns stora skillnader mellan olika organisationer och länder. I denna rapport använder jag begreppet täthet (på engelska density) som jag anser är ett bättre och mer neutralt begrepp, där fokus bör ligga på att det skall vara en lagom HR-täthet och inte en så låg HR-ratio som möjligt.

Tabell 3: HR-täthet – antal anställda per HR-medarbetare (i %)				
	Sverige	Norden	USA	Totalt
0–25	0,4	1,5	4,9	11,2
26–50	6,6	11,5	16,7	16,6
51–75	18,5	18,1	23	17,6
76–100	16,5	17,4	17,7	15,2
101–150	21,9	22,1	15,7	17,4
151–200	10,7	8,3	6,6	8,1
201–300	14,9	11,4	8,9	7,7
301→	10,5	9,6	6,6	6,3
Summa	100	100	100	100
Hög HR andel (upp till 50 anställda)	7,0	13,0	21,6	27,8
Medelhög andel (mellan 50–150 anställda)	56,9	57,6	56,4	50,1
Låg HR-andel (över 150 anställda per HR)	36,1	29,3	22,1	22,1
Medelvärde, antal anställda per HR-person	173	150	127	146
Medianvärde, antal anställda per HR-person	117	103	83	83

Medelvärdet för deltagande organisationer i Sverige är en HR-medarbetare på 173 anställda, vilket innebär att det är förhållandevis få HR-medarbetare i Sverige jämfört med Nordens en på 150, USA:s en på 127 och en på 146 i hela undersökningen i stort. En titt på medianvärdena som inte är påverkade av organisationer med extrema värden ger ungefär samma relation. Jämfört med undersökningen är den genomsnittliga HR-tätheten (medianvärdet) nästan 30% lägre i Sverige. Det är enbart åtta länder i undersökningen som har ett medianvärde på över 100 anställda per medarbetare och endast Bosnien, Litauen och Japan har enligt undersökningen en lägre HR-täthet än Sverige.

Tittar man närmare på siffrorna framkommer det att den lägre HR-tätheten beror på att det är ovanligt i Sverige med en hög HR-täthet (upp till 50 anställda per HR-medarbetare) och att det är vanligt med en låg HR-täthet. I hela undersökningen är det något vanligare med organisationer som har upp till 50 anställda per HR-medarbetare än organisationer med över

150 anställda i på en HR-anställda. Detta kan jämföras med att det i Sverige är 5 gånger vanligare med en låg HR-täthet än en hög sådan. Andelen som ligger mellan 50 och 150 HR-medarbetare är däremot ungefär densamma i Sverige jämfört med Norden, USA och undersökningen i stort.

<b>Tabell 4: HR-täthet i olika organisationsstorlekar</b>			
	<b>Antal svar</b>	<b>Medel</b>	<b>Median</b>
100-499 anställda	214	132	100
500-1499 anställda	173	152	117
1500-4999 anställda	78	284	190
5000- anställda	35	280	122
Bortfall	44	-	-
Summa	544	173	117

Uppdelat på organisationsstorlek så visar det sig inte förvånande att andelen HR-medarbetare är högre i de mindre organisationerna. Den största gruppen med 5000 anställda och uppåt är mindre än de övriga och därigenom lite mer osäker, men den stora skillnaden mellan medelvärde och median indikerar att det i materialet finns många organisationer som har betydligt färre än en HR-medarbetare på 300 anställda.

<b>Tabell 5: HR-täthet per sektor</b>			
	<b>Antal svar</b>	<b>Medel</b>	<b>Median</b>
Privat sektor	274	180	117
Offentlig sektor	164	156	121
Ej vinstdrivande	17	115	88
Blandat privat/offentligt	8	162	76
Bortfall	81	-	-
Summa	544	173	117

Uppdelat per sektor går det att konstatera att skillnaderna mellan privata och offentliga organisationer är små, särskilt mätt på medianvärdet som ger det enskilt bästa jämförelsemåttet. Det finns en tydlig tendens bland de offentliga organisationerna att det finns fler HR inom statliga organisationer jämfört med privat sektor medan det finns färre HR-anställda inom landsting och kommuner per anställd jämfört med andra sektorer. Detta är värt att nämna då det förs en debatt om att antalet administratörer inom kommun- och landstingssektorn är för stort, vilket riskerar gå ut över den så kallade kärnverksamheten (Alvhus & Kastberg Weichselberger, 2023; Forssell & Westerberg 2014). Här vill jag

konstatera att i den mån en sådan överadministration förekommer så visar Cranet-undersökningen att HR-funktionens storlek inte är en orsak till ett sådant problem.

Orsakerna till och konsekvenser av att HR-funktionen är relativt liten i Sverige är förmodligen flera. En viktig orsak till HRs relativa litenhet är säkerligen också att en så stor del av HRM-arbetet enligt den svenska modellen skall utföras av personalansvariga chefer där HR i stor omfattning bara skall ha en stödjande och konsultativ roll. Min bild är att HR-chefer vill att funktionen skall vara större och att de vill att organisationen ifråga skall jobba mer med utveckling, personalvård och attraktivitet. I den mån de inte anser så kan det bero på ett hårt kostnadstryck och krympande budget för HR. Många organisationsledningar strävar efter kostnadsbesparingar för att skapa lönsamhet och för att undvika budgetöverträdelser och det finns ofta ett motstånd mot satsningar inom HR-området. Den låga HR-tätheten leder många gånger till en hård pressad arbetssituation för de som jobbar som HR (business) Partners. Ofta servar de enheter på mellan 500-1000 anställda med 20-40 chefer som "kunder". Härigenom blir tiden för att hjälpa till med olika ärenden blir begränsad och en källa till frustration för alla parter (se Boglind m fl 2013).

