

MÄNNISKORNA OCH AFFÄREN

PERSONALVETARES/HR:S
FRAMTIDA ARBETSMARKNAD

RAPPORT 2024



AKAVIA

”

Personal/hr utbildar,
utvecklar och
anställer för behov
av nya kompetenser
och för att möta
framtidens krav.





INLEDNING

Personalvetare/hr-funktionerna är på många sätt centrum i verksamheter på arbetsmarknaden. De är fortfarande stöd för chefer men driver också utvecklings- och förändringsarbete för att säkerställa organisationens relevans i nuet och på framtidens arbetsmarknad. Kompetensförsörjning är en central fråga och även en utmaning för många verksamheter.

Att arbetsmarknaden förändras i takt med samhällsförändringar är inte ett nytt fenomen men dagens förändringar när det gäller automatisering och digitalisering går påtagligt snabbare än många tidigare förändringar på arbetsmarknaden. De pågående förändringarna påverkar dessutom nya grupper på arbetsmarknaden, jämfört med tidigare perioder av förändringar med bas i den tekniska utvecklingen. Nu påverkas även yrken med lång utbildning och en hög grad av specialisering. Det innebär att kontinuerlig kompetensutveckling och livslångt lärande är avgörande för alla yrkesverksamma för att säkerställa sin relevans på arbetsmarknaden.

Personal/hr utbildar, utvecklar och anställer för behov av nya kompetenser och för att möta framtidens krav. Samtidigt behöver de tid för sin egen kompetensutveckling för att även fortsatt ha relevant kompetens i arbetslivet.

För sin egen kompetensutveckling vill Akavias medlemmar som är personalvetare framför allt utbilda sig inom ledarskap, data/it och projektledning. Majoriteten av Akavias medlemmar inom personal/hr anser att de är väl förberedda för framtidens arbetsmarknad.

Stockholm, juni 2024

Rapporten är skriven av Nina Forssblad, sakkunnig, Akavia. Ninn Laxén, praktikant, deltog i planeringen och genomförandet av intervjuer med företrädare för arbetsgivare och rekryteringsföretag. Ninn var också delaktig i arbetet med att ta fram underlag för rapporten.

Flera av Akavias förtroendevalda och företrädare för lärosäten har bidragit med expertis och kloka synpunkter. Likaså riktas ett varmt tack till de företrädare för arbetsgivare och rekryteringsföretag som i intervjuer lämnat värdefull information.



SAMMANFATTNING

Arbetsmarknaden har alltid varit i förändring men i och med de många nya digitala innovationerna och verktygen, sker förändringarna i allt snabbare takt. Rapporten tar upp hur Akavias medlemmar som är personalvetare ser på sin egen kompetens och handlar också om vilka kompetenser som kommer att vara viktiga för professionen i framtiden. Delar professionen arbetsgivarnas syn på vilka kompetenser som behövs redan nu och som blir allt viktigare i framtiden?

Företrädare för arbetsgivare och rekryteringsföretag är eniga om att "kunna affären", affärs-mässigheten, redan är en viktig kompetens för personalvetare/hr och kommer att vara helt nödvändig för yrket på framtidens arbetsmarknad. Det innebär att förstå och vara insatt i de ekonomiska förutsättningarna för verksamheten och hr:s roll i den. Därför efterfrågar många arbetsgivare förutom personalekonomi också kunskap i företagsekonomi.

Ett annat område där hr:s kompetens behövs är kopplat till de ökade kraven på rapportering, exempelvis vissa delar i direktivet för ny hållbarhetsrapportering, *European Sustainability Reporting Standards*, som framför allt berör större företag ¹. Ett beslut som också påverkar hr:s arbete, är det lönetransparensdirektiv som EU antagit för att stärka principen om likvärdig lön för likvärdigt arbete mellan könen och motverka osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor.

¹ [Frågor och svar om CSRD](#), FAR.



”
Arbetsmarknaden har alltid varit i förändring men i och med de många nya digitala innovationerna och verktygen, sker förändringarna i allt snabbare takt.

Det ska ske genom transparens och ökad insyn i lönesättningen. Direktivet ska vara genomfört senast 7 juni 2026 och påverkar alla verksamheter med fler än 50 anställda, såväl privata som offentliga. Det nya direktivet kommer att innebära en påtaglig ökning av administrativa uppgifter för hr-funktionerna.

Flera av de svenska högskolorna och universiteten med personalvetar-/hr-program ser nu över sina utbildningar för att vidareutveckla och uppdatera dem så att de nyexaminerade är förberedda för morgondagens arbetsmarknad.

Akavias medlemmar som är verksamma inom personal- och hr-området, lyfter behovet av att definiera yrkesrollen och att nå ut med bredden av professionens kompetens. Går det att komma fram till en definition som beskriver komplexiteten i arbetet, kompetenserna som krävs och vidden av de många olika arbetsuppgifterna? Titelinflationen inom professionen är påtaglig och beror till viss del på behovet av att definiera nya yrkesroller och arbetsuppgifter för personalvetare/hr.

