

Svenska HR-trender

Rapport från Cranet-undersökningen 2014

Tina Lindeberg och Bo Månson
December 2015

IPF – Institutet för Personal- & Företagsutveckling AB
Bredgränd 18, 753 20 Uppsala
Tel 018-572050 www.ipf.se



INSTITUTET FÖR PERSONAL-
& FÖRETAGSUTVECKLING



Innehållsförteckning

Inledning	3
Bakgrund	3
Rapportens syfte	3
Enkäten	3
Metod	3
Rapportens disposition	4
Praktikerpanel	4
Tack	4
Del 1	
1. HR-arbetet i Sverige de senaste 10 åren	6
1.1 HR-funktionens strategiska roll	6
1.2 Planer och strategidokument	10
1.3 Fördelning av ansvar mellan linjechef och HR-funktion	11
1.4 Centralisering – decentralisering av policybeslut inom HR-området	14
1.5 Outsourcing samt HR/ IT-system	17
1.6 Flexibla arbetsformer	20
1.7 Kompetensutveckling och bedömningssystem	22
1.8 Löner och förmåner	26
1.9 Personalchefen själv	28
1.10 Organisering av HR-funktionen eller Human Resource Transformation	31
HR-funktionens egen bedömning av sina förbättringsområden	37
Sammanfattning av CRANET-undersökningen Sverige 2014	38

Inledning

Bakgrund

Cranet (The Cranfield Network on Human Resource Management) är ett globalt forskningsnätverk om personalarbete eller Human Resource Management. Nätverket består idag av drygt 40 universitet från lika många länder. Från början var nätverket europeiskt men nu knyts allt fler utomeuropeiska länder till gruppen. Kärnan i nätverket är en enkätundersökning i vilken vi kartlägger hur organisationer i respektive land arbetar med HR-frågor. Det är världens största återkommande undersökning om HR-arbete. Resultaten från enkätundersökningen finns samlade i en databas vid Cranfield School of Management i Storbritannien.

Rapportens syfte

Detta är den åttonde upplagan av Cranet-undersökningen sedan den startade 1989. Data från denna undersökningsomgång samlades i Sverige in under hösten 2014. Syftet med denna rapport är att ge en överskådlig bild av enkätresultaten för den svenska undersökningen över tid i Sverige för en 10-årsperiod (2004-2014) samt att i en senare del göra en internationell jämförelse. Del 2 – den internationella rapporten – beräknas komma ut under hösten 2015.

Enkäten

Frågeformuläret, som är detsamma i samtliga medverkande länder, översätts till respektive lands språk. Målsättningen är att hålla frågeformuläret så konstant som möjligt. Genom att enkäten är densamma i alla länder och vid varje undersökningsomgång möjliggörs jämförelser dels mellan länderna och dels över tid. Inför undersökningen 2014 gjordes en viss revidering av frågeformuläret. Detta för att följa med i de trender och utvecklingstendenser som finns inom området, men samtidigt försöka behålla huvuddelen av frågorna för att just möjliggöra jämförelser över tid.

Enkäten är indelad i 6 sektioner som behandlar olika områden inom HR såsom HR-arbetets organisering, rekrytering och bemanning, personalutveckling, löner och förmåner samt kommunikation med de anställda. I slutet av enkäten kan varje land välja att lägga till egna lands-specifika frågor. I Sverige ställdes i denna, samt i den förra undersökningen, ett antal frågor om så kallad HR-transformation.

I årets version av undersökningen fanns även möjlighet att besvara enkäten digitalt. Totalt 78 respondenter svarade via webbenkät och 289 svarade på pappersenkät.

Metod

I Sverige genomfördes även 2014 års undersökning som en totalundersökning omfattande samtliga svenska organisationer med mer än 200 anställda. Totalt ca 1900 enkäter sändes ut till personalchefer/personaldirektörer vid svenska arbetsställen. Enkäterna sändes ut under september-oktober 2014 och samtliga svar hade inkommit under hösten 2014. Resultaten för Sverige som presenteras i denna rapport är baserade på 367 ifyllda enkäter, vilket ger en svarsfrekvens på ca 19 procent. I 83 procent av fallen är det den *ytterst ansvarige* personaldirektören/chefen som besvarat enkäten.

Knappt hälften av de svarande organisationerna kommer från offentlig sektor (kommun, stat och landsting) och knappt hälften från privat, ca 48 % vardera. En mindre andel är varken

privata eller offentliga, eller som svarsalternativen i enkäten lyder: ”icke vinstdrivande org” (2,5 %) eller ”delvis privat/delvis offentlig” (1,5 %). Detta ger en viss överrepresentation i svarsgruppen från offentlig sektor i denna undersökningsomgång då fördelningen i totala populationen är ca 2/3 privata organisationer och 1/3 offentliga organisationer.

Allt sedan undersökningen genomfördes första gången 1989 har det varit stora skillnader i svarsfrekvenser mellan olika länder. Flera av länderna i nätverket, särskilt Storbritannien, har gjort noggranna bortfallsanalyser och funnit att de nationella svarsgrupperna i de flesta fall varit tillräckligt representativa för totalpopulationen för att man ska kunna dra tillförlitliga slutsatser av materialet, trots svarsfrekvenser under 20 procent. Det är den absoluta storleken på samplet, inte den relativa, som är avgörande för vilka slutsatser som kan dras utifrån materialet. Sverige brukar vara ett av länderna med högst svarsfrekvens.

Rapportens disposition

I denna rapport redogör vi för resultaten av den svenska undersökningen 2014. Här gör vi en jämförelse över tid och tittar då på resultat från undersökningarna som gjordes 2004 och 2008. Vi kan på så sätt följa utvecklingstendenser och trender inom det svenska personalarbetet under de senaste 10 åren.

Vi har gjort ett urval av frågeställningar som vi valt att presentera i denna rapport. Vi tar upp bland annat:

- HR-funktionens strategiska roll och organisering
- Planer och strategidokument
- Ansvarsfördelningen linjen/HR
- Centralisering – decentralisering av policybeslut inom HR-områdena
- Användandet av externa tjänster samt HR-IT-system
- Flexibla arbetsformer
- Personalutveckling och bedömningssystem
- Löner och förmåner
- HRT – HR-transformation i Sverige

Praktikerpanel

Efter genomförd enkätundersökning ska varje land samla en panel av praktiskt verksamma HR-specialister som ska kommentera och diskutera enkätresultaten för det egna landet. I Sverige sammanträdde praktikerpanelen under hösten 2015. Panelen bestod av:

Eva Berggård Nygren, personalchef, Tierps kommun
Birgitta Elm, fd personalchef, Stockholm stad utbildningsförvaltning
Lena Fröidstedt, personalchef, Riksarkivet
Theresia Häglund, HR-chef, Aller Media
Harriet Pontán, chef HR och intern service, Folksam
Ann-Louise Sommarström, personalchef, Tullverket
Stefan Wallenå, personalchef, Mariestads kommun

Tack

Vi vill rikta ett särskilt tack till Maria Klaréus på Vestra konsulter AB (www.vestra.se) som skött all hantering kring webbenkäten samt till Daniela Capsa på Statistiska institutionen vid

Uppsala universitet för stöd vid bearbetningen av data. Vi vill också tacka medlemmarna i praktikerpanelen, se ovan, för deras tid och kloka synpunkter.

Uppsala i maj 2015

Tina Lindeberg och Bo Månson, IPF

Del 1

1. HR-arbetet i Sverige de senaste 10 åren

I denna rapport presenteras resultaten för den svenska undersökningen. Vi har från enkätens stora frågebatteri valt ut ett antal områden som vi finner särskilt intressanta. Det handlar bland annat om hur man organiserar HR-arbetet, hur man delar upp ansvaret och arbetsuppgifter mellan HR-funktion och linjecheferna i organisationen, hur man jobbar med policydokument och planer mm. Vi har valt att i de flesta fall jämföra resultat från undersökningarna 2004, 2008 och 2014 – med andra ord över de senaste 10 åren. Vissa resultat visar på tydliga rörelsemönster över tid, medan andra saker förblir tämligen oförändrade. Där vi funnit intressanta skillnader har vi gjort en uppdelning på privat och offentlig sektor. I offentlig sektor ingår då kommuner, landsting och statliga verksamheter.

1.1 HR-funktionens strategiska roll

Närmare 90 procent av de svarande personalcheferna i de svenska organisationerna sitter med i ledningsgruppen, direktionen eller motsvarande 2014. Vi har sett en liten men stadig ökning sedan 90-talet. I den senaste undersökningen har ökningen avstannat, och till och med backat någon procentenhet. Sverige ligger dock vid internationella jämförelser bland länderna med allra högst representation av HR-chefer i ledningsgruppen. Bara Belgien och Frankrike har legat högre vid tidigare jämförelser.

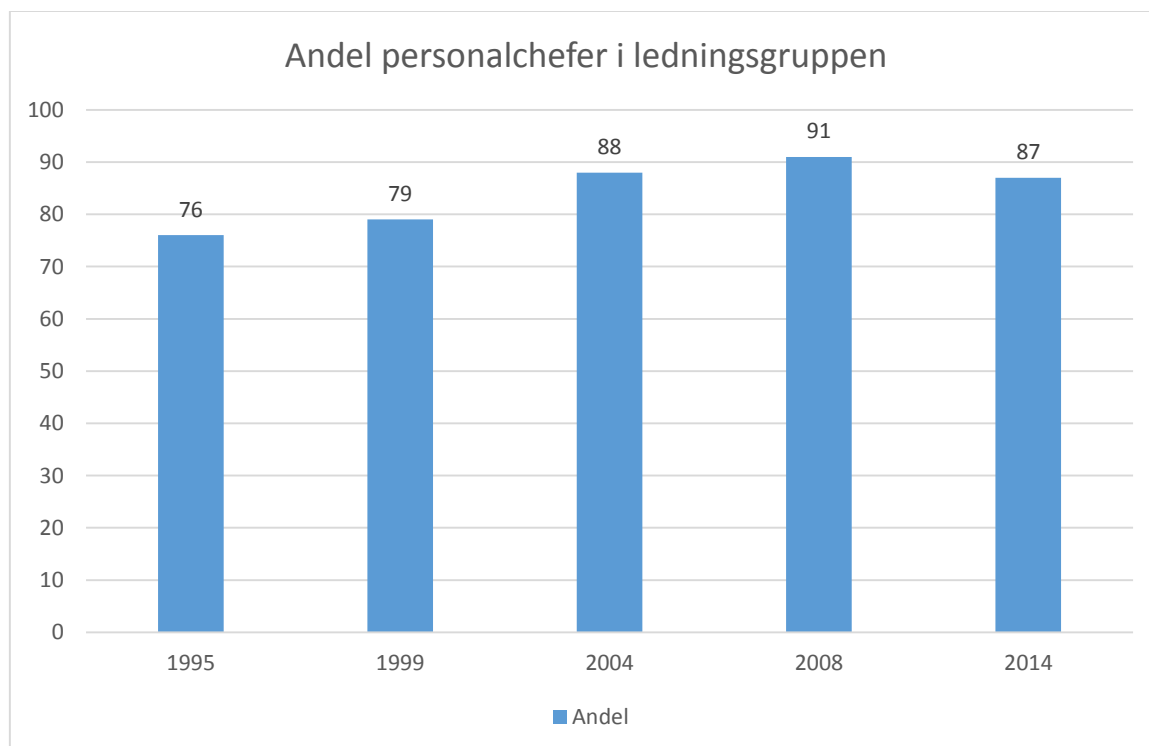


Diagram 1. Andel organisationer i Sverige där den ytterst ansvariga personalchefen har en plats i direktionen, ledningsgruppen eller motsvarande.

Vi ser en liten skillnad mellan privat och offentlig sektor när det gäller HR-chefens representation i ledningsgruppen. Som synes i diagrammet nedan är det något vanligare att personalchefer i privat sektor sitter i ledningsgruppen.