Då chefernas andel är lägre i Sverige än i de allra flesta länderna i undersökningen (se tabell 6 och Rapport 1), leder detta de facto till att medarbetarna får göra en mycket större del av HRM-arbete själva. Detta både genom att ta ansvar för egen arbetsledning och för den egna utvecklingen. I vilken utsträckning som medarbetarna lyckas väl med detta ansvar överlåter jag till er som läsare att avgöra och här når vi något av pudelns kärna kring den svenska modellen: Om det är så att medarbetare i era organisationer tar detta ansvar på ett bra sätt fungerar modellen med att avsätta förhållandevis små medel för chefskap, HR-arbete och formell kompetensutveckling (se även rapport 1).

<b>Tabell 6: Andelen chefer av totalt antal anställda (i %)</b>				
	<b>Sverige</b>	<b>Norden</b>	<b>USA</b>	<b>Totalt</b>
0-4%	10,2	17,2	5,6	14,4
5-9%	40,4	26,5	16,3	23,4
10-14%	29,9	31,9	22,6	27,3
15-19%	11,1	11,6	16	11,1
20% →	8,4	12,7	39,5	23,7
<b>Summa</b>	<b>100</b>	<b>99,9</b>	<b>100</b>	<b>99,9</b>
<b>Medelvärde</b>	<b>7</b>	<b>10,6</b>	<b>16,6</b>	<b>13</b>
<b>Medianvärde</b>	<b>9</b>	<b>10,2</b>	<b>15</b>	<b>10</b>

Medelvärde för andelen chefer bland de anställda i Sverige enligt undersökningen är sju procent, vilket kan jämföras med knappt elva procent i Norden och 13 procent i hela undersökningen. Skillnaden när det gäller medianen är inte lika stor, USA borträknat, vilket beror på att en så stor andel av de svenska organisationerna ligger i spannet 5–9 procent. Andelen chefer i offentlig sektor är lägre än i den privata, i offentliga organisationer går det 16,2 anställda på en chef mot 12,9 i privata organisationer.

Det finns en svag men tydlig tendens att antalet chefer ökar i det svenska arbetslivet då det konstateras att många chefer har för många medarbetare och olika normtal har formulerats (jfr Corin & Björk 2017) över maxantal med direktrapporterande medarbetare. Enligt Cranetdata för år 2000 var andelen chefer 8%. Arbetsgivarverket mäter hur många chefer som det finns vid de statliga myndigheterna och där har andelen chefer ökat från 5,5 % 2001 till 7,2 % 2021, en procentuell uppgång med drygt 30 procent.

## Fakta om HR-cheferna

Så gott som samtliga frågor i Cranet-undersökningen avser organisatoriska förhållanden, men det finns några frågor som rör avsändaren för enkäten, den högste HR-ansvarige personen. Denne person, låt oss kalla den för HR-chefen, har i genomsnitt 18 års erfarenhet av personalarbete vilket är mer än i USA (17), Norden (14) och i undersökningen i stort (13). I tabell 7 framgår också att 70% av dessa är kvinnor vilket är i linje med Norden men högre än i undersökningen i stort.

Tabell 7: HR-chefernas kön och utbildningsbakgrund (i %)				
	Sverige	Norden	USA	Totalt
Kvinna	70,6	71,3	66,7	62,1
Man	29,4	28,7	33,3	40,7
Har akademisk examen	85,0	82,7	90,4	86,3
Därav inom ekonomi	18,2	43,1	52,7	45,7
Därav inom samhälls- och beteendevetenskap	62	28,9	12,8	19,9
Därav inom språk och humaniora	2,9	6,7	6,4	6,6
Därav inom juridik	3,3	7,6	2,8	8,8
Därav inom teknik och naturvetenskap	4,2	4,6	3,5	9,8
Därav annan inriktning	9,4	9,1	21,8	9,2
Summa	100,0	100,0	100,0	100,0

Kvinnornas andel har ökat successivt i Sverige från 25 procent 1995 och från 43 procent 2004 knappt 71 % 2021. Andelen respondenter med akademisk utbildning har ökat från 59

procent 1995, 76 procent till 2004 och 85% 2021. Dominansen för samhällsvetenskap går lång tid tillbaka, 1999 var andelen 60 procent medan ekonomi låg på 17 procent, juridik sex procent, teknik och naturvetenskap sex procent. Respondenternas utbildningsbakgrund uppvisar således en häpnadsväckande stabilitet.

I tabell 8 redogörs för hur HR-cheferna har rekryterats. Det är förhållandevis vanligt att HR-cheferna i Sverige är externrekryterade från HR-funktioner i andra organisationer och relativt ovanligt att de rekryteras från andra funktioner än HR. Bara en tredjedel av HR-cheferna har rekryterats från den egna organisationen mot drygt hälften från verksamheten i stort.

Tabell 8: Rekryteringssätt av HR-cheferna (i %)				
	Sverige	Norden	USA	Totalt
A. Från den egna HR-funktionen	20,5	17	32	35,4
B. Från en annan funktion i den egna organisationen	13,5	20,3	11,1	17,8
C. Från en HR-funktion i en annan organisation	58,3	52,9	44,3	38,6
D. Från en annan funktion i en annan organisation	7,7	9,8	12,7	8,2
Summa	100	100	100	100

Skillnaden i rekryteringssätt med avseende på organisationsstorlek är små medan det finns en tydlig skillnad beträffande alternativ B, att HR-chefer rekryteras ifrån en annan funktion i den egna organisationen, är dubbelt så vanligt i privata organisationer än i offentliga. I offentliga organisationer är alternativ C, från en HR-funktion i en annan organisation, tio procentenheter vanligare än i privat sektor.