En annan fråga som Akavias medlemmar tar upp, är den problematik de ser på den egna arbetsmarknaden med ”stuprör” när det gäller vilka arbeten de kan söka. De upplever en tydlig gräns när många arbetsgivare placerar in dem i fack, som resulterar i att den som har arbetat med rekrytering och/eller bemanning, inte kommer i fråga för andra hr-tjänster, som hr-partner och hr-specialist.

Kopplat till den ökade komplexiteten i arbetsuppgifterna och den förväntan som många inom professionen upplever, att hr ska lösa allt fler uppgifter, är också arbetsmiljöfrågorna och en ökad egen arbetsbelastning och ohälsa.

Kvinnor utgör en övervägande majoritet av personalvetarna/hr, 80 procent och 70 procent av hr-chefer.²

2 [I den bästa av världar? Om organisering av HR/HRM i Sverige](#), Cranetrappport 2, 2023.

RESULTATET I KORTHET

- **AKAVIAS PERSONALVETARE HAR TILLTRO TILL SIN KUNSKAP OCH KOMPETENS**, 88 procent anser att de har rätt kompetens för att vara attraktiva på framtidens arbetsmarknad. Det är däremot inte lika många som har samma tilltro till kompetensen hos personalvetare i allmänhet. Det är enbart 66 procent som uppfattar att professionen generellt har rätt kompetens för framtiden.
- Akavias medlemmar inom personal/hr **VILL KOMPETENSUTVECKLA SIG FÖR FRAMTIDENS ARBETSMARKNAD**, framför allt inom ledarskap och it. I första hand vill de göra det genom att läsa kurser på högskolor och universitet.
- Företrädare för arbetsgivare och rekryteringsföretag lyfter att **FRAMTIDEN FÖR PROFESSIONEN KOMMER ATT INNEBÄRA ETT KONTINUERLIGT LÄRANDE**. Ett område där kompetens behövs är inom ny lagstiftning och regelverken som rör det som medarbetare arbetar med, personuppgifter, hållbarhetsrapportering och hr-policyer. Allt fler verksamheter behöver också specialister inom arbetsrätt.
- Arbetsgivare uppmärksammar att AI-utvecklingen inom hr-området har varit något långsammare än inom andra områden. En del menar att det kanske beror på att det finns en övertro på den mänskliga förmågan. Samtidigt lyfter flera internationella rapporter att just **DE MÄNSKLIGA KOMPETENSERNA KOMMER ATT VARA HÅRDVALUTA PÅ ARBETSMARKNADEN I FRAMTIDEN**, exempelvis, kreativt och analytiskt tänkande, initiativtagande och kommunikativ förmåga.
- **HR-/PERSONALFUNKTIONERNA UTVECKLAS ALLTMER MOT EN CENTRAL ROLL** i verksamheters proaktiva utvecklingsarbete och uppfattas inte längre som en rent administrativ funktion.

Förutom att hantera förändringar i samband med den ökande digitaliseringen och automatiseringen, ska hr-funktionerna också navigera i effekterna av förändrade förhållningssätt bland arbetstagare. Många arbetsgivare ser den största utmaningen i att behålla medarbetare. Allt fler medarbetare väljer bort de mer klassiska karriärstrukturerna och söker sig till arbetsgivare som främjar samarbete och erbjuder kontinuerlig kompetensutveckling. Samtidigt är det viktigt för många att kunna arbeta på distans.

OM UNDERSÖKNINGEN

I rapporten presenteras data från medlemsundersökningar bland Akavias yrkesverksamma medlemmar, genomförda 2023 och 2024. Medlemspanelen genomförs som en webbundersökning fyra gånger per år och resultaten vägs på kön, ålder, sektor och profession.

Målgruppen i Akavias medlemsundersökningar är ekonomer, jurister, it-akademiker, samhällsvetare, personalvetare och kommunikatörer.

I den här rapporten presenteras resultaten för personalvetare.





”
Akavias
personalvetare
har stor tilltro
till sin egen
kunskap och
kompetens.