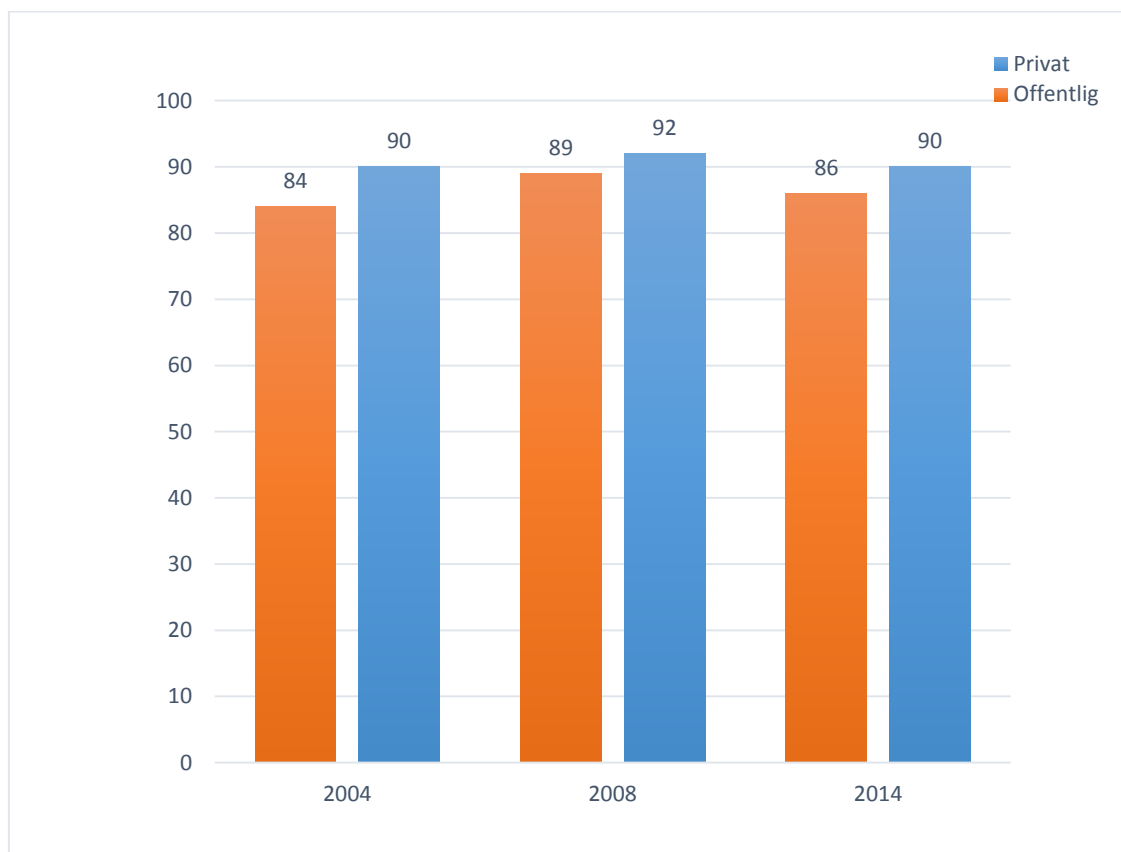


Diagram 2. Andel organisationer i Sverige där den ytterst ansvariga personalchefen har en plats i direktionen, ledningsgruppen eller motsvarande, uppdelat på privat och offentlig sektor.

Panelens kommentarer

Kommentarer från praktikerpanelen var bland annat att det självklart underlättar för HR-chefen om hen sitter med i ledningsgruppen. ”Att få in HR-perspektivet på högsta ledningsnivå är nödvändigt.” Att sitta med i ledningsgruppen är dock inte nödvändigtvis detsamma som att jobba strategiskt med HR-frågorna, säger någon. Det gäller att fundera över hur man kan bidra till att det blir ett strategiskt HR-arbete i ledningsgruppen. En synpunkt var att det är en *viktig signal* att ha med HR-chefen i ledningsgruppen. Det upplevs som särskilt viktigt i arbetet med Employer Branding. Ett par personer kunde bekräfta nedgången i andel representerade, dvs att man på vissa ställen frångått att ha personalchefen med i ledningsgruppen.

Strategisk involvering

När det gäller personalchefens strategiska involvering i verksamheten har vi genom åren sett att allt fler personalchefer involveras från början när det gäller utvecklingen av övergripande verksamhetsplaner och företagsstrategier. 1995 var det 62 procent av personalcheferna som

engagerades ”från början” i utvecklingen av övergripande strategier och fram till 2008 års undersökning steg nivån successivt till 68 procent. I undersökningen 2014 är nivån i stort sett oförändrad med en marginell minskning av två procentenheter. Nivån har aldrig nått upp till andelen personalchefer som faktiskt sitter i ledningsgruppen. En plats i ledningsgruppen är alltså ingen garanti för att personalchefen engageras redan från start när det gäller det strategiska arbetet i organisationen.

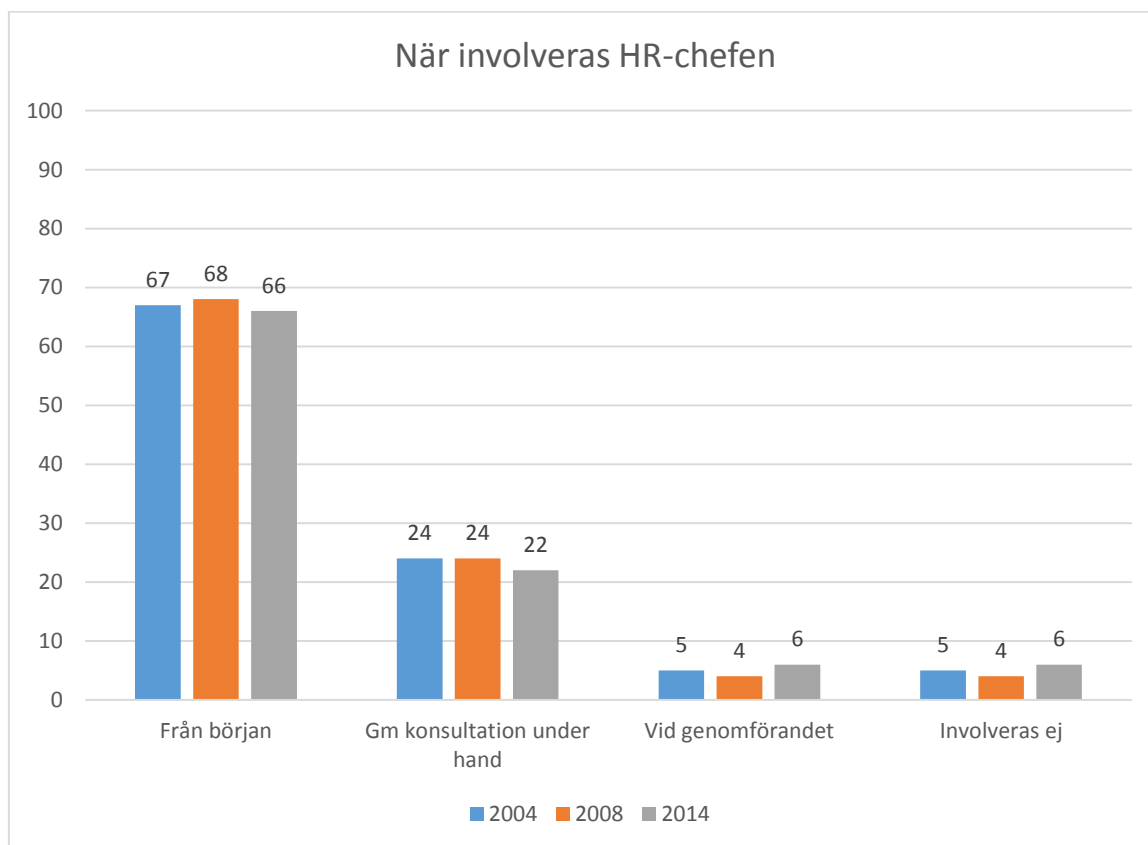


Diagram 3. När engageras personalchefen i utvecklingen av övergripande företagsstrategier/verksamhetsplaner?

Det är vanligare att personalchefen involveras redan från början i privata organisationer. Att personalchefen konsulteras under hand är istället vanligare i offentlig sektor.

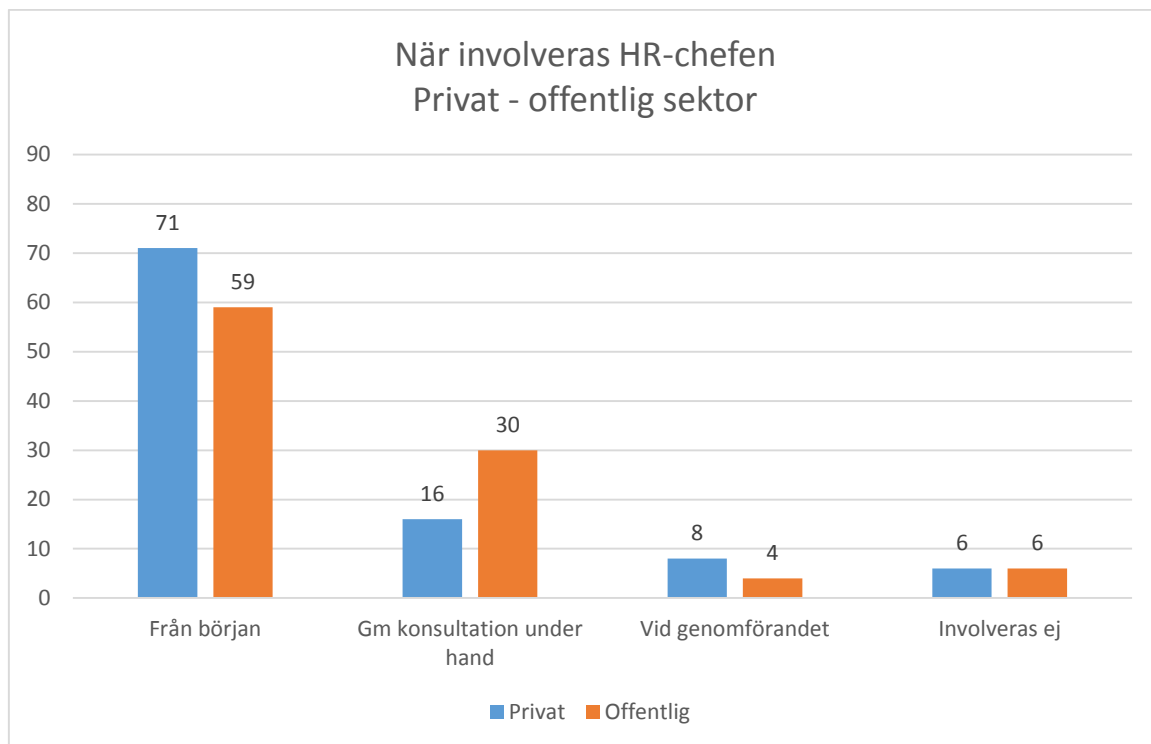


Diagram 4. När engageras personalchefen i utvecklingen av övergripande företagsstrategier/verksamhetsplaner?

Om man beaktar att fler och fler personalchefer sitter i ledningsgruppen och att det över tid blivit vanligare att involvera personalchefen från början i utvecklingen av övergripande företagsstrategier vågar vi hävda att HR successivt fått en alltmer strategisk roll. Av 2014 års undersökning att döma har denna trend nu bromsats in. Den ligger dock på en hög nivå i Sverige, relativt andra länder. (Se Cranet-rapporterna 2004 respektive 2010)

Panelens kommentarer

Som svar på frågan om personalchefens strategiska inflytande har förändrats över den senaste tioårsperioden svarar panelen att det blivit lättare och att det finns många spännande roller inom HR. ”Vi behöver inte längre slå oss in” säger någon. Samtidigt gäller det att ta plats. Visa var man vill vara med och hur man kan bidra. ”Det är viktigt att *vilja* vara med i verksamhetsövergripande sammanhang”, säger en av personalcheferna. Det blir viktigt att bygga relationer till chefer i linjen. Då blir det också mer tydligt vad HR kan bidra med. På frågan vad ”strategiskt” egentligen innebär säger en i panelen att strategiska beslut kan vara såväl akuta/snabba som långsiktiga. Tidshorizonten nu är att allt ska gå så snabbt. HR kan också ha en viktig roll i att följa upp hur man håller fast vid den vision man formulerat för verksamheten, det vill säga när visionen ska verkställas. Inte bara när visionen formuleras.