Det finns inga data på vilken yrkesbakgrund som finns hos personalfunktionerna i sin helhet i undersökningen, men det går att se tabell 7 som en indikation på hur kompetensprofilerna kan se ut inom HR-funktionerna i stort. Sverige utmärker sig i undersökningen med en stor dominans av personer med utbildning inom samhälls- och beteendevetenskap, vars andel där är mer än tre gånger större än den näst största utbildningsbakgrunden. Andelen HR-medarbetare med examen inom teknik, naturvetenskap, juridik, humaniora och även ekonomi är lägre i Sverige än i andra länder i undersökningen. Om detta är bra eller dåligt är svårt att veta, men jag tycker det är angeläget att ställa sig frågan om det finns behov av en breddad kompetensprofil inom HR-funktionen för att undvika att den blir alltför ensidig (more-of-the-same). Exempel på personer som kompetenser som kan vara användbara kan röra verksamhetsutveckling och verksamhetsanalys, projektledning, digitalisering och arbetsmiljö.

## Strategiskt HRM: en svensk paradgren i Cranet-undersökningen

Beträffande medlemskap i den högsta ledningsgruppen (tabell 9), förekomst av skriftliga strategidokument (tabell 10) och medverkan i strategiska beslut (tabell 11) framstår HR i Sverige som framgångsrikt.

Tabell 9: Andel av HR-chefer som sitter i den högsta ledningsgruppen (i %)				
	Sverige	Norden	USA	Totalt
Ja	86,7	75,7	70,8	71,1
Nej	13,3	24,3	29,2	28,9
Summa	100	100	100	100

Sju av åtta svenska HR-chefer i undersökningen, eller 87 %, har en plats i den högsta ledningsgruppen vilket är en av de högsta noteringarna i undersökningen och har varit så genom åren. Särskilt i privata organisationer är siffran hög på 89% medan den är något lägre i offentlig sektor (83%). År 2000 var siffran 79 % och denna andel hade redan 2005 stigit till 88 % för att där efter befinna sig på en stabil nivå (2015: 89 %). Det är mindre än hälften så många HR-chefer i Sverige som inte sitter i den högsta ledningsgruppen jämfört med undersökningen i stort.

Tabell 10: Förekomst av skriftliga strategidokument (i %)				
	Sverige	Norden	USA	Totalt
Skriftlig verksamhetsidé	88,4	86,7	95,3	83,6
Skriftlig affärs/verksamhetsstrategi	95,6	87,5	79,7	76,8
Skriftlig HR-strategi	75,8	70,7	65,6	63,1

Svenska organisationer ligger också högt när det gäller skriftliga strategidokument. Andelen organisationer som har en skriftlig HR-strategi ligger på drygt 75 procent mot dryga 60 procent för undersökningen i stort. Sverige ligger också högre än USA som annars brukar utmärka sig när det gäller en hög grad av formalism och förekomst av skriftliga dokument. Redan vid den första undersökningen 1990 hade 68 procent av de svenska organisationerna en skriftlig HR-strategi, en siffra som ökade successivt till 81 procent 2015.

Tabell 11: I vilket skede HR blir involverad i strategiframtagning (i %)					
	Sverige	Norden	USA	Totalt	Sverige 2000
Från början	56,5	66,5	43	49	65
Genom löpande konsultation	30,5	21,3	32,3	24,2	26
Vid genomförandet	5,6	7,4	14,9	16,5	4
Inte tillfrågad	7,4	4,7	9,8	10,3	6
Summa	100	99,9	100	100	100
Index strategiinvolvering	78,7	83,2	69,5	70,6	83,7

Sverige brukar också ligga i topp när det HR-funktionens involvering i strategiskt arbete. De senaste siffrorna för 2021 ligger klart över USA och totalt för undersökningen, men nu lite lägre än för Norden. Det har också skett en påtaglig nedgång från 2015 då det var 66% av HR-cheferna som angav att HR-funktionen var med från början i strategiframtagningen. Även resultaten för år 2000 och 2005 ligger över 2021 års undersökning.

I materialet från 2021 går det inte att se någon direkt skillnad mellan privata och offentliga organisationer. En tydlig skillnad är att HR i större utsträckning får vara med från början i större organisationer. I organisationer med upp till 500 anställda var siffran 50% medan den var 74% i organisationer med mer än 5000 anställda. Det finns också en systematisk skillnad att i organisationer med en högre andel HR-medarbetare så är HR-funktionen i större omfattning med från början i strategiarbetet.

För att sammanfatta denna sektion så ligger Sverige mycket högt när det gäller indikationer på strategiskt HRM men att det har skett en viss tillbakagång i den senaste undersökningen. Orsakerna till detta är okänt för mig.

## Utvärdering av HR-funktionen

En möjlig aspekt av strategisk HRM är i vilken omfattning som HR-funktionen blir utvärderad. Utvärderingar kan ge värdefull information hur den övriga organisationen uppfattar HR-funktionens arbete och ge kontinuerlig vägledning om vad som går att förbättra genom kontinuerliga mätningar och åtgärder. I Sverige är det relativt ovanligt att HR utvärderas i stor omfattning, vilket ligger i linje med Norden men betydligt lägre än i USA och i undersökningen som helhet. Här finns det helt klart en förbättringspotential, med tanke att HR-funktionen i mer än 2/3-delar av svarande organisationer endast blir utvärderade i en måttlig omfattning.