AKAVIAS PERSONALVETARE OM SIN EGEN KOMPETENS OCH KOMPETENSUTVECKLING

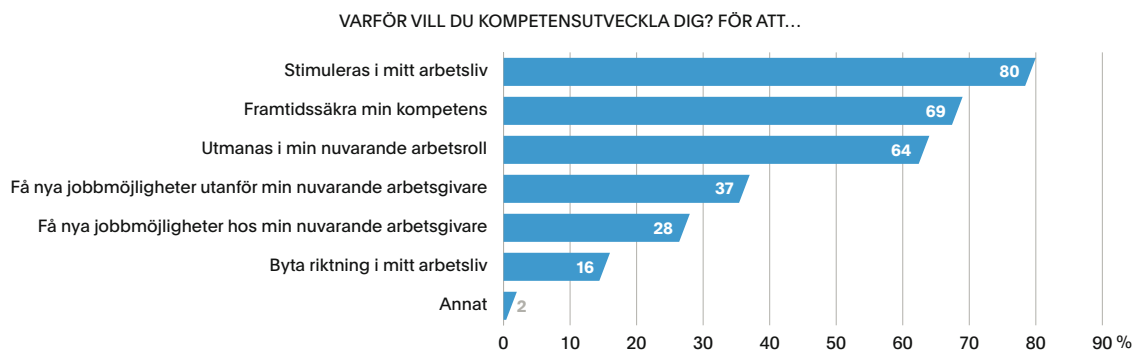
I följande avsnitt redovisas resultaten från två av Akavias medlemspaneler. I panelerna ställdes frågor om medlemmarnas syn på kompetens och kompetensutveckling för framtidens arbetsmarknad.

Akavias personalvetare har stor tilltro till sin egen kunskap och kompetens, 88 procent anser att de har rätt kompetens för att vara attraktiva på framtidens arbetsmarknad. Däremot upplever färre, 66 procent, att personalvetare/hr i allmänhet har den rätta kompetensen för framtidens arbetsmarknad.

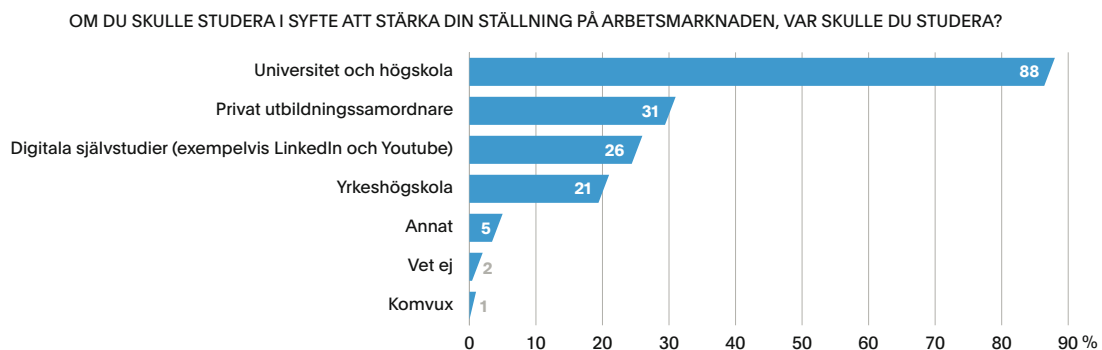
Tilltron till den egna kompetensen är alltså betydligt större. En förklaring till det kan vara att många av Akavias medlemmar som arbetar inom personal-/hr-området, har lång erfarenhet och mer seniora tjänster och därför kan jämföra sig med yngre inom professionen.

Drygt två tredjedelar av de svarande, 66 procent, uppgav att de kompetensutvecklat sig i någon form under det senaste året. Oftast skedde kompetensutvecklingen i samband med att de fått nya arbetsuppgifter, genom internutbildningar på arbetsplatsen och genom att lära av kollegor.

77 procent uppgav att de ville kompetensutveckla sig inom de närmaste tolv månaderna. Den främsta anledningen är att de vill stimuleras i sitt arbetsliv, något som 80 procent svarade. De därpå följande vanligaste anledningarna var för att framtidssäkra sin kompetens och för att utmanas i sin nuvarande arbetsroll.

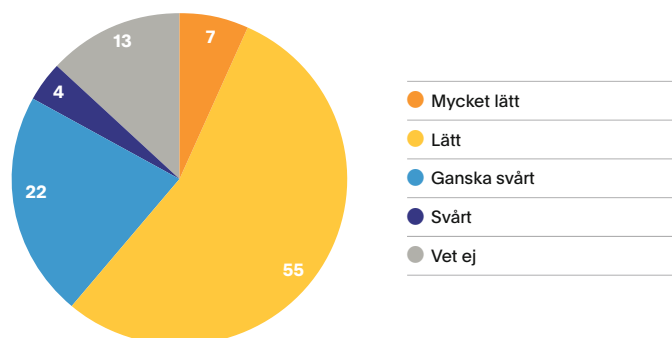


De flesta som ville stärka sin ställning på arbetsmarknaden genom studier, skulle välja att studera på universitet/högskola, 88 procent, och 31 procent skulle välja en privat utbildningsanordnare.



En fråga som ofta uppstår när det gäller kompetensutveckling är hur svårt eller lätt det är att hitta information om vilka utbildningar och kurser som finns inom olika professionsområden och vilka utbildningar och kurser som är rätt att satsa på. En majoritet av Akavias personalvetare, 62 procent, upplever att det är mycket lätt eller lätt att hitta rätt utbildningar. Det är enbart Akavias it-akademiker som högre grad upplever att det är mycket lätt eller lätt att hitta rätt, 67 procent.