Varifrån rekryteras personalchefen?

Diagrammet nedan visar varifrån den ytterst ansvarige personalchefen rekryterats. Det klart vanligaste sättet att rekrytera en ny HR-chef är att välja en personalspecialist utanför den

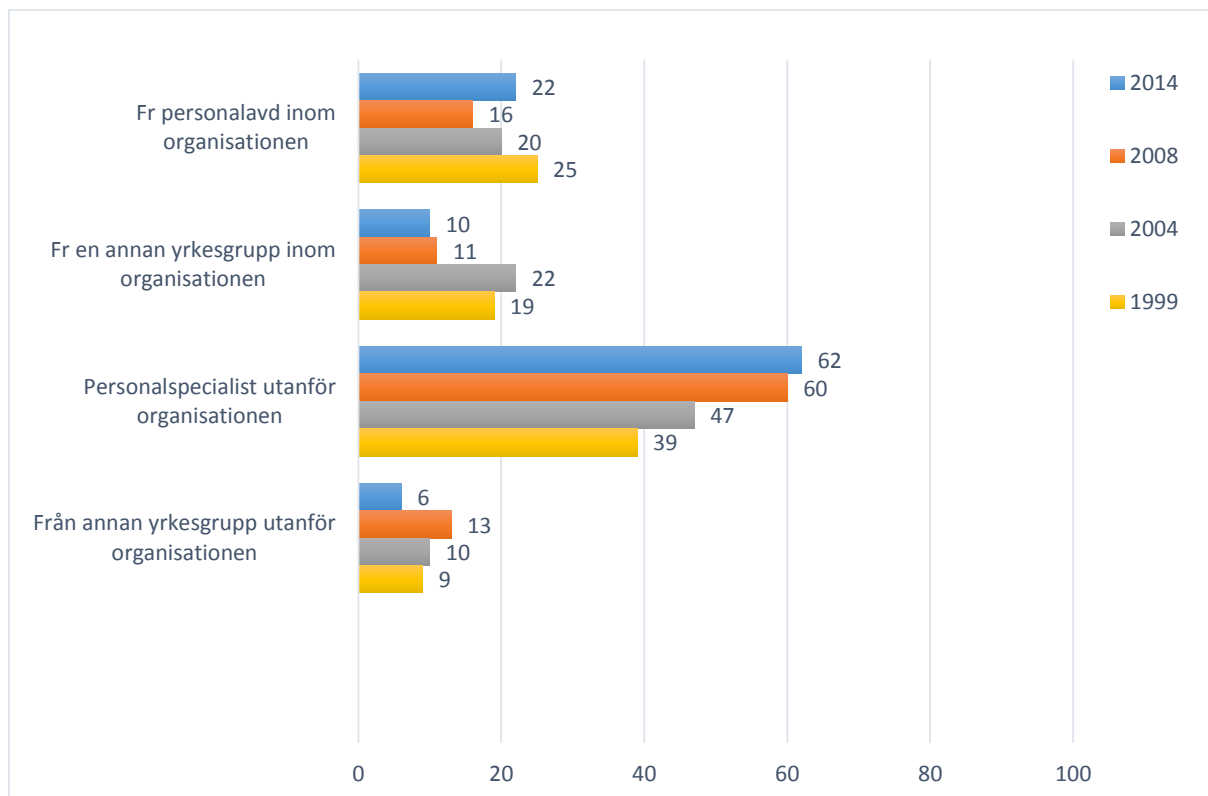


Diagram 5. Varifrån rekryterades den ytterst ansvarige personalchefen el. motsvarande

egna organisationen (62 %). Noteras bör att det blivit stadigt vanligare med extern rekrytering sen undersökningen 1999 då personalchefen i 44 procent av fallen rekryterades *inifrån* den egna organisationen – antingen från HR *eller* från någon annan yrkesgrupp internt. Den siffran har nu gått ned till 32 procent. Mellan privat respektive offentlig sektor råder det endast marginella skillnader. Det är dock lite vanligare med intern rekrytering i privata organisationer, i synnerhet från annan yrkesgrupp än HR.

Panelens kommentarer

Enligt praktikerpanelen är det troligtvis en bekräftelse av en ökad professionalisering av HR-yrket. Enligt några av praktikerna kan det vara ett uttryck även för en ökad *specialisering* inom HR. HR-området har blivit mer komplext vilket lett till en ökad specialisering. Verksamheter efterfrågar idag specialister i högre utsträckning. Man vill ”toppa laget”.

1.2 Planer och strategidokument

Runt 90 procent av organisationerna i undersökningen uppger att de har en skriven *affärs-/verksamhetsidé* samt en *övergripande strategi/verksamhetsplan*. I den senaste undersökningen uppger 80 % att de har en skriven *personalstrategi/-idé*. Det är en ökning från förra undersökningen med 4 %. Det är klart vanligare att skriva ned sina affärs-/verksamhetsidéer och övergripande företagsstrategier än att ha en skriven personal-/HR-strategi/-policy.

Vid en jämförelse mellan privat och offentlig sektor ser vi att det i regel är vanligare inom privat sektor med skrivna policydokument. Skillnaden är extra stor när det gäller att ha en skriven

”CSR-plan” (plan för Corporate Social Responsibility). Det är däremot betydligt vanligare i offentlig sektor att ha en nedskrivna ”Mångfaldsstrategi”. Se diagram nedan.

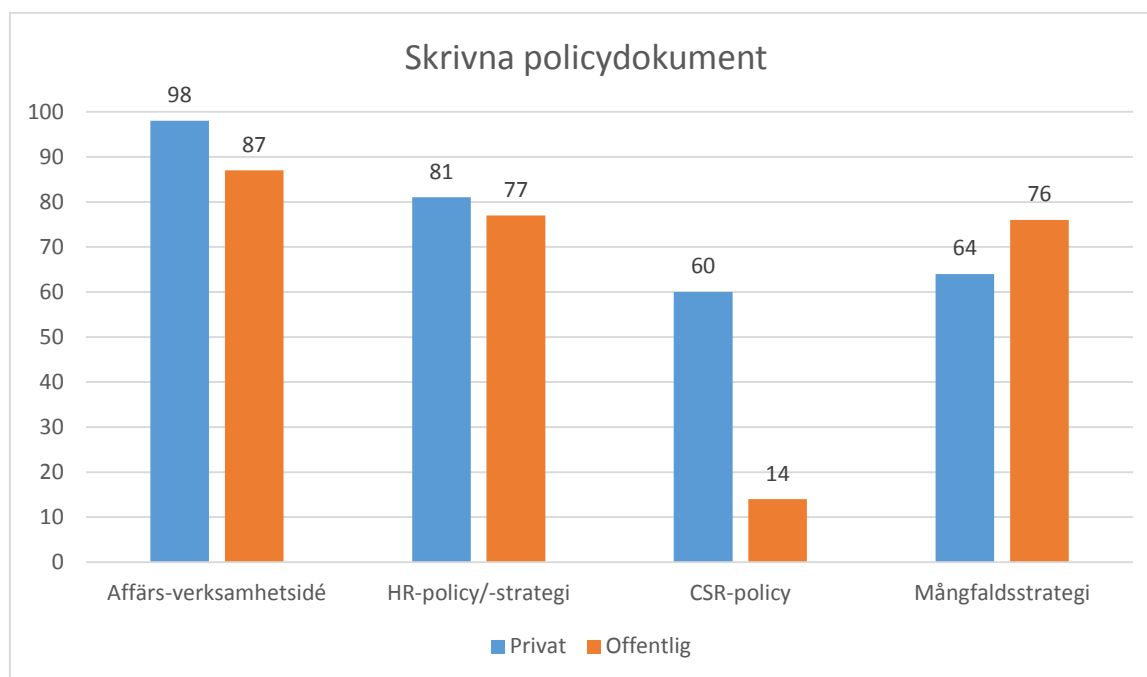


Diagram 6. Andel organisationer med skrivna policydokument i privat respektive offentlig sektor 2014.

1.3 Fördelning av ansvaret mellan HR-funktion och linjechefer

Vi har under hela 1990-talet sett en trend mot att linjecheferna får ta ett allt större ansvar för personalfrågor som rekrytering, personalutbildning, lönesättning mm (se Cranet 1995 och 1999). Den ökningen tycktes redan vid undersökningen 2004 ha avstannat och en del ansvar har även förts tillbaka till HR-funktionen. Frågan i enkäten lyder: ”Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten inom följande områden: *Rekrytering och urval, Personalutbildning och personalutveckling, Löner och förmåner, Fackliga relationer samt Personalökning/-minskning.*” Huvuddelen av organisationerna uppger att det yttersta ansvaret för samtliga dessa områden *delas* av linjecheferna och HR-funktionen, i samråd med varandra. I diagrammet nedan ser vi att ansvaret för löner och förmåner i allt högre utsträckning har flyttats från *HR-avdelningen i samråd med linjecheferna* till *HR-avdelningen ensam*.

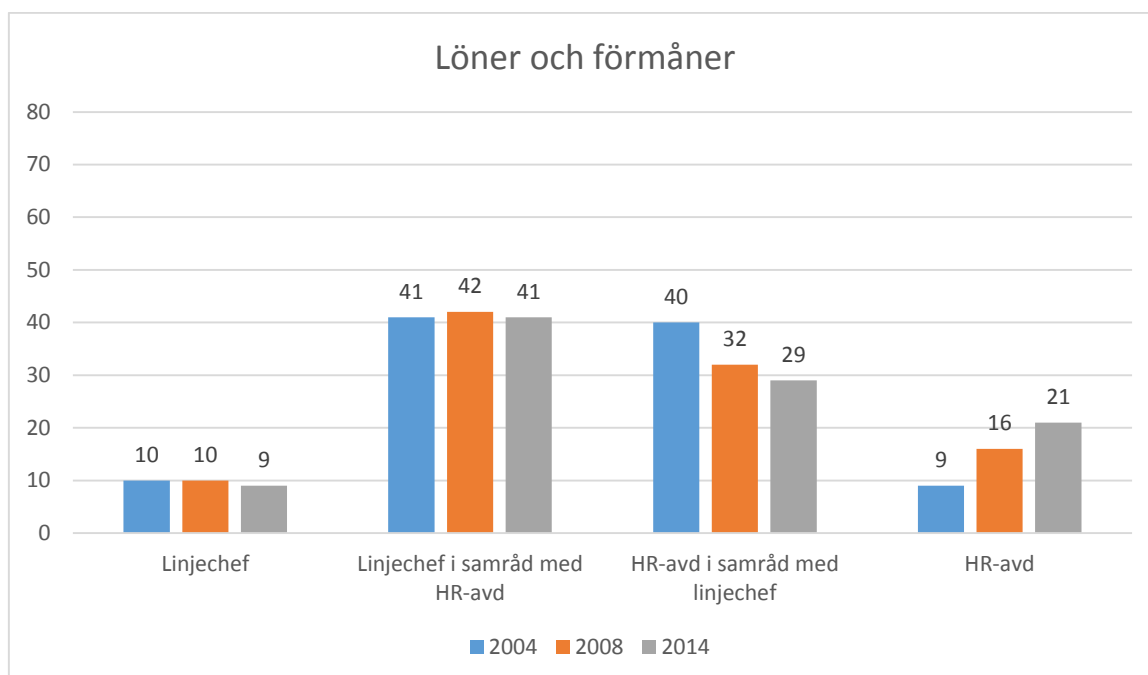


Diagram 7. Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten inom ***löner och förmåner***?