Tabell 12: I vilken utsträckning blir HR-funktionen utvärderad (i %)				
	Sverige	Norden	USA	Totalt
1 inte alls	6,4	12,6	5,7	9,3
2	20,6	22,0	13,8	12,9
3	44,0	33,9	23,6	28,2
4	22,8	23,7	36,5	28,8
5 I mycket stor omfattning	6,2	7,8	20,4	20,8
Summa	100,0	100,0	100,0	100,0
Index utvärdering av HR	50,5	48,0	63,1	59,8

Skillnaden mellan privata och offentliga organisationer beträffande utvärdering är små, det är något mer förekommande med utvärdering i privata organisationer. Det är även lite mer förekommande med utvärderingar av HR-funktionen i organisationer med många anställda. I organisationer med en relativt hög HR-täthet är det vanligare med utvärderingar av HR. Kanske beror detta på att HR-medarbetare har mer kraft och ork att genomföra sådana utvärderingar om HR-tätheten är större?

## Användning av externa leverantörer

I tabell 13 redogörs för ett index för användning av externa leverantörer där 100 motsvarar att alla organisationer använder sig av en viss praktik i en stor omfattning och 0 att inga organisationer använder praktiken alls. Undersökningen visar att användningen av externa leverantörer är förhållandevis stor i Sverige. Omfattningen av externa leverantörer är särskilt stor när det gäller hantering av pensioner, utbildning och utveckling samt HR informationssystem. Inom två områden, löner och förmåner samt rutinmässiga personalärenden, är det däremot relativt ovanligt med användande av externa leverantörer.



**Tabell 13: Användande av externa leverantörer inom HR (i %)**

	<b>Sverige</b>	<b>Norden</b>	<b>USA</b>	<b>Totalt</b>
Löner och förmåner	20,5	20,8	20,3	21,0
Hantering av pensioner	48,5	47,9	47,4	35,5
Utbildning och utveckling	47,2	27,5	20,5	34,5
Outplacement/ uppsägning	21,8	10,9	9,5	16,1
HR informationssystem	46,8	33,7	28,8	33,0
Rekrytering	35,6	22,7	16,0	26,8
Urval	26,0	24,1	4,5	17,7
Rutinpersonalärenden	6,8	5,1	5,1	12,1
Index outsourcing inom HR	31,7	22,6	19,0	24,6

Det finns inga tydliga skillnader i det svenska datamaterialet mellan privata och offentliga organisationer när det gäller användning av externa leverantörer inom HR. När det gäller HR informationssystem och pensioner har offentliga organisationer en något större förekomst av externa leverantörer. Med koppling till organisatorisk storlek är outsourcing vanligare i organisationer med upp till 500 anställda liksom i organisationer med låg HR-täthet.

En kommentar till resultaten är att jag anser att det är rimligt använda sig av externa leverantörer i en rätt så betydande omfattning då det inte är möjligt för en HR-funktion att bli bäst på allt inom HR utan att det görs en strategi kring vad man vill vara bra på och kunna utföra själv och vad som kan vara bättre att köpa in externt.

## **Ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och linjeorganisationen**

Det finns några frågor som beskriver ansvarsfördelningen mellan HR-funktionen och linjeorganisationen inom viktigare områden och dessa presenteras samlat i bilaga 1. På basis av dessa svar har jag konstruerat ett HR-inflytande index där 100 står för om alla organisationer lägger ansvaret på HR-funktionen och 0 för om det bara är linjeorganisationen som ses som ansvarig. Svaren jämförs här med svaren för Sverige 1990 och 2000.

Tabell 14: Index inflytande för HR-funktionen (i %)						
	Sverige	Norden	USA	Totalt	Sve 1990	Sve 2000
Löner och förmåner	50,6	51,8	68	49,4	54,7	55
Rekrytering och urval	32,7	41,8	61,7	51,4	38,3	32,3
Utbildning och utveckling	41,7	46,3	61,5	52,6	40,0	35,7
Fackliga relationer	70,7	68,6	54,9	61,2	68,0	69,3
Ökning/minskning av arbetsstyrkan	35,3	40,6	52,7	43,9	40,7	36,0
Samlat index (medelvärde)	46,1	49,8	59,8	51,7	48,3	45,7

När det gäller löner och förmåner har HR-funktionen i Sverige i den senaste undersökningen ett normalt inflytande även om detta inflytande är lägre jämfört med de tidigare undersökningarna 1990 och 2000. Vad gäller rekrytering och urval har linjeorganisationen en ovanligt stark ställning och detta är något som gällt sedan år 2000. Beträffande HRs ansvar för utbildning och utveckling ligger Sverige också lågt men här har det skett en viss uppgång sedan år 2000. Avseende ansvar för fackliga relationer har HR-funktionen ett stabilt högt ansvar medan motsatsen gäller ökning/minskning av arbetsstyrkan. Totalt ligger HR-funktionens ansvar förhållandevis lågt i Sverige och nivån har varit stabil sedan år 2000 efter en minskning under 1990-talet.

Det finns en tendens i materialet att linjens ansvar är större i organisationer med låg HR-täthet. Ett exempel är att i organisationer där andelen HR var upp till en på 50 så var det bara 11 procent där linjen hade ensamt ansvar för policybeslut vid rekrytering mot 30 % i organisationer med en HR på 200 anställda eller mer. En annan skillnad är att linjen har en starkare ställning i offentliga organisationer. Inom rekrytering och urval är till exempel HRs inflytandeindex 37 i privata organisationer och bara 26 på offentliga sidan.

Tabell 15: HR-inflytande i Sverige jämfört med åtta västländer				
	Löner	Rekrytering	Utveckling	Index
USA	68,0	61,7	61,5	63,8
Nederländerna	54,0	57,7	56,6	56,1
Island	58,4	53,1	48,2	53,2
Storbritannien	45,2	51,9	54,5	50,5
Norge	57,6	44,8	48,7	50,4
Finland	47,7	38,7	48,6	45,0
Tyskland	35,6	47,0	50,2	44,3
Danmark	44,6	39,7	44,3	42,9
Sverige	50,6	32,7	41,7	41,7
Medel	51,3	47,5	50,5	49,8

Om man fokuserar på de tre förmodligen viktigaste områdena för ansvarsfördelning såsom löner, rekrytering och utveckling och jämför Sverige med åtta länder i västvärlden framträder också en tydlig bild att linjeorganisationen har ett ovanligt stort inflytande i Sverige, speciellt inom rekrytering och utvecklingsfrågor. En viktig fråga är hur linjeorganisationens inflytande utövas, driver man på så att det svenska arbetslivet utvecklas i rätt riktning eller blir det mer konservativa beslut och en traditionsbunden beställning av HR-tjänster? Tanken med decentraliseringen var att frigöra utvecklingskraft underifrån i organisationerna, men tar chefer och medarbetare denna chans?