HUR UPPFATTAR DU MÖJLIGHETERNA ATT HITTA RÄTT UTBILDNING AVSEENDE UTBILDNINGAR OCH STUDIEOMRÅDE?

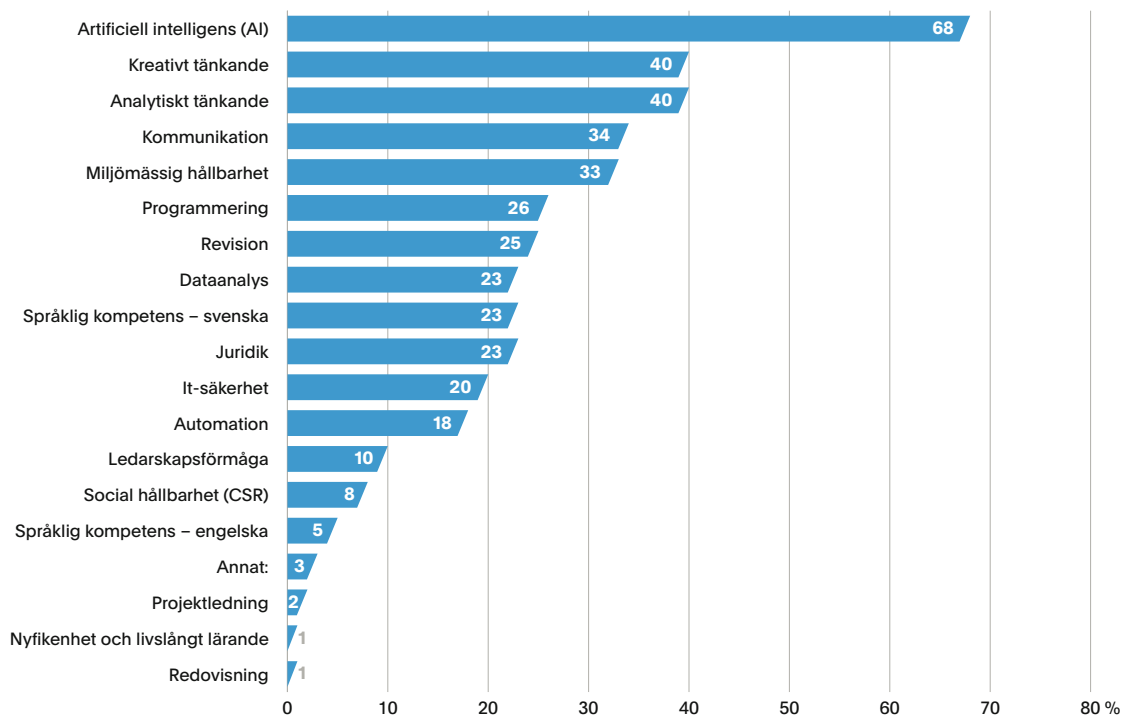


Vidare ställdes frågan om vilka kompetenser och förmågor inom personalvetarnas eget arbetsområde som de tror kommer bli mest efterfrågade de närmaste fem åren.

Nära sju av tio, 68 procent, av personalvetarna tror att artificiell intelligens, AI, kommer att vara den mest eftertraktade kompetensen inom arbetsområdet de närmaste fem åren. Därefter kommer kreativt tänkande och analytiskt tänkande, följt av kommunikation och miljömässig hållbarhet.

Analytiskt och kreativt tänkande är redan idag eftertraktade kompetenser, liksom kommunikativ förmåga.

VILKA KOMPETENSER OCH FÖRMÅGOR TROR DU BLIR MEST EFTERFRÅGADE INOM DITT ARBETSOMRÅDE DE NÄRMASTE FEM ÅREN?





ARBETSGIVARE OCH REKRYTERARE OM PERSONALVETARES KOMPETENS

I samtal med företrädare för arbetsgivare och rekryteringsföretag lyfter samtliga att affärsmässigheten inom hr numer alltid kommer upp i diskussioner, att verksamhetsledningar inser att det behövs engagerade hr-medarbetare som förstår hela verksamhetens ekonomiska villkor. De ser också att hr-rollen behöver kopplas ännu mer till det mänskliga, för det är där affärsnyttan finns. Människor vill prata med människor. AI och hr-system är verktyg och hjälpmedel. I samtalen tar alla också upp den stora utmaningen i att skapa arbetsplatser där anställda vill vara och väljer att stanna kvar.

Några tar upp att en examen kan ses som ett körkort in på arbetsmarknaden. Utbildningen visar att du har förmågan att ta till dig information och kunskap och kan omsätta den i praktiken. Det är också viktigt att vara ödmjuk inför att ingen är startklar från dag ett på sitt första jobb efter examen.