När det gäller *relationer mellan arbetsgivare och anställda/facket* har fördelningen av ansvaret alltid haft tyngdpunkten hos HR-avdelningen. Det har troligtvis att göra med den expertkompetens som krävs för att följa de lagar och regler som finns på området. I diagrammet nedan ser vi hur ansvaret också här mer gått från samråd till att HR-avdelningen ensam tar det yttersta ansvaret.

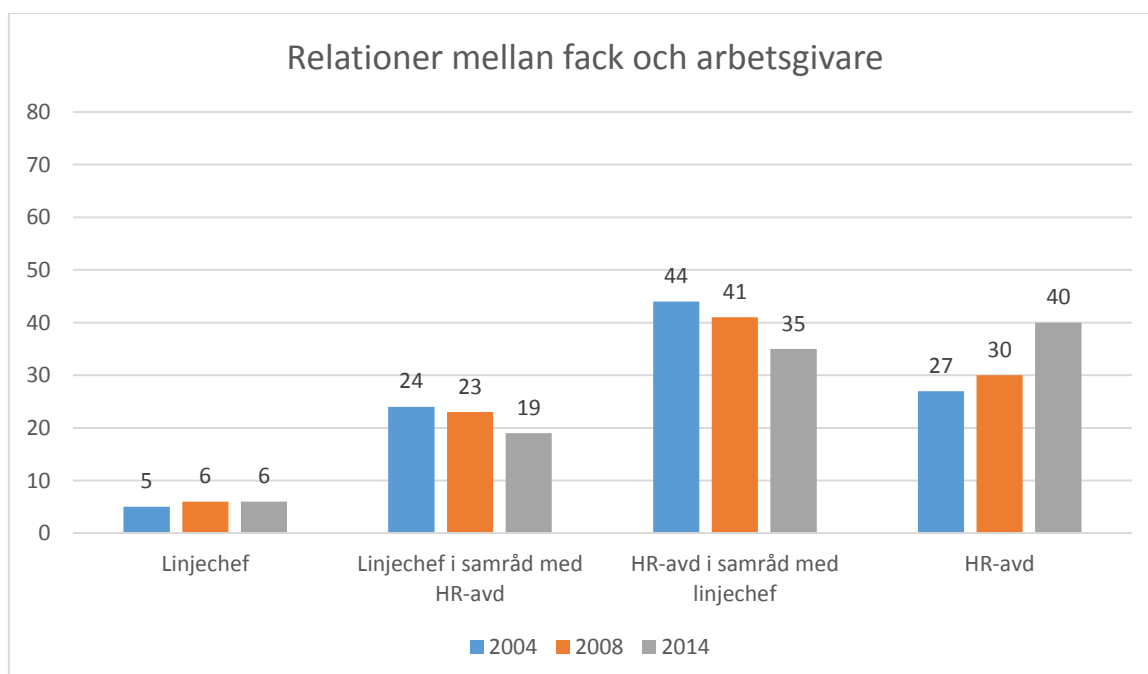


Diagram 8. Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten inom ***Relationer mellan arbetsgivare och fack/anställda***.

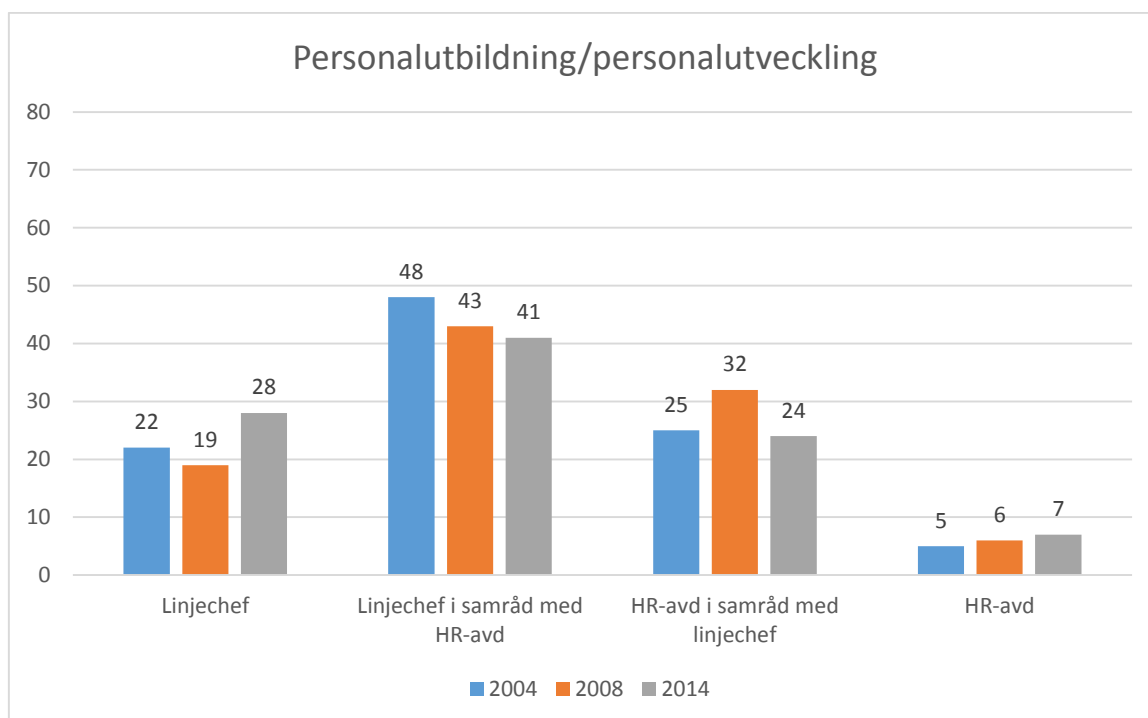


Diagram 9. Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten inom *personalutbildning och personalutveckling*?

Personalutbildning/-utveckling samt *Rekrytering och urval* är de områden där det fortfarande är vanligast att linjecheferna har det huvudsakliga ansvaret. Vi ser en stor skillnad mellan privat och offentlig sektor här. I cirka 40 procent av de offentliga organisationerna har linjecheferna själva det yttersta ansvaret när det gäller *Personalutbildning/ personalutveckling*. Samma mönster gäller för området *Rekrytering och urval*.

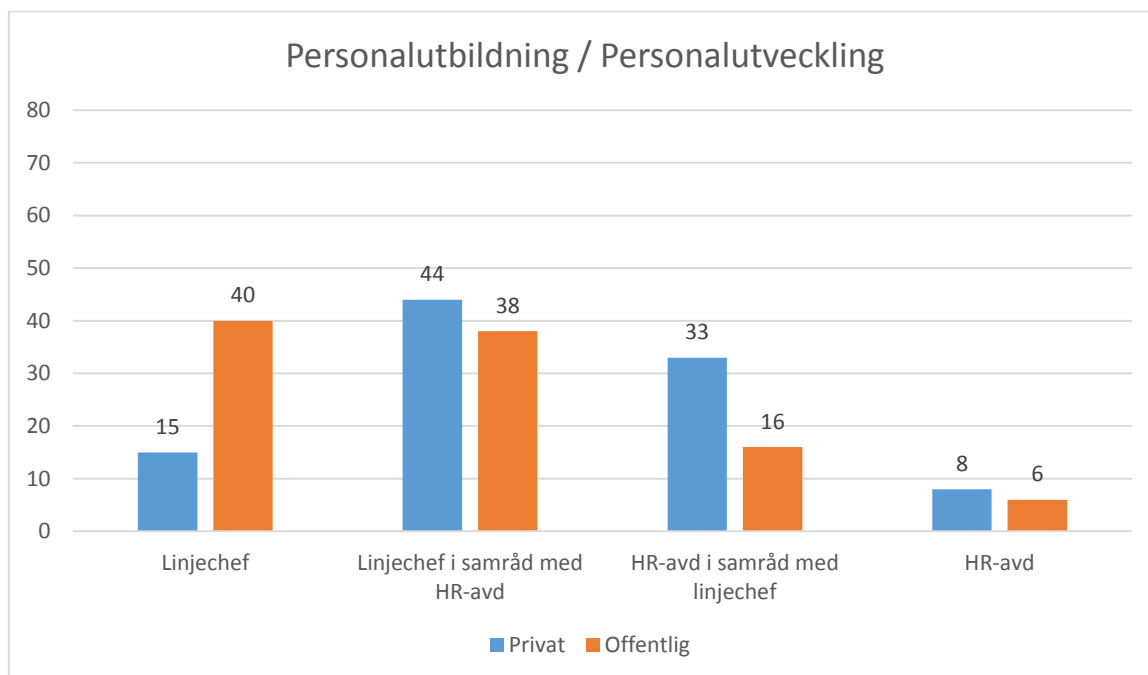


Diagram 10. Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten inom *personalutbildning och personalutveckling*? Privat-offentlig sektor 2014.

Panelens kommentarer

Förflyttningen av ansvaret till linjechefer har bidragit till ett gemensamt ansvar för frågorna. Det är inte längre så att HR ”äger” vissa frågor. En i panelen säger ”individrelaterade beslut ligger hos cheferna, strategiska och verksamhetsövergripande beslut ligger hos HR” när det gäller kompetensutveckling/utbildning.

1.4 Centralisering – decentralisering av policybeslut inom HR-området

På vilken nivå i organisationerna fattas policybeslut inom HR-frågor såsom:

- löner och förmåner
- rekrytering och urval
- personalutbildning och personalutveckling
- relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare
- ökning/minskning av antalet anställda
- chefsutveckling.

En trend vi såg i undersökningarna från 1995 och 1999 var att policybesluten successivt centraliserades från att i relativt stor utsträckning under tidigt 90-tal ha fattats lokalt ute på enhetsnivå. Denna successiva återgång till centralstyrning som vi såg 1995 och 1999 har sedan dess varierat mellan ett centraliserat och decentraliserat synsätt. Nu ser vi återigen tecken på ökad *centralisering*. Det blir här väldigt tydligt att pendeln hela tiden slår fram och tillbaka. Man prövar nya modeller och arbetssätt för att sedan överge dessa till förmån för något annat, ofta tidigare tillämpat arbetssätt.

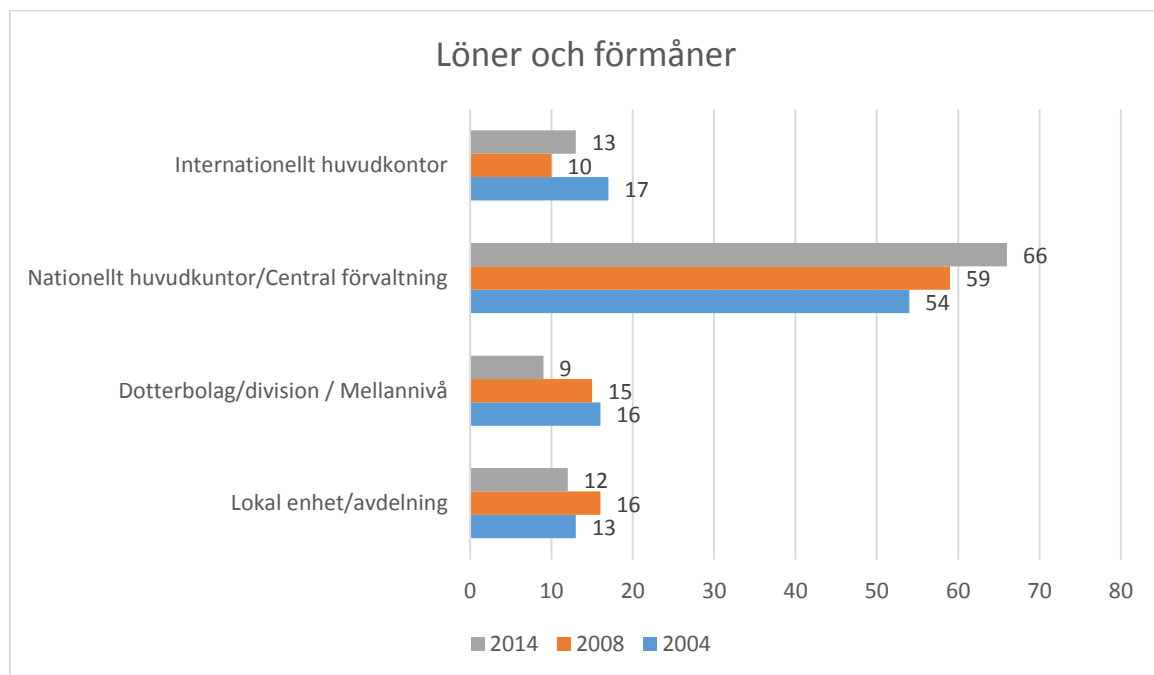


Diagram 11. Om din organisation är en del av en större grupp, ange var policys inom följande områden fastställs.