## 4. Diskussion

I Cranetundersökningen framträder en bild av att det finns en distinkt svensk modell för HRM och som beskrivs i denna rapport liksom i rapport 1. Modellens huvuddrag handlar om att en mycket betydande del, rent av den största delen av HRM, genomförs och ansvaras av linjeorganisationen. HR-funktionen i Sverige är betydligt mindre och genomför färre egna aktiviteter än jämförbara länder. HR-funktionerna har prioriterat en strategisk roll som innebär representation i ledningsgrupper och medverkan i strategiska processer och en serviceroll före en utföranderoll. I större omfattning än i jämförbara länder utgör HR-funktionen i Sverige en arbetsmarknad där byten mellan andra funktioner är förhållandevis ovanliga. Den gemensamma kunskapsbasen utgörs till huvudsakligen av en samhälls- och beteendevetenskap, med förhållandevis små inslag av personer med examen inom ekonomi, juridik, teknik och humaniora. Utifrån resultaten kan följande professionella och organisatoriska strategier för HRM skönjas i Sverige:

HR som en avskild och distinkt domän

- Att HR görs till en egen separat organisatorisk enhet
- Ett relativt litet inflöde av personer från andra funktioner
- Att ha gemensam kunskapsgrund genom medarbetare med personal- och arbetslivsutbildning

HR som en strategisk funktion

- Att HR finns representerat i den högsta ledningsgruppen
- Att vara med i den övergripande strategiframtagningen och att formulera specifika HR-strategier
- Att så mycket som möjligt av operativt personalarbete utförs i linjen och att HR-funktionens arbete mest består av stöd och konsultation

En slimmad HR-funktion

- Att ha en snäv bemanning inom HR-funktionen (låg HR-täthet)
- Att HR-funktionen bedriver relativt få egna operativa aktiviteter
- Att relativt många HR-tjänster handlas upp av externa leverantörer

Den avgörande frågan i sammanhanget är om detta är det bästa sättet för HR-funktionen att skapa nytta. Det finns en risk att modellen överskattar linjeorganisationens förmåga att vara

goda generalister både med avseende på kompetens och tillgänglig tid och intresse. Liksom att modellen kan underskatta förmågan hos HR att kunna skapa värde genom att utföra HRM-aktiviteter, då linjen har setts som kreativ och förändringsbenägen medan HR-funktionen som byråkratisk och inflexibel. Vad som är sant och inte här är fortfarande oklart men detta var de antaganden som gjordes när denna modell infördes runt 1990.

Överhuvudtaget finns det behov av att ställa frågan vilka av de operativa HRM-arbetsuppgifterna som bäst utförs av linjechefer och vilka som bäst utförs av HR-specialister. Vi vet här att chefers tid är mer knapp och dyrbar än HR-specialisternas och att linjechefernas höga arbetsbelastning kan leda till att HRM-arbetet blir otillfredsställande utfört. Det behöver också finnas en beredskap för att ett avlastande av arbetsuppgifter till HR-funktionen inte är gratis utan att en högre HR-täthet behövs om HR-funktionen skall utföra en större del av HRM-arbetet. Enligt Akavias arbetsmiljöundersökning för 2023 är HR-specialisterna en av de yrkesgrupper i fackförbundet som upplever störst problem med stress.

En lösning kan här vara mer automatiserade HR-processer som kan leda ett mindre behov av HR-tjänster, men automatiseringen gör sig inte av sig självt. En kritisk fråga är hur arbetet med att utveckla HRM-arbetet bäst utförs när ansvaret ligger så stort på linjeorganisationen och att en så betydande del av HR-funktionens arbete handlar om att serva chefer? Det finns en potential i att använda AI och annan IT-teknik till att automatisera många operativa arbetsuppgifter. Några frågor som går att ställa är:

- Har linjeorganisationen tillräckligt hög kompetens inom HRM-frågor så att de är bra beställare och utförare av allt HRM-arbete som lagts ut på linjen?
- Har linjeorganisationen tillräckligt med tid och intresse för att jobba med HRM-frågorna på ett framåtintriktat sätt?
- Hur organiseras bäst ett arbete för att åstadkomma ett mer automatiserat HR-arbete som kan frigöra tid och resurser för arbete med till exempel en förbättrad medarbetarupplevelse, ett förbättrat arbete med lärande och utveckling av verksamhetsprocesser?
- Hur kan det strategiska HR-arbetet vara tillräckligt värdeskapande?
- Kort sagt: Har vi en modell som säkerställer att Sverige har kunnigare, mer engagerade och innovativa medarbetare än i andra länder?