En annan aspekt som lyfts i samtalen, är att de som arbetar som konsulter har varit på olika arbetsplatser och har värdefull erfarenhet från verksamheter i olika utvecklingsfaser. Det ger en eftertraktad kompetens och förståelse för verksamheters behov. Ofta behövs personer med mer kompetens och större erfarenhet än vad själva rollen kräver, för att kunna hantera utmaningar som uppstår under de olika faserna.

Växande bolag har också behov av *employer branding*, en annan kompetens, som för hr innebär att stärka verksamhetens varumärke gentemot jobbsökare. I samtalen framkommer att flera av företrädarna saknar *employer branding* i de akademiska utbildningarna, trots att det är ett stort arbetsområde inom hr.

En annan företrädare för en stor verksamhet lyfter att utbildningarna behöver vara uppdaterade när det gäller ny lagstiftning då det finns förväntningar på att nyexaminerade kan nya regelverk. I takt med att hr-rollen blir alltmer strategisk, behövs även annan specialkunskap, som inom hållbarhet, där det behövs allt fler specialister och de nyexaminerade har en konkurrensfördel med den expertisen.

Ytterligare en företrädare för en stor verksamhet vill se mer praktisk anknytning i utbildningen och tar upp att utbildningen ibland framstår som lite förlegad. Hen skulle gärna se ett mer agilt utbildningsprogram där arbetsrätt ingår och gärna kurser som ger studenterna kompetens när det gäller programvaror för hr-system. Hen tillägger att det nödvändigt att vara kommunikativ på dagens arbetsmarknad, gentemot kollegor, kunder och kandidater.

Ett annat medskick gäller arbetsuppgifter men att det är viktigt att vara öppen för att lära sig genom olika uppgifter och att det leder längre att vara flexibel och prestigelös.

Arbetsgivarna önskar också ett bättre samarbete mellan näringsliv och utbildning, bland annat för att få till fler praktikprogram, något som också efterfrågas av studenter. Studenterna på personalvetar-/hr-utbildningar är dock den grupp studenter bland Akavias medlemsgrupper som i högst grad arbetar parallellt med studierna, fem av tio har ett extraarbete och hälften av dem anger att deras extraarbete är relevant för deras studier.³

3 [efter-examen-2023.pdf](#) (akavia.se).

UNDERSÖKNINGAR OM PERSONALVETARES/HR:S ROLL OCH KOMPETENS

När det gäller personal-/hr-området, visar en undersökning av hr-rollen utförd av tidningen Chef, att 94 procent av de svarande cheferna har stöd från hr och fler än hälften är nöjda med det stödet.⁴ Nära hälften, 45 procent, upplever också att hr-resursen har ökat i både antal och betydelse.

I ett seminarium för Akavias medlemmar, *Spännande utmaningar inom hr-rollen*⁵, lyfte Stefan Tengblad, professor i human resource management, hur hr-funktionen gradvis har akademiserats och utvecklas mot att bli alltmer specialiserad, digitaliserad och integrerad i verksamheter. Han tog också upp ett behov av en tvärprofessionell funktion, organisatorisk innovation, där hr kan ta en ledande roll tillsammans med it- och hållbarhetsspecialister, organisations- och varumärkesutvecklare och ingenjörer.

Baserat på underlag från den senaste globala Cranetundersökningen, som mäter hur arbete inom hrm (human resource management) sker praktiskt i 38 länder, tar Stefan Tengblad i två rapporter upp arbetet med kompetensförsörjning och organiseringen av hr/hrm i Sverige. Bland de många slutsatserna är exempelvis att Sverige inte satsar lika mycket på kompetensförsörjning i jämförelse med andra länder och att rekryteringsarbetet i svenska verksamheter skulle vinna på att hr-funktionerna involverades mer.⁶

Däremot framgår att strategiskt hrm-arbete är en "svensk paradgren" och det är också 86,7 procent av hr-cheferna som sitter i den högsta ledningsgruppen, ett av de högsta resultaten i undersökningen.⁷

4 <https://chef.se/chef-undersokning-vad-tycker-cheferna-om-hr-egentligen/>, 2023.

5 Spännande utmaningar inom HR-rollen! Webbinarium, 20211130.

6 [Rustade för framtiden? Om kompetensförsörjning i Sverige utifrån Cranet-data](#), 2023.

7 [I den bästa av världar? Om organisering av HR/HRM i Sverige](#), Cranetrapport 2, 2023.



”

Hr-funktionen har gradvis akademiserats och utvecklas mot att bli alltmer specialiserad, digitaliserad och integrerad i verksamheter.

KRITISKA KOMPETENSER FÖR FRAMTIDENS PERSONALVETARE

Den här rapporten visar att de som arbetar inom personal-/hr-funktionerna har mycket av den kompetens och många av de förmågor som lyfts som de allra mest kritiska för framtidens arbetsmarknad.