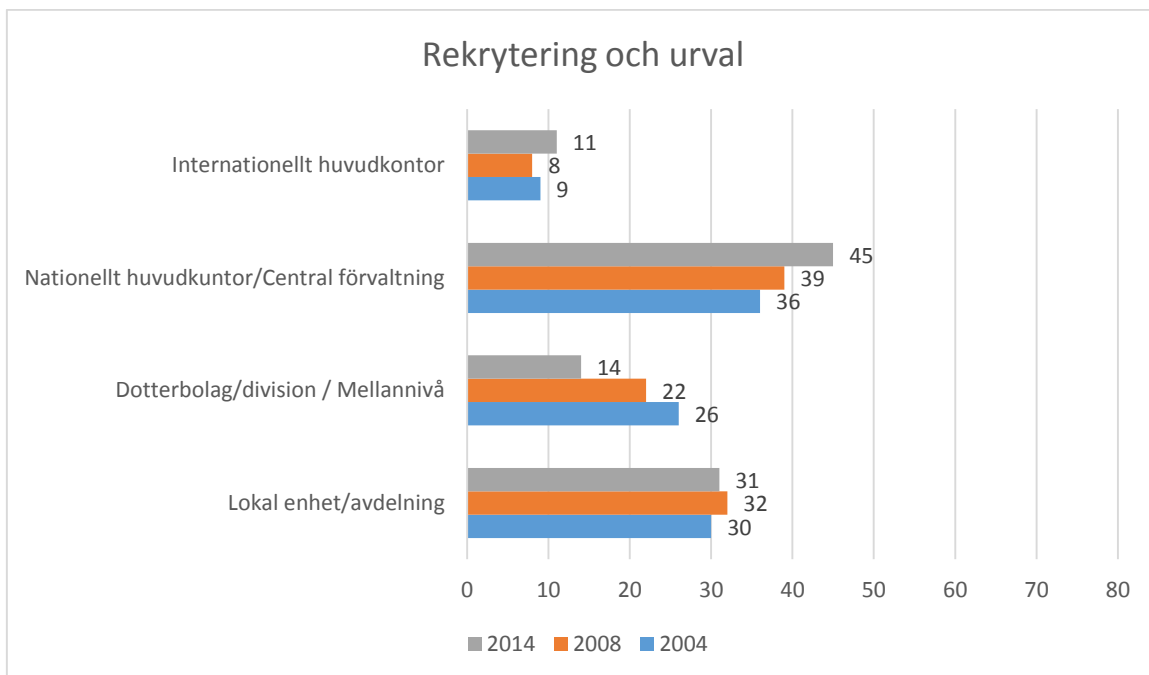


Diagram 12. Om din organisation är en del av en större grupp, ange var policys inom följande områden fastställs.

Det finns naturligt nog en stor skillnad mellan privat och offentlig sektor, speciellt när det gäller internationell nivå. Motsvarigheten till Internationellt HK i offentlig sektor är då nationellt huvudkontor/central förvaltning. Men vi ser också stora skillnader i att fastställa HR-policies på lokal enhetsnivå. Det är mycket vanligare i offentlig sektor. Se nedanstående diagram.

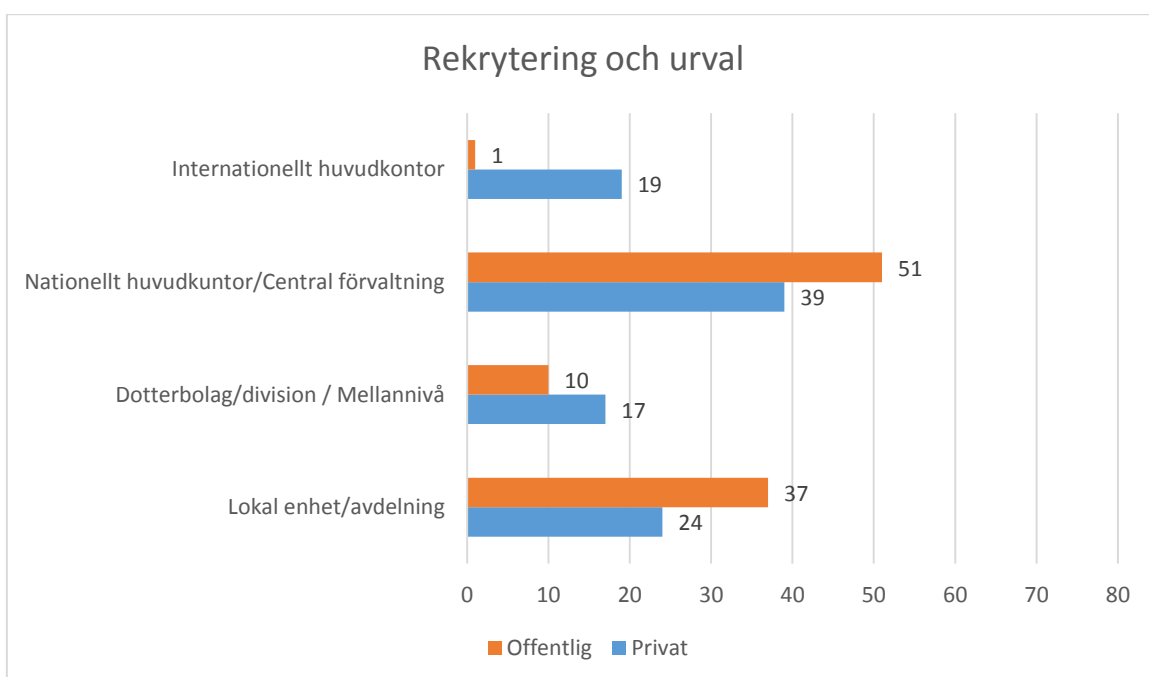


Diagram 13. Om din organisation är en del av en större grupp, ange var policys inom följande områden fastställs.

Vi ser samma typ av mönster gällande skillnader mellan privat och offentlig sektor angående policys för Personalutbildning och personalutveckling.

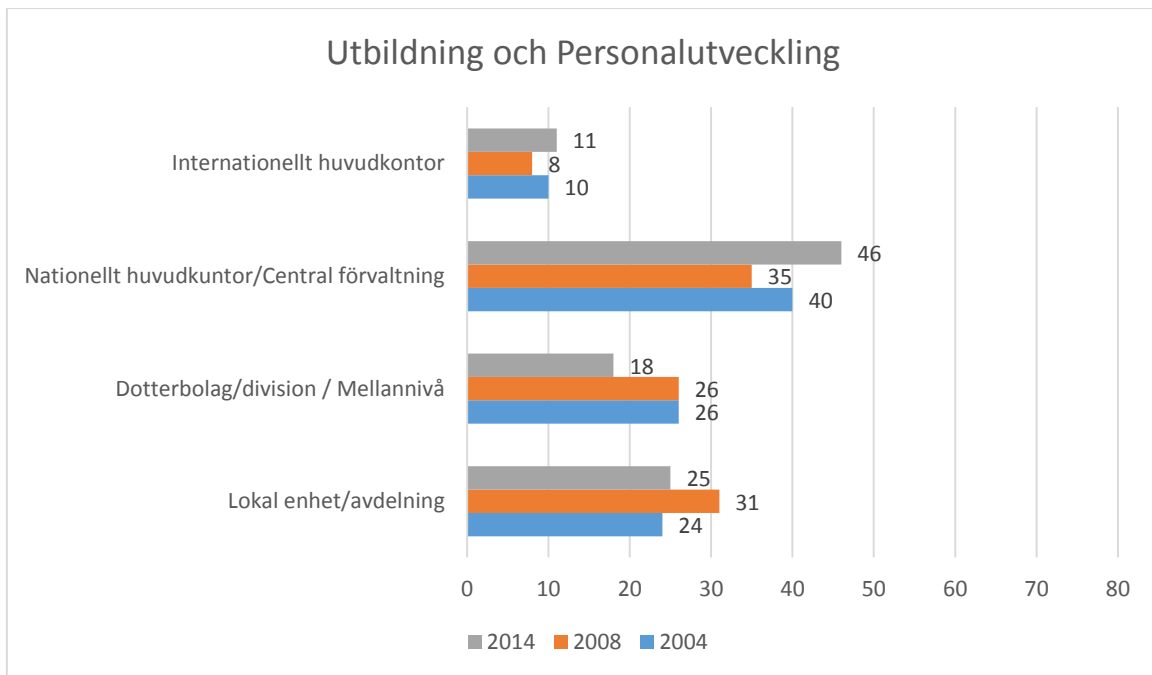


Diagram 14. Om din organisation är en del av en större grupp, ange var policys inom följande områden fastställs.

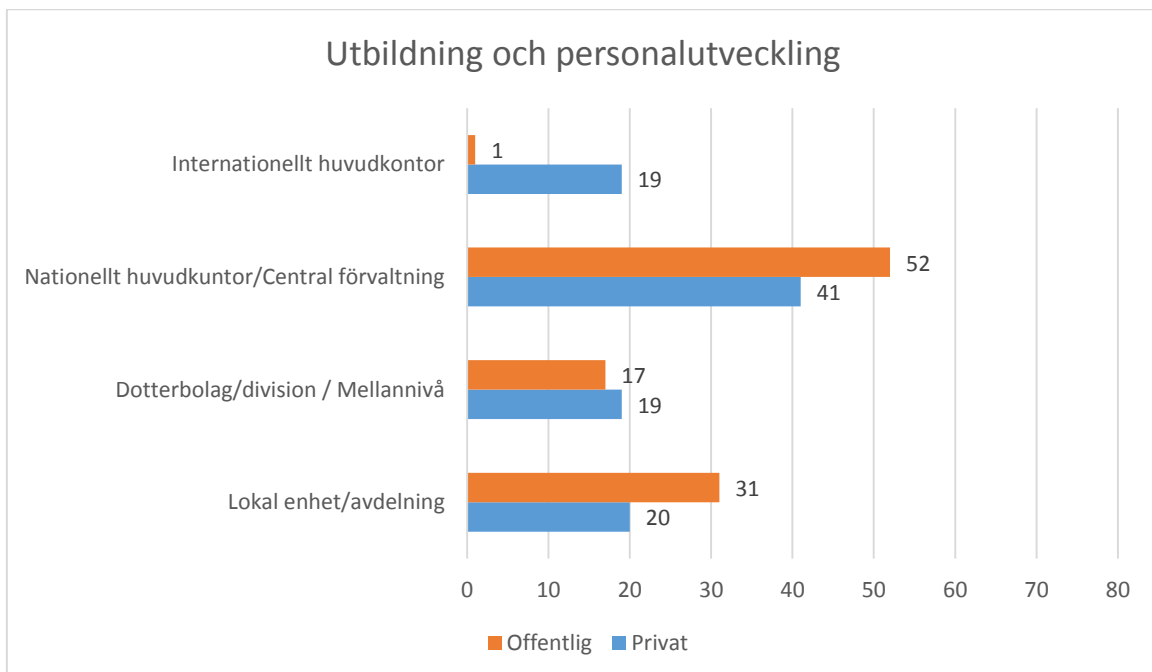


Diagram 15. Om din organisation är en del av en större grupp, ange var policys inom följande områden fastställs.