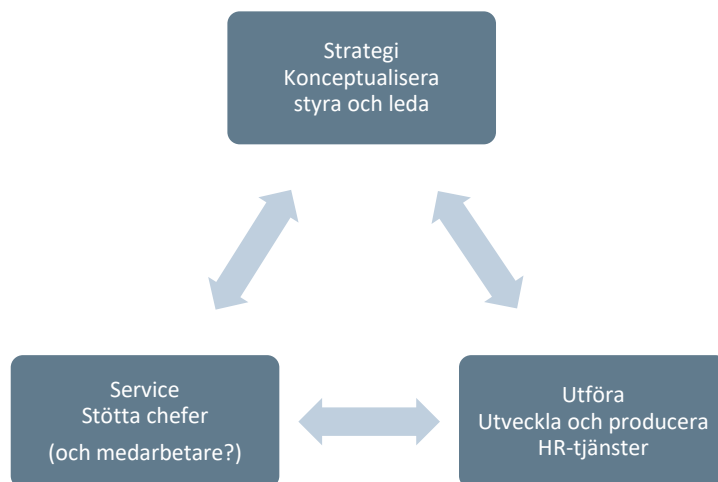
För att utmana här vill jag påstå att balansen mellan arbete på strategisk nivå, med service och med utförande HRM-arbete kan vara svag, även om det finns många positiva exempel. HR-funktionen kan helt enkelt lägga för mycket tid på det strategiska arbetet och på service i förhållande till att utföra ett HR-arbete som de själva ansvarar för. Ett sådant utförande arbete kan handla om att automatisera delar av det arbete som personalansvariga chefer arbetar med och det servicearbete som de utför. Det kan också handla om att förbättra

medarbetarupplevelsen från onboarding till stöd med karriärutveckling och de medarbetare som behöver stöd till följd av problem med stress, hälsa och arbetsprestationer. Det sista är verkligen något som personalansvariga chefer får lägga ned väldigt mycket tid på. Och vem sköter egentligen digitaliseringen av HR? HR-strategerna? Chefsstödet? De personalansvariga cheferna? Om digitaliseringen skall bli utförd behövs det utförare!

## 5. Förslag

De avslutande förslagen baseras på en övertygelse att linjen och HR-funktionen är bra på olika saker när det gäller HRM. HR-funktionens medarbetare är bättre på arbetsuppgifter där det är värdefullt med specialistkunskaper och där det finns stordriftsfördelar så till vida att arbetet som utförs kan levereras till många chefsområden. Arbetsuppgifter däremot som är länkade till en specifik enhet och där chefskompetens är användbar bör göras bättre av en linjechef som har goda kunskaper om arbetsplatsen ifråga och dess medarbetare. Det som föreslås här är vad som kan kallas för en HR-verkstad, som leds av HR-medarbetare med passion för HR, utveckling och tjänsteproduktion. Dessa skulle kunna benämnas för HR-producenter och inte bara bestå av typiska personalvetare utav olika slags kompetenser och utbildningsbakgrunder med talang för problemlösning och innovation. Dessa begrepp är valda för att undvika att HR inte bara skall hamna i en strategisk och konsultativ fålla som går ut på att tala om för andra vad de skall göra utan också att HR-funktionen har förmåga att genomföra aktiviteter i egen regi och att bedriva utvecklingsarbete.

**Figur 2: Hur kan balansen se ut mellan rollerna för strategi, service och utförande?**



Tanken med en HR-verkstad är inte att utöka vad som kan ses som ”stabs-verksamhet” utan att utföra arbetsuppgifter som stärker organisationens HRM. Det kan handla om att jobba med onboarding, förbättra medarbetarupplevelsen, digitalisering av HR-processer, deltagande eller ledning av förändringsprojekt och andra uppgifter som är påkallade och inte naturligt är en uppgift för linjecheferna. Behovet kan se olika ut men tanken är att försöka undvika ryggmärgsreflexen att när ett behov av någonting behöver göras ”att nu skriver vi en instruktion till våra personalansvariga chefer att utföra” utan fundera vem som kan gör detta bäst? Cheferna, HR-funktionens medarbetare eller rent av en automatiserad lösning. HR-funktionen kan här se till organisationens behov och inte bara chefernas önskemål utan en balans mellan det som är påkallat av linjeorganisationen och vad som kan ses som organisationens och medarbetarnas behov.

Här kommer avslutningsvis tre förslag:

- 1) Utvärdera hur det strategiska HR-arbetet uppfattas av andra utanför HR och om det går att stärka detta genom att rekrytera eller på annat sätt få tillgång till kompetens som rör att anskaffa och bearbeta information som kan vägleda framtagning eller förfining av befintliga HR praktiker. Identifiera personer som kombinerar kunskap om HR med analytisk förmåga.
- 2) Utvärdera hur olika delar av linjechefers personalansvar fungerar, om det är en bra ansvarsfördelning mellan linjen och HR när det gäller utförandet av olika arbetsuppgifter. Beakta särskilt personalansvariga chefers kunskaper och arbetsbelastning och vid behov identifiera arbetsuppgifter som kan utföras bättre av HR-producenter.
- 3) Identifiera områden där HR kan etablera ett utförandeansvar för HR-aktiviteter. Om sådana kan identifieras bör också möjligheterna att bedriva dessa aktiviteter med ett omfattande stöd av informationsteknologi, särskilt AI, beaktas. Här kan det behövas att involvera personer med andra kompetenser än personalvetare såsom verksamhetsutvecklare och IT-specialister.

Förslagen ovan kräver i många fall en ökad bemanning av HR-funktionen. Det är inget självändamål att Sverige skall ha de minsta HR-funktionerna och vara det land med högt välstånd som inte anser sig ha råd med ett utvecklat HR/HRM.

Om jag tittar i spåkulan om hur personalarbetet i det svenska arbetslivet bedrivs vid ingången till nästa decennium så ser jag framför mig ett HR arbete som utförs på ett mer automatiserat sätt under överinseende av kvalificerade HR-utförare/producenter. De personalansvariga cheferna å sin sida har fått en betydligt större avlastning i sitt arbete med HR-relaterade aktiviteter så att de fått mer tid för ledarskap och arbete med verksamhetsutveckling. Det är



nog inte den bästa av världar, men kan vara en betydligt bättre än den HR-värld vi lever i nu med överbelastade chefer och en inte sällan ifrågasatt och otillräcklig HR-funktion.