Samtidigt ser både professionen och arbetsgivare att kompetens inom AI kommer att vara helt nödvändig i framtiden och att det är en kompetens som förutom utbildningsinsatser kräver ständigt eget lärande och vidareutveckling. Det är inte område där det fungerar att skicka en person på några veckors kurs och förvänta sig att det är tillräckligt.

Kopplat till AI-utvecklingen och teknikanvändning överhuvudtaget, är regelverken kring användandet en annan del av det arbete som personal/hr kommer att vara delaktig i. Även det är kunskap och kompetens som behöver vara ständigt uppdaterad.

I KPMG:s studie från 2022, *The Future of HR: From Flux to Flow*⁸, lyfts sex huvudsakliga fokusområden för hr inför 2025. Bland fokusområdena finns värdeskapande hr-funktioner som levererar strategiskt värde och avancerad analys med fokus på att skapa nya hypoteser och utforskning av orsakssammanhang. Ett annat fokusområde handlar om att upphöra med att ta fram nyckeltal och producera instrumentpaneler och i stället skapa nya hypoteser och undersöka samband.

En pågående forskningsstudie, *Intelligent automatisering av mellanmännsliga relationer i Human Resource-arbete*⁹, leds av forskarna Anna Launberg och Eva Lindell, Mälardalens universitet och

8 [The Future of HR: From Flux to Flow](#), KPMG 2022.

9 [Intelligent automatisering av mellanmännsliga relationer i Human Resource-arbete](#), Mälardalens universitet (mdu.se).

”

AI kommer att vara helt nödvändig i framtiden och det är en kompetens som förutom utbildningsinsatser kräver ständigt eget lärande och vidareutveckling.



finansieras av AFA försäkring. Projektet är planerat att vara klart 1 februari 2026. Fokus för studien är hur personalvetare upplever att deras eget arbete påverkas när AI införs i verksamheten och hur de ställer sig till bedömningen av hur andras arbete kommer att påverkas av AI. Studien undersöker hur digitala verktyg, AI och automation kan ge ökad balans mellan arbete och privatliv men också öka upplevelsen av en försämrad social och organisatorisk arbetsmiljö.

Rapporten *Generative AI and the Future of Work*¹⁰ tar upp hur Chat GPT snabbt förändrat hur verksamheter ser möjligheter till tidigare ogenomförbar utveckling. Det är en ökande andel av företag som ser generativ AI som en möjlighet att frigöra människors tid, inte att AI kommer att ta över jobben. Samtidigt är säkerhetsfrågorna och skyddet av data fortfarande en anledning till att många väljer att vänta med sina satsningar. För den som vill veta mer om generativ AI, har Internetstiftelsen artiklar på hemsidan, *Vad är AI för något?*¹¹

I en ny rapport, *Thriving Beyond Boundaries: Human Performance in a Boundaryless World*¹², diskuteras bland annat frågan om vilka de största bristerna och riskerna kommer att vara i organisationer när gränserna som gällt fram till nu i verksamheter inte längre är aktuella. Vilka risker uppstår när AI gör en större del av arbetet? Rapporten identifierar brist på fantasi och kreativt tänkande som en av de stora riskerna.

Andra exempel på övriga mänskliga kompetenser som lyfts i rapporten och anses som de mest efterfrågade på framtidens arbetsmarknad, är exempelvis nyfikenhet, teamarbete, empati och dessutom social och känslomässig intelligens.

För många verksamheter är arbetsmiljöfrågorna ett område som har fått ett ökat fokus, både när det gäller ohälsotal men också i förhållande till vilka förändringar som krävs för att de anställda ska trivas bättre och vilja stanna kvar. I många fall är det personal-/hr-funktionerna som medverkat till att de frågorna nu lyfts på alla nivåer, inklusive den högsta ledningen och det är också personal/hr som utvecklar detta arbete.

Kopplat till det är frågan som företrädare för arbetsgivare och rekryteringsföretag tar upp, att utmaningarna som verksamheter redan nu har när det gäller var personalen tillåts arbeta, även fortsatt kommer att vara en central fråga som personal/hr behöver hantera. Många arbetstagare väljer bort arbetsgivare där distansarbete inte accepteras. Det förvärrar ytterligare den kompetensbrist som verksamheter inom alla sektorer upplever.

Hållbarhetsfrågor i stort är ett annat växande område som personal-/hr-funktionerna behöver ha kunskap inom, inte minst när det gäller ökade och delvis nya rapporteringskrav.

10 [Generative AI and the Future of Work](#), Cognizant, 2023.

11 [Vad är AI för något?](#), Internetkunskap.

12 [Thriving Beyond Boundaries: Human Performance in a Boundaryless World](#), 2024, Deloitte Global Human Capital Trends.