1.5 Användning av externa tjänster (outsourcing) samt frågor kring HR/IT-system

På frågan om man använder sig av externa tjänster inom olika områden är det bara inom *HR-/PA-system* och *Pensioner* som vi ser en ökning av användandet. Inom *Personalutbildning*, *Rekrytering*, *Avveckling/outplacement* och *Call centerlösningar* ser vi ingen ökning. Snarare en tillbakagång av outsourcing på dessa områden.

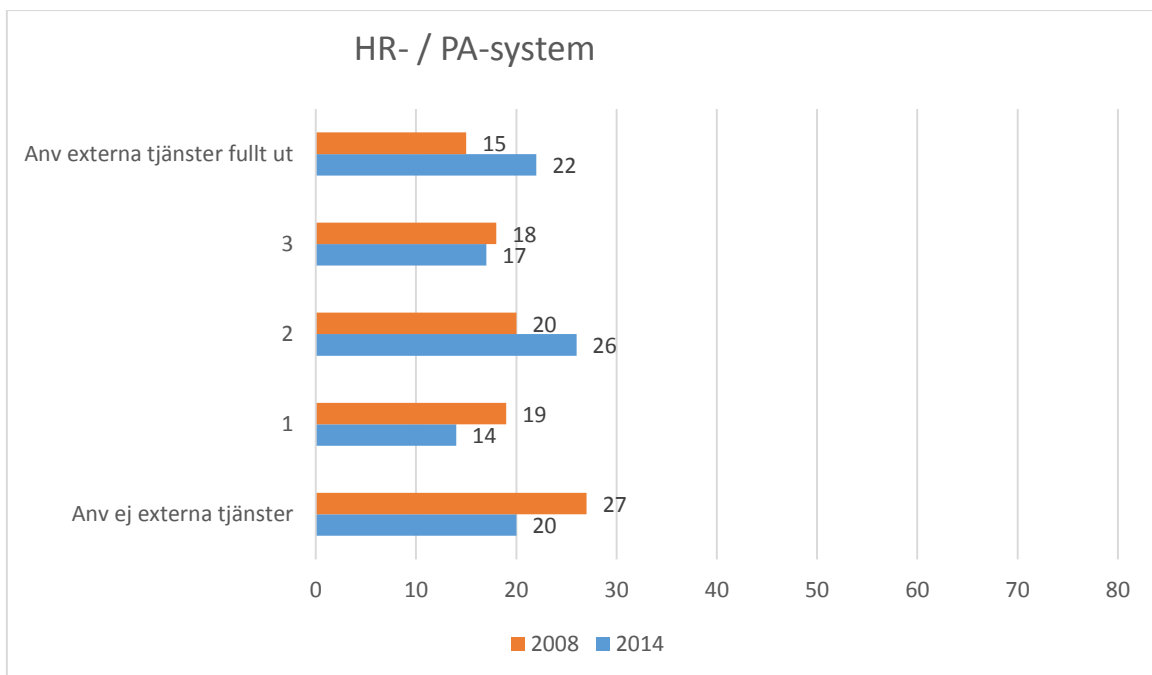


Diagram 16. I vilken utsträckning använder ni externa tjänster inom följande områden?

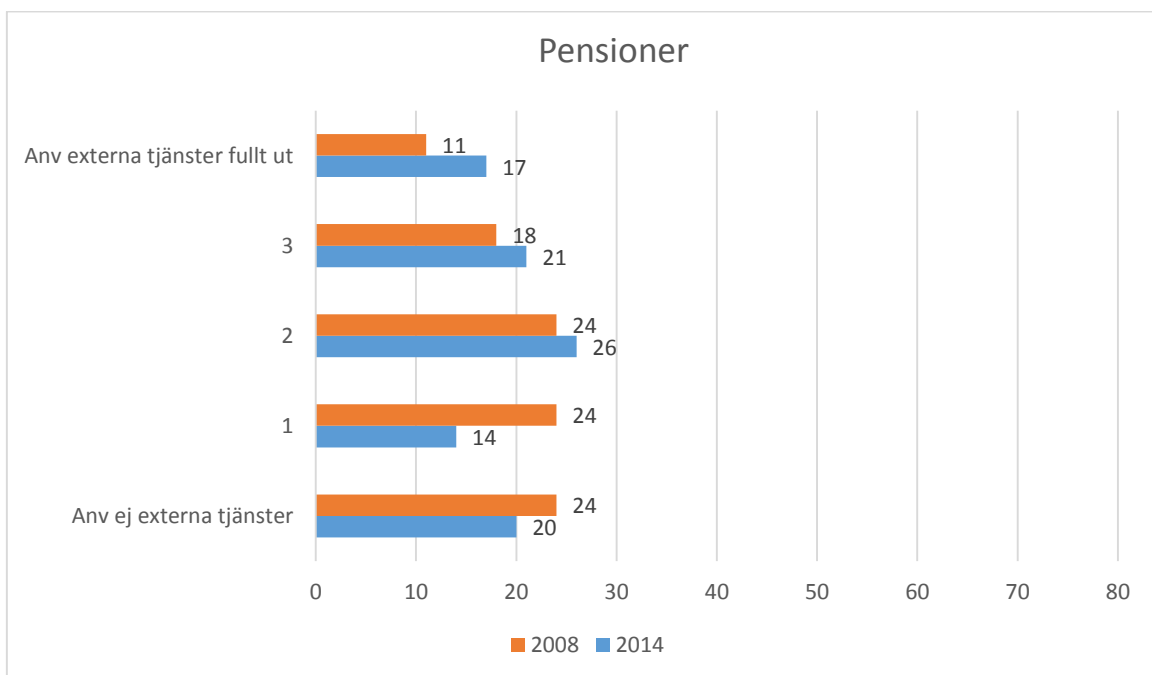


Diagram 17. I vilken utsträckning använder ni externa tjänster inom följande områden?

De allra flesta organisationer använder någon form av IT-baserat PA/HR-system. När det gäller själva IT-systemet så innehåller det i stor utsträckning självservice för såväl medarbetare som chefer.

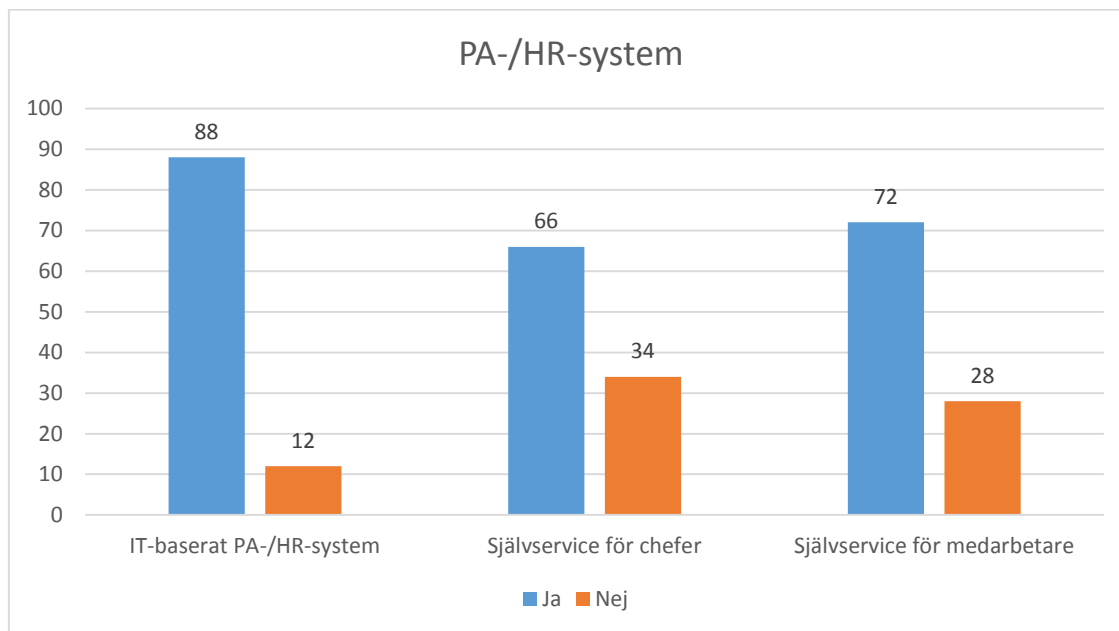


Diagram 18. Använder ni något av följande i ert HR-arbete?

Kommentarer från panelen

Hela panelen bekräftar bilden av att system för självservice har ökat på bred front och att dessa har kommit för att stanna i organisationerna. Det är delvis en följd av besparingskrav. Framför allt i stora organisationer har man uppnått fördelar med ökad självservice. Det kanske inte gillas av alla och i vissa fall finns problem med åtgärder och rutiner som man sällan använder.

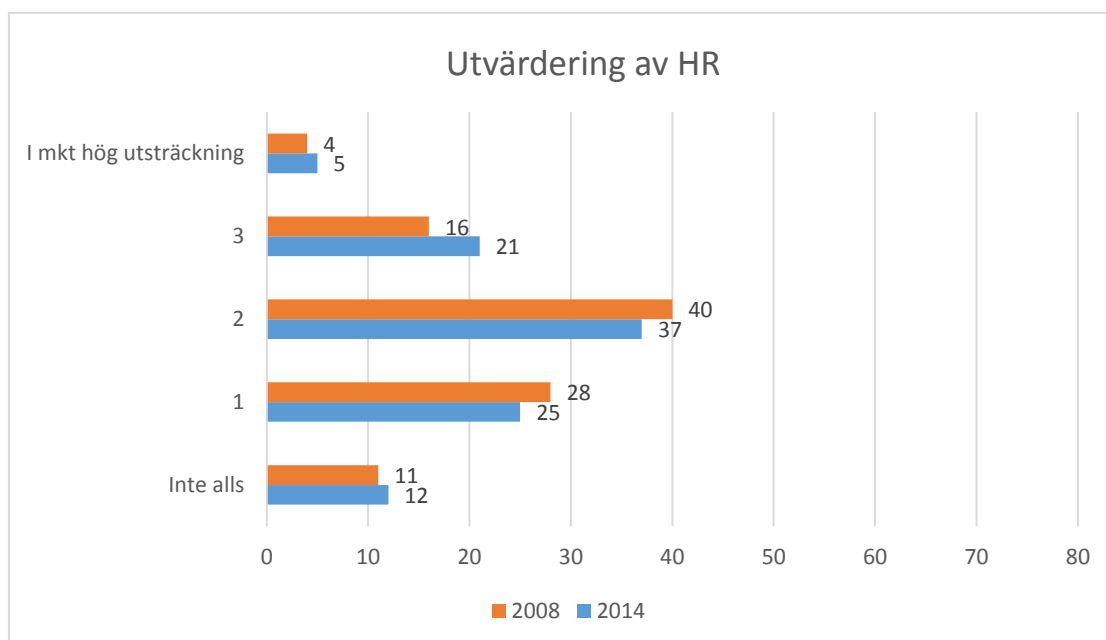


Diagram 19. I vilken utsträckning utvärderas HR-/personalavdelningens arbete i er organisation?

På frågan om man utvärderar HR-/personalavdelningens arbete är det en ökning av organisationer som *i mycket hög* eller *i hög* utsträckning gör detta i 2014 års undersökning (26 %) jämfört med 2008 års undersökning (20 %).

1.6 Flexibla arbetsformer

Flexibla arbetsformer förekommer i olika utsträckning på de svenska arbetsplatserna. Enkäten tar upp vissa flexibla arbetsformer med avseende på arbetstid, anställningsformer och arbetets förläggning. Vi kan konstatera, liksom i de tidigare undersökningarna, att de flesta flexibla arbetsformer som enkäten tar upp inte ökar. Den senaste undersökningen visar till och med en viss nedgång i andelen organisationer som tillämpar arbete från hemmet eller distansarbete.

Generellt sett ser vi små förändringar jämfört med 2008. Vanligast förekommande bland de områden som behandlats i enkäten är flexibel arbetstid och övertidsarbete. Övertid används i någon mån i 98 procent av alla organisationer, flexibel arbetstid i 92 procent. I mer än var tredje organisation är det mer än halva av arbetsstyrkan som arbetar med flexibel arbetstid, en ökning med 8 procentenheter sedan förra mätningen.