## 6. Postscriptum till Rapport 1 om kompetensförsörjning: Hur svårt kan det vara?

Den första Cranet-rapporten om kompetensförsörjning visade på att det finns ett förhållandevis lågt fokus på utveckling i Sverige och detta gäller både omfattning av personalutbildningar och aktiviteter för karriärutveckling. Rapporten sätter fingret på om våra system för kompetensförsörjning är tillräckligt bra för att vårt arbetsliv skall möta de utmaningar som finns inom detta område. Det förefaller som att även om insikten finns om den avgörande betydelsen av kompetens så saknas det ofta ett målinriktad och effektivt arbete med frågan. Utifrån den erfarenhet jag har tror jag att det beror på en oförmåga att integrera ett långsiktigt arbete med kompetens med den löpande verksamheten.

Som en metafor för detta problem vill jag använda en hallbyrå. En sådan är ofta organiserad så att de saker som vi tycker är viktigast och som vi använder ofta ligger på de översta lådorna. Överst finns busskort, nycklar, solglasögon och annat som vi använder ofta och som vi vill ha lätt tillgängligt. Längre ned i byrån läggs övriga saker och dessa lådor används inte så ofta och vissa saker används inte alls eller väldigt sällan. Vi vill inte så ofta göra omaknet att böja oss ned och ”börja rota” i dessa lådor. På samma sätt kan en ledningsgrupp fungera att i översta lådorna finns frågor om produktion, teknik och ekonomi som diskuteras ofta. I lådorna längre ned finns områden som HR, juridik och IT. De lådorna dras inte ut så ofta då det anses inte riktigt finnas tid till dessa men också för att ledningsgruppen tycker det är jobbigt att diskutera dessa frågor som man har sämre kunskap om och som därför känns obekväma.

I verkligheten är det också så att olika områden i praktiken är sammanvävda även om vi har valt att dela upp dem i olika funktioner. Teknik är t ex något som skapas av människor med hjälp av ekonomiska resurser och som används människor för att tillskapa nya ekonomiska resurser. Utan människor och ekonomi ingen teknik och utan människor och teknik ingen ekonomi. En organisation består av helt enkelt av ekonomiska, tekniska och sociala resurser i samverkan (Tengblad & Oudhuis 2018)

När en viktig maskin går sönder är det naturligt att se det som ett produktionsproblem och alla krafter riktas på att få den att fungera så att inget lång kostsamt uppehåll i produktion uppstår. Om företaget bara har en fabrik kan företagsledningen behöva jobba aktivt med att lösa problemet som i regel ses ett tekniskt problem. Om tänker på orsakerna till denna trasiga maskin kan bilden bli mer mångfacetterad. Kanske beror den trasiga maskinen på bristfälligt

underhåll eller på handhavandefel som i sin tur kan bero på bristande kompetens hos de operatörer som handhar maskinen. Kanske har produktionschefen tyckt det varit för dyrt att skriva ett serviceavtal på maskinen men inte tillsett att operatörerna fått kunskap om hur maskinen skall underhållas eller lära sig tidiga signaler på något håller på att hända med maskinen. Och om detta hade skett då hade företagsledningen haft möjlighet att arbeta med andra frågor än med detta maskinhaveri, utan kanske att identifiera och hantera andra risker i verksamheten och förbereda organisationen klara en ofta volatil och krävande framtid.

Ett företag eller en offentlig organisation som vill stärka sina resultat, få en bättre tillförlitlighet och vinna omvärldens förtroende bör inte bara jobba med de frågor som är de mest bekväma utan också böja sig ned och ställa sig frågan hur väl organisationen ligger till kompetensmässigt, var utmaningarna och sårbarheterna finns och vad som kan göras för att hantera dessa. Säkerligen finns det mycket att jobba med, från lågt hängande frukter till komplexa och svårhanterade utmaningar. HR-funktionen kan samordna detta arbete men det kan inte bara bli till en HR-fråga utan involvera många andra verksamhetsföreträdare. I arbetet behöver även digitaliseringen beaktas och att det säkerställs att organisationer har tillräcklig kompetens för att införa ny digital teknik som stärker organisationens livskraft.

Sveriges välstånd har historiskt byggt på god tillgång till naturresurser som skog, malm och vattenkraft. Med dessa råvaror som grund byggdes det upp en basindustri som tillsammans med några tekniskt innovativa företag som ASEA, Ericsson, SKF, Volvo och Saab-Scania. Detta i kombination med ett fredligt och samarbetsorienterat samhälle möjliggjorde uppbyggnaden av ett välfärdssamhälle och förhållandevis stora satsningar på jämlikhet och jämställdhet. I takt med att andra länder har knappt in på vårt försprång och i flera fall även har gått förbi oss i välstånd är det av avgörande betydelse för vårt framtida välstånd att vi hanterar kompetensfrågorna väl. Det är nästan inget som vi gör i Sverige som inte kan göras i andra länder med likartad kvalitet, måhända framställning av surströmming undantaget. Om vi inte har en högre kunskapsnivå och produktivitet kan vi inte förvänta oss ett högre välstånd över tid. I de diskussioner jag har fört de senaste åren indikerar att arbetet med kompetensfrågorna lämnar mycket att önska och att de tillhör de sakerna som hamnat långt ner i byrån. Det finns en insikt att mer behöver göras men tiden, orken och kanske även intresset för att böja sig ned och ta tag dessa frågor saknas ofta.