BEHÖVS NYA KOMPETENSBEGREPP?

Det finns många åsikter om vad personal-/hr-funktionerna ska ta hand om i verksamheter på arbetsmarknaden och vilka som är funktionens viktigaste arbetsuppgifter. Oavsett inom vilken arbetsmarknadssektor eller verksamhet de arbetar, vittnar Akavias medlemmar om att det finns en föreställning och/eller förhoppning om att hr löser allt. Medan tilltro alltid är positiv, kräver personal-/hr-arbete precis som allt annat arbete faktiska förutsättningar för att utföra det.

Personalvetares kompetenser och förmågor benämns ofta som *de mjuka kompetenserna*. De kompetenserna är i stor utsträckning omätbara, i likhet med många andra kompetenser i yrken där huvuduppgiften är arbete med människor.

PANDEMIN PÅVERKADE PROFESSIONEN

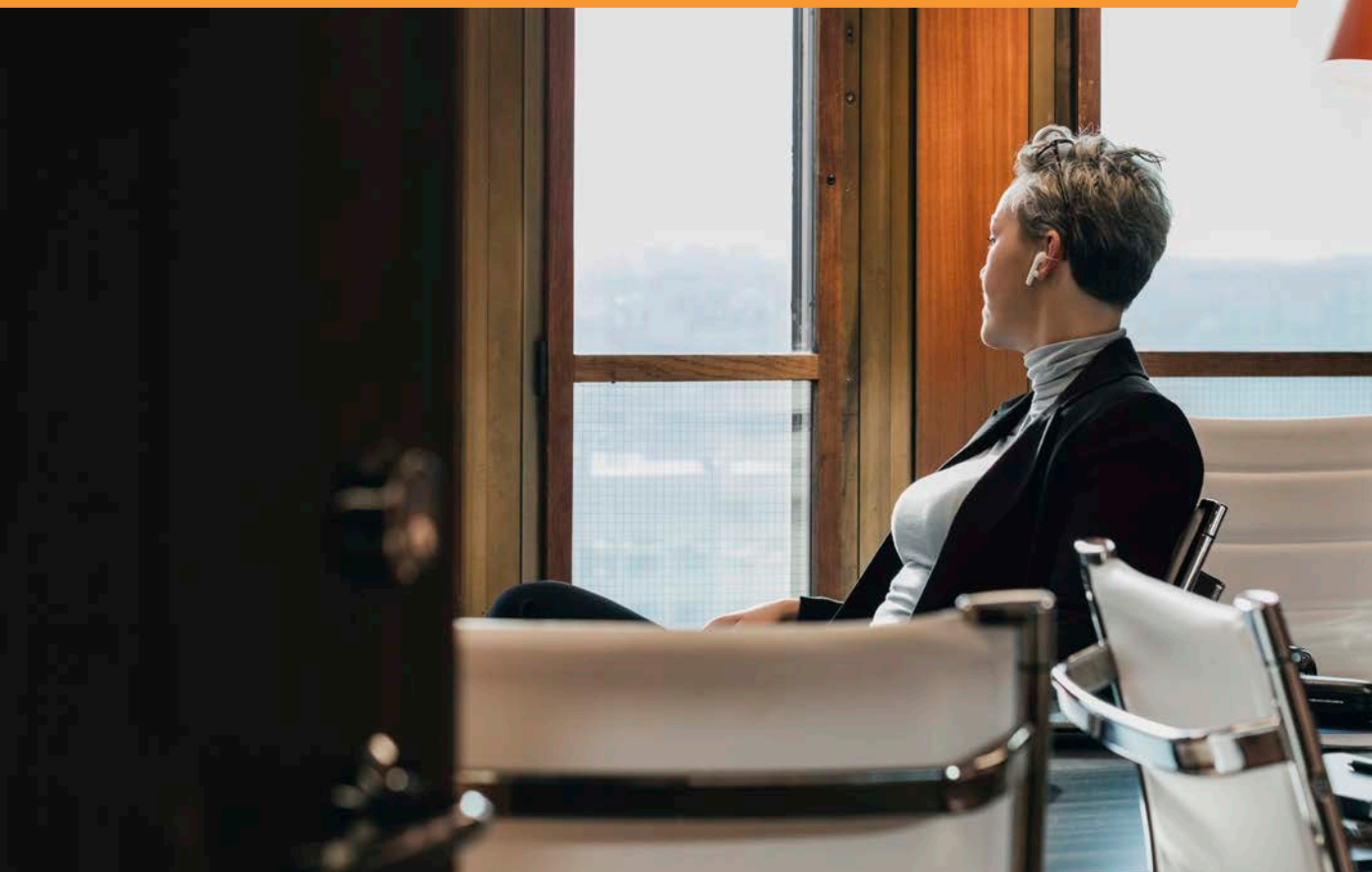
Under och efter pandemiåren ökade arbetsbelastningen för personalvetare/ hr-professionen inom de flesta verksamheter. Många arbetsuppgifter blev också mer komplexa, där varje åtgärd blev en del av den projektledning som professionen ansvarade för. Medarbetare skulle snabbt kunna arbeta hemifrån och behövde den utrustning som krävdes. Inom vård och omsorg krävdes utrustning och regelverk för att personalen skulle kunna vara på jobbet. På samma gång organiserades en landsomfattande vaccinationsverksamhet, som krävde helt nya lokaler och ytterligare personal.