Tabell för flexibla arbetsformer

Tabell 1. Hur stor andel (i %) av de anställda har följande anställningsförhållanden? 2014 (2008)

	Används ej	1-5%	6-10%	11-20%	21-50%	>50
Helgarbete	32 (27)	14 (24)	8 (6)	13 (9)	19 (21)	14 (13)
Övertid	2 (2)	24 (32)	16 (22)	18 (15)	17 (17)	22 (11)
Skiftarbete	44 (28)	11 (13)	7 (8)	11 (11)	14 (20)	14 (19)
Årsarbetstid	48 (53)	11 (12)	4 (4)	8 (4)	8 (7)	21 (20)
Flexibel arbetstid	7 (8)	7 (10)	9 (13)	19 (15)	17 (21)	41 (33)
Deltidsarbete	5 (6)	33 (34)	18 (19)	23 (17)	18 (19)	5 (7)
Kompr. vecka	85(82)	8 (13)	2 (3)	3 (1)	1 (1)	1(0,5)
Tidsbegr anst.	2 (2)	35 (41)	26(31)	31 (22)	6 (4)	1 (1)
Korta tillfälliga anst.	9(7)	36 (45)	24 (25)	26 (14)	4 (7)	2 (1)
Arbetsdelning	81 (73)	12 (21)	3 (3)	2 (2)	1 (0,5)	2 (1)
Arbete från hemmet	74 (69)	20 (30)	3 (0,5)	1 (0,5)	1 (-)	1 (-)
Distansarbete	75 (68)	18 (24)	2 (3)	1 (2)	- (2)	1 (-)

Även tillämpning av deltidarbete, tidsbegränsad anställning och kortare tillfälliga anställningar är vanligt förekommande. Det är mindre vanligt att organisationerna tillämpar arbetsdelning, komprimerad vecka, arbete från hemmet och distansarbete.

Vi kan se vissa skillnader mellan privat och offentlig sektor. En högre andel av offentliga verksamheter använder sig av helgarbete, tidsbegränsad anställning och deltidarbete.

Övertidsarbete samt skiftarbete förekommer oftare i privata organisationer.

1.7 Kompetensutveckling och bedömningssystem

Formella bedömningssystem

Användandet av så kallade ”formella bedömningssystem”, vilket är relativt utbrett i många andra länder, har inte riktigt gjort succé i svenska organisationer. Det tycks fortfarande finnas en viss skepsis i vårt land kring dylika bedömningssystem. Vid en internationell jämförelse är Sverige ett av de länder där individuella bedömningssystem är minst vanligt. Det kan bero på att det är svårt att förena dessa system med den skandinaviska ledarstilen med fokus på utveckling, mål och medbestämmande till skillnad från den mer hårda styrning, baserad på resultat och prestation, som är vanligare i många andra länder, framför allt i USA och Storbritannien.

Den engelska termen ”Formal appraisal systems” har översatts till ”formella bedömningssystem” i den svenska enkäten. Formuleringen är vald för att komma åt den mer formaliserade och ”hårda” varianten av medarbetar-/måluppföljning.

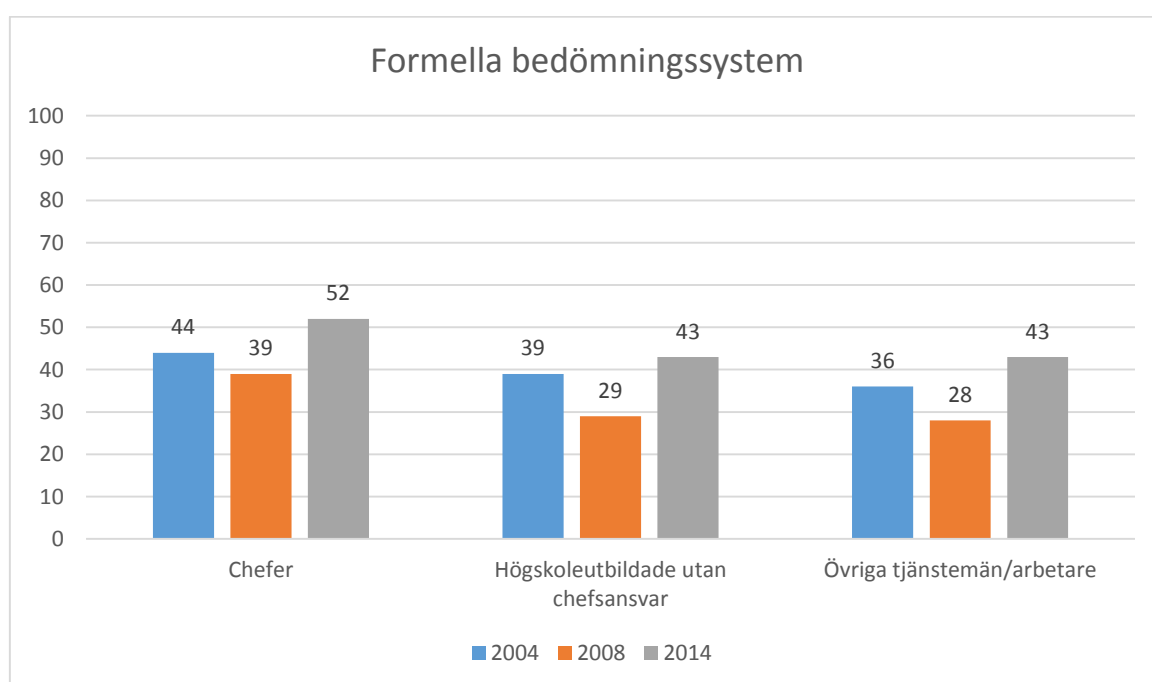


Diagram 20. Har ni något formellt bedömningssystem (”Formal appraisal systems”) för följande personalkategorier?

I 2014 års undersökning har drygt 50 % av organisationerna formella bedömningssystem för chefer och 43 % för övriga kategorier av anställda. Vi ser en liten ökning av användandet jämfört med förra undersökningen, då vi istället såg en nedgång. Trenden på lite längre sikt har ändå varit att dessa system nått ökad spridning i Sverige de senaste 10-15 åren. Det råder en stor skillnad mellan privat och offentlig sektor i användandet av formella bedömningssystem. En betydligt högre andel av de privata organisationerna använder någon typ av sådant system. Detta gäller för samtliga personalkategorier. Se diagram 21.

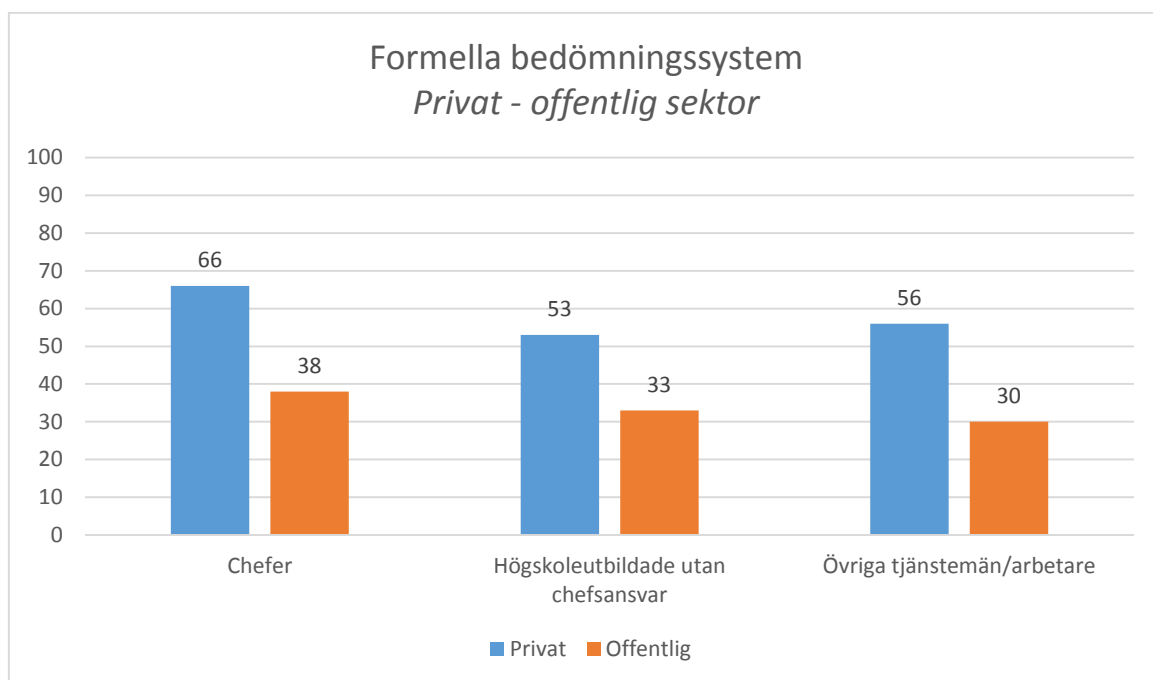


Diagram 21. Har ni något formellt bedömningssystem ("Formal appraisal systems") för följande personalkategorier? (Privat respektive offentlig sektor 2014.)

Till vad används bedömningssystemet?

Det främsta användningsområdet för formella bedömningssystem uppges vara för att sätta lön. Nästan lika vanligt är att använda bedömningssystemet inom området *Personalutbildning/-utveckling*. Se diagram 22 nedan.

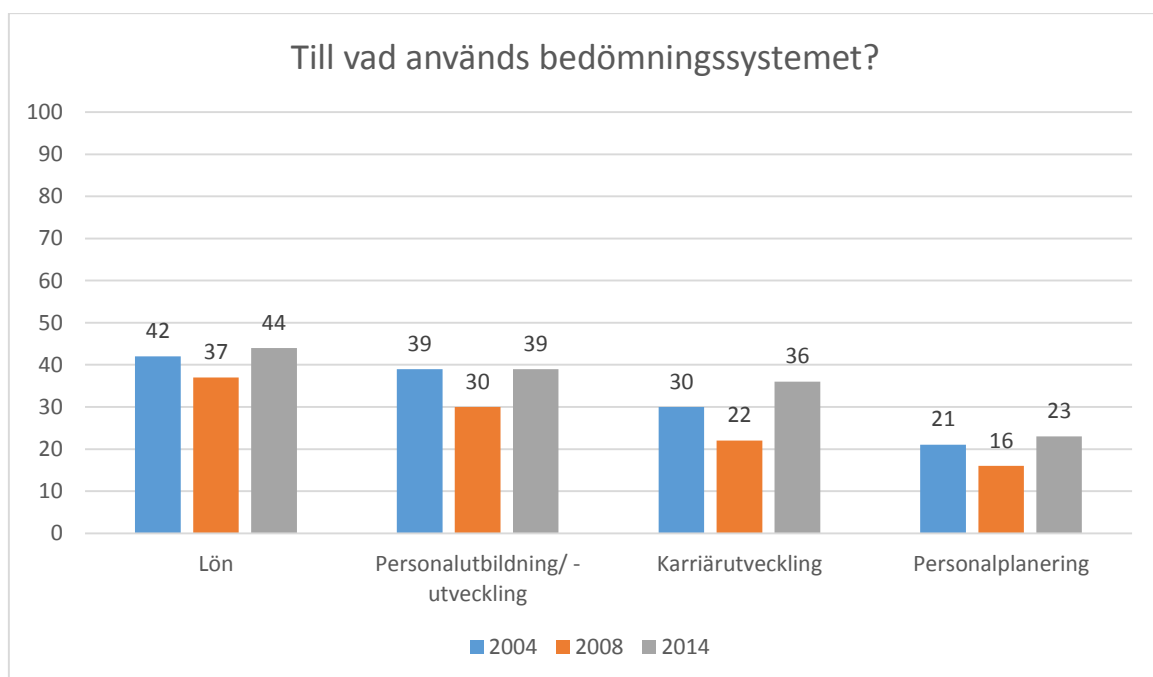


Diagram 22. Om ni har något bedömningssystem – används bedömningssystemets data för att ge information till något/några av följande alternativ.