I ett forskningsprojekt vid CGHRM sades en linjeföring "Hur svårt kan de vara" när det gällde att få till ett användarvänligt gränssnitt mot HR (Häll m fl 2023). Jag vill framföra samma uppmaning till alla företags- och organisationsledningar som inte arbetar med kompetensfrågorna på ett aktivt och målinriktat sätt. Ja det är inte en enkel uppgift, men det är en helt nödvändig uppgift om vi skall även i framtiden vara ett land med högt välstånd. Dags att böja på ryggen och börja gräva i de frågor som förtjänar större utrymme än vad de får i ledningsgrupperna.

# Referenser

- Alvehus J & Kastberg Weichselberger, G (2023). Varning för strategerna som slipper göra jobbet, DN-debatt den 4 februari.
- Alvesson, M. (2023). Låt dig inte styras av ett maktthungrigt HR. Expressen den 15 juli.
- Alvesson, M., Blom, M. & Jansson, A. (2021). Värdet av värdegrunder. Stockholm: Fri Tanke.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2018). Dumhetsparadoxen: Den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar. Stockholm: Fri Tanke.
- Beer, M. (1985). Human resource management: a general manager's perspective: text and cases.
- Björk, L. & Tengblad, S. (2023). Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden. Stockholm: SNS.
- Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*.
- Brorström, B. (2023). Styrning: Ideologier och reformer under ett halvt sekel. Göteborg: KFI-rapport 187.
- Corin, L. & Björk, L. (2017). Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna. Stockholm: SNS.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. *New York: Wiley*.
- Forssell, A., & Westerberg, A. I. (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Hammonds, K. H. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*, 97(8), 40-47.
- Hansson, J. (1988). Skapande personalarbete: Kompetens som strategi, Stockholm: Prisma.
- 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

- Kling, L & Spång, A (2023). Utmanande uppdrag. Publikt, no 2 2023.
- Lindeberg, T & Månson, B (2000). HRM i Sverige och Europa: resultatrapport från Cranfieldundersökningen. Uppsala: Institutet för Personal- & Företagsutveckling
- Lindeberg, T & Månson, B (2006). Trender inom HRM i Sverige och Europa. Uppsala: Institutet för Personal- & Företagsutveckling.
- Lindeberg, T & Månson, B (2010). Trender inom HRM i Sverige. Uppsala: Institutet för Personal- & Företagsutveckling.
- Tengblad, S. (1997). Chefsförsörjning. Mötet mellan motstridiga ideal. Göteborg: BAS.
- Tengblad, S. (2023). Rustade för framtiden: Om kompetensförsörjning i Sverige utifrån Cranet-undersökningen. Göteborg: Centrum för Global HRM.
- Tengblad, S & Oudhuis, M. (Eds.) (2018) The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability. Singapore: Springer Nature
- Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation-om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare.*
- Wallo, A., & Coetzer, A. (2023). Understanding and conceptualising the daily work of human resource practitioners. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 180-198.

# Bilaga 1: Ansvarsfördelning mellan HR- och linjeorganisation

Tabell 16: Vem har huvudsakligt ansvar för policybeslut kring löner och förmåner? (i %)					
	Sverige	Norden	USA	Totalt	Sve 1990
Linjechefer (LC)	10,3	13,1	5,7	20,4	3
LC i konsultation mer HR	44,1	35	22,1	30,5	37
HR i konsultation mer LC	29	35,5	34,7	29,5	53
HR	16,5	16,5	37,5	19,6	7
Summa	99,9	100,1	100	100	100

Tabell 17: Vem har huvudsakligt ansvar för policybeslut kring rekrytering och urval? (i %)						
	Sverige	Norden	USA	Totalt	Sve 1990	Sve 2000
Linjechefer (LC)	24,4	15,4	5	13,1	17	25
LC i konsultation mer HR	56	51	28	36,4	53	51
HR i konsultation mer LC	16,7	26,3	43,7	33,7	28	20
HR	2,9	7,3	23,3	16,8	2	2
Summa	100	100	100	100	100	98

Tabell 18: Vem har huvudsakligt ansvar för policybeslut kring utbildning och utveckling? (i %)						
	Sverige	Norden	USA	Totalt	Sve 1990	Sve 2000
Linjechefer (LC)	21,8	16,3	7,8	15,1	14	24
LC i konsultation mer HR	41,8	38,1	24,8	30,4	52	46
HR i konsultation mer LC	25,9	36,1	42,3	36,1	31	26
HR	10,5	9,5	25,1	18,4	2	3
Summa	100	100	100	100	99	99

Tabell 19: Vem har huvudsakligt ansvar för policybeslut kring fackliga relationer? (i %)						
	Sverige	Norden	USA	Totalt	Sve 1990	Sve 2000
Linjechefer (LC)	3,9	9,7	21,4	16,3	6	8
LC i konsultation mer HR	19,8	17,8	20,1	19,5	14	20
HR i konsultation mer LC	36,8	29,7	30,9	28,6	53	36
HR	39,6	42,8	27,6	35,7	28	37
Summa	100,1	100	100	100,1	101	101

Tabell 20: Vem har huvudsakligt ansvar för policybeslut kring förändring av arbetsstyrkan? (i %)						
	Sverige	Norden	USA	Totalt	Sve 1990	Sve 2000
Linjechefer (LC)	25,3	18,7	8,2	20,4	19	24
LC i konsultation med HR	51,1	49,3	39,6	40,3	42	44
HR i konsultation med LC	16	23,4	38,1	26,4	28	23
HR	7,6	8,6	14,2	12,9	8	6
Summa	100	100	100,1	100	97	97

# CENTRUM FÖR GLOBAL HRM

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 2013 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 säkerställer 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)

## VI PÅ CGHRM



Prof. Stefan Tengblad  
Forskningsledare



Dr. Freddy Hällsten  
Föreståndare



Dr. Monica Andersson Bäck  
Föreståndare



Donika Nord  
Samordnare





# CENTRUM FÖR GLOBAL HRM