Hr-funktionerna såg också till att verksamheter fick utbildning i nya digitala mötessystem och utbildade chefer kring de nya regelverken och lagarna. Inom skola och universitet skulle undervisning snabbt ställas om till distansundervisning för att möta regelverken. Många inom personal/hr var själva anställda i verksamheter som lades ned.

Pandemin medförde att professionens arbete, kunskap och kompetens verkligen hamnade i fokus. Flera av företrädarna för arbetsgivare och bemanningsföretag lyfter det som en viktig faktor för att professionen och funktionen i allt större omfattning uppfattas som strategisk och operativ, inte som en rent administrativ del av verksamheten. Samtidigt behövs kompetensen inom arbetsrätt och arbetsgivarna ser också behov av ökad kompetens inom hållbarhet och socialt ansvarstagande.

“

Det finns många åsikter om vad personal-/hr-funktionerna ska ta hand om i verksamheter på arbetsmarknaden och vilka som är funktionens viktigaste arbetsuppgifter.



ETT KOMPLEXT ARBETSLIV STÄLLER KRAV PÅ KOMPETENS

I media har under de senaste åren förts fram åsikter om att det i Sverige finns för många administratörer och för många kommunikatörer. I debatten har också det ökade antalet titlar inom personal-/hr-området tagits upp som ett tecken på ökad administration. Ganska ofta framställs det som att de ökade kostnaderna påverkar själva "kärnverksamheten" negativt.

Det som sällan tas upp i diskussionerna är att med ökad komplexitet i arbetslivet och i olika frågor, ökar behovet av den kompetens som ska informera om, implementera och hantera förändringar, utveckling och allt annat som gör att verksamheter fungerar även i framtiden. Det är just den kompetens som personalvetare, kommunikatörer och administratörer bland annat har.

Personal-/hr-funktionerna är inte längre en rent administrativ del av verksamheter med uppgiften att verkställa andra enheters beslut. Utvecklingen innebär att funktionen, rollen och uppdraget har en alltmer komplex och central roll i såväl privata som offentliga verksamheter. Därför behöver vi nu kanske uppgradera begreppet *mjuka kompetenser* och i stället kalla dem *kritiska kompetenser*, de verkligt nödvändiga för verksamheter. Med den förändrade synen kan hr-avdelningen i framtiden bli avdelningen för *Organisatorisk innovation*.



REFERENSLISTA

[Generative AI and the Future of Work](#), Cognizant, 2023.

[I den bästa av världar? Om organisering av HR/HRM i Sverige](#), Cranetrapport 2, Stefan Tengblad, 2023.

[Rustade för framtiden? Om kompetensförsörjning i Sverige utifrån Cranet-data](#), Stefan Tengblad, 2023.

[2024 Global Human Capital Trends, Thriving Beyond Boundaries: Human Performance in a Boundaryless World](#), Deloitte, 2024.

[Vad tycker cheferna om HR egentligen?](#), artikel i tidningen Chef, 2023-11-24.

[Vad är AI för något?](#), Internetkunskap, Internetstiftelsen.

LÄSTIPS

[Akademiker och algoritmer – Hur artificiell intelligens påverkar arbetsmarknaden](#), Akavia, 2024.

[AI-ekonomer och robotcontrollers? – Ekonomers framtida arbetsmarknad](#), Akavia, 2023.

[Efter examen 2023](#), Akavia.

[Creating People Advantage 2023 Set the Right People Priorities for Challenging Times](#), BCG och World Federation of People Management Associations (WFPMA).

[The Future of Jobs report 2023](#), World Economic Forum.

[15 In-demand skills every professional needs in today's job market](#), Forbes 2023.

[Human Resources Trends to Watch](#), businessnewsdaily.com, 2023.

Akavia är förbundet för dig som valt den akademiska vägen. Förbundet bildades av Jusek och Civilekonomerna 2020 och samlar idag närmare 140 000 ekonomer, jurister, samhällsvetare, it-akademiker, personalvetare och kommunikatörer. Förbundet är partipolitiskt obundet och det tredje största förbundet inom Saco. Akavia stärker medlemmens utveckling, inflytande och profession.

Nybrogatan 30
Box 5167
102 44 Stockholm
010-303 75 00
info@akavia.se
akavia.se