Kommentarer från panelen

I den mån formella bedömningssystem används kan det vara antingen i syfte att mäta prestation eller för att ta fram lönekriterier. Det underlättar för lönesättande chefer att ha skalor (tariffer). Det kan också användas för att ge feedback. I en av organisationerna mäter man engagemang och initiativ på en 5-gradig skala. I panelen är det hälften av organisationerna som använder någon form av strukturerat mätningssystem. Det är panelmedlemmarnas upplevelse att Europa influerats av prestationsmätningar som kommer från USA.

Metoder för karriärutveckling

I enkäten ställdes också en fråga kring vilka metoder för karriärutveckling organisationerna använder sig av. Respondenterna fick ange på en skala bland ett antal fasta svarsalternativ i vilken utsträckning metoderna används. De vanligaste metoderna är deltagande i projektarbeten och projekt som stimulerar till lärande. Andra vanliga metoder är arbete i nätverk, coaching, mentorskap och utvecklingsprogram för potentiella chefer. Vi ser en ökning i användningen av samtliga metoder för karriärutveckling med undantag för Formaliserat arbete i nätverk, som dock är en av de mest använda metoderna.

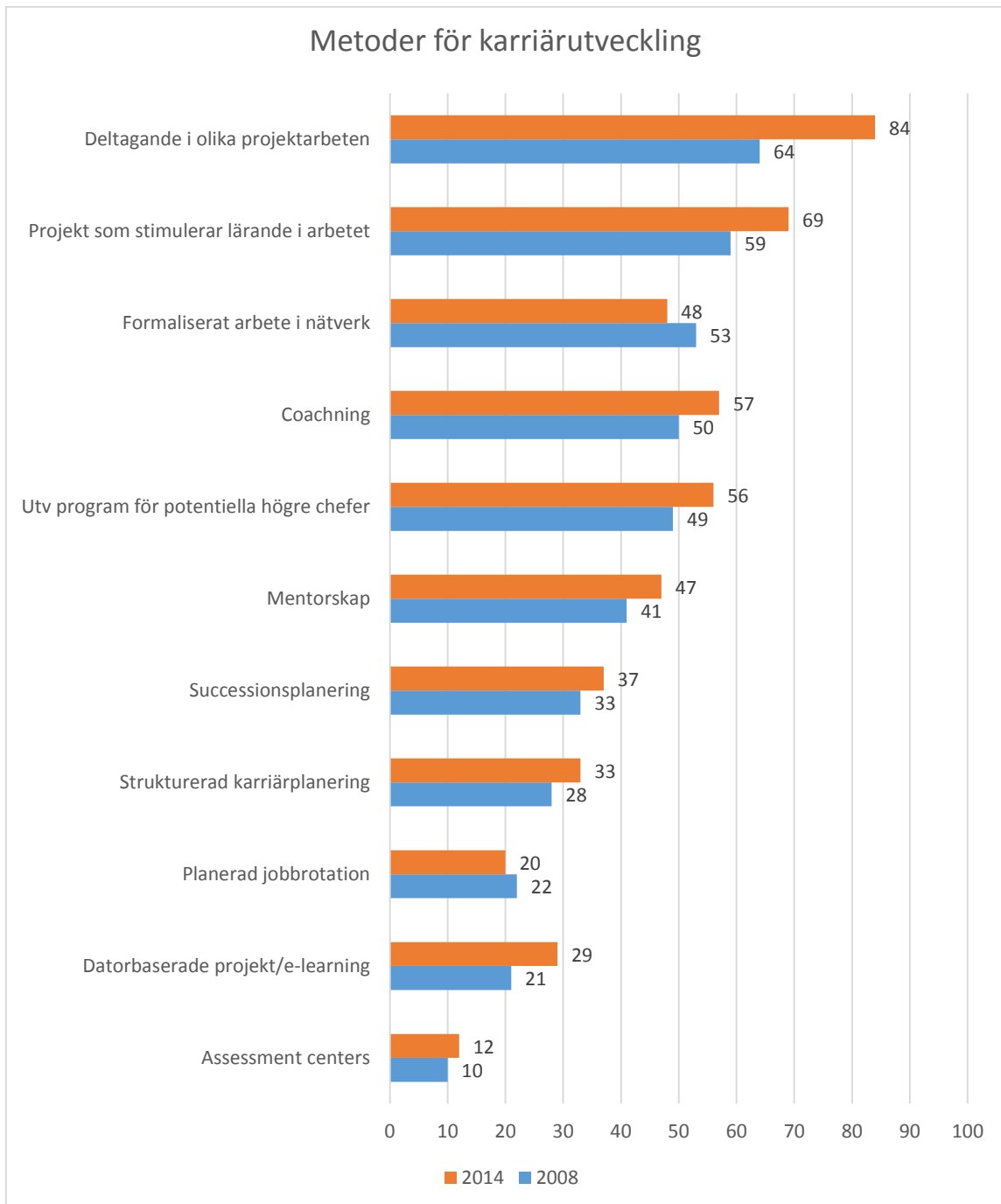


Diagram 23. Hur många organisationer som sammantaget i viss utsträckning, i hög utsträckning eller i mycket hög utsträckning använder någon av följande metoder för karriärutveckling.

1.8 Löner och förmåner

När det gäller chefers och högskoleutbildades löner är det allt vanligare att baslöner fastställs genom centrala och branschvisa avtal. Det är dock vanligast att fastställa baslönen på individuell nivå. Då svarsalternativen inte är varandra uteslutande är det alltså en kombination av olika beslutsnivåer som är involverade i lönesättningen. Allt fler organisationer verkar alltså använda sig av flera olika nivåer parallellt i lönesättningsarbetet.

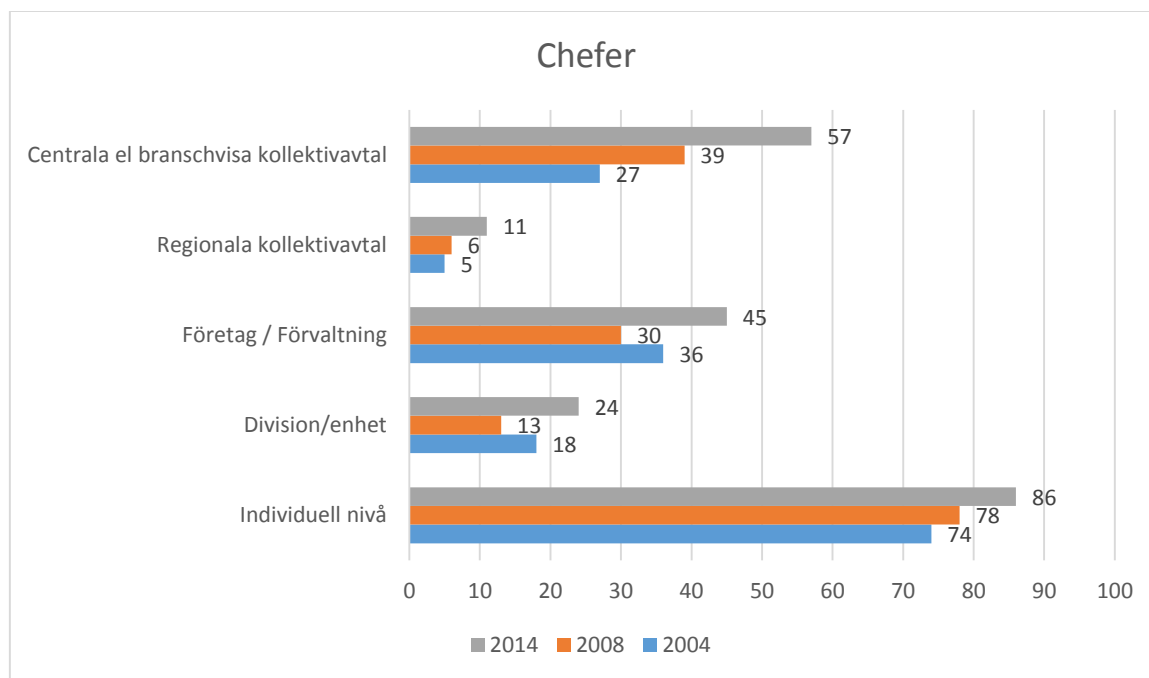


Diagram 24. På vilken/vilka nivåer bestäms baslönen för chefer? (Ange alla alternativ som gäller för respektive personalkategori)

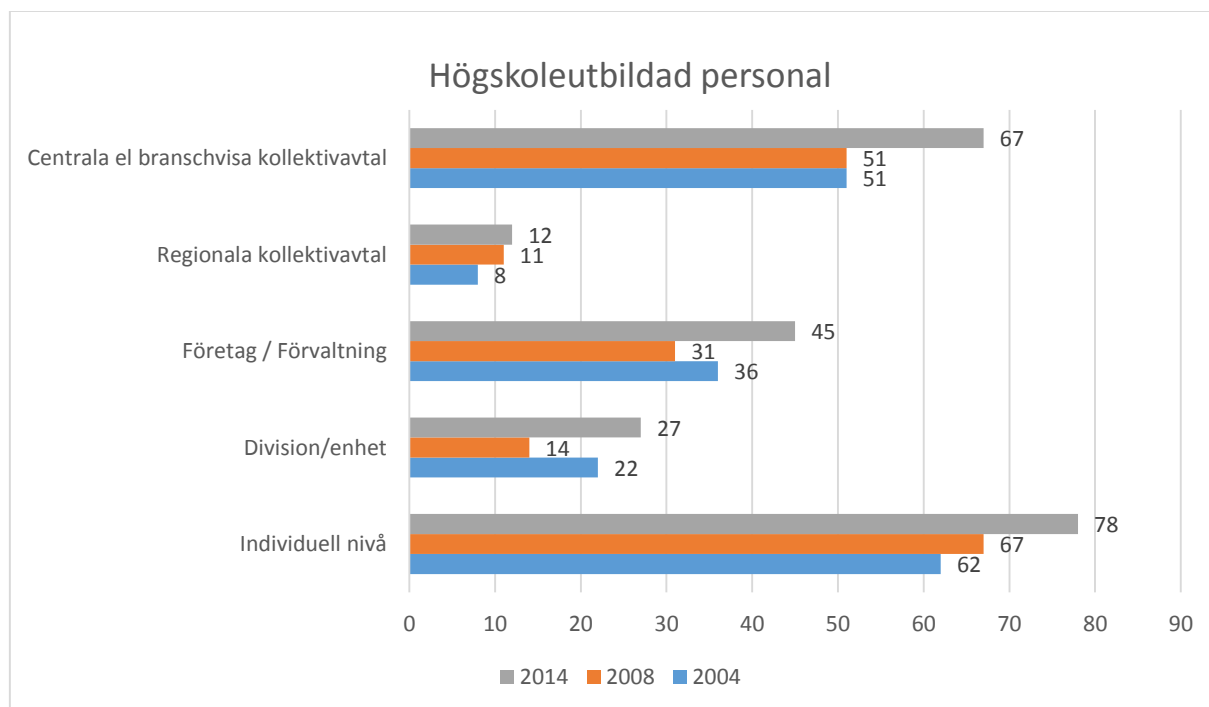


Diagram 25. På vilken/vilka nivåer bestäms baslönen för högskoleutbildad personal? (Ange alla alternativ som gäller för respektive personalkategori)

Belöningsystem

I enkäten tittar vi också på alternativa belöningsformer. De traditionella belöningsystem som används mest av de vi frågat om är individuell prestationsbaserad lön. Aktie- och optionsprogram samt vinstdelning används endast i marginell utsträckning, men av naturliga skäl då bara i privat sektor.

1.9 Personalchefen själv

Enligt denna enkät är det allt fler kvinnor på positionen som personalchef i de undersökta organisationerna. I den förra undersökningen var personalchefernas könsfördelning på väg att jämnas ut. Nu har vi nått ett läge där kvinnliga personalchefer/personaldirektörer är i majoritet. Det gäller i både privat och offentlig sektor.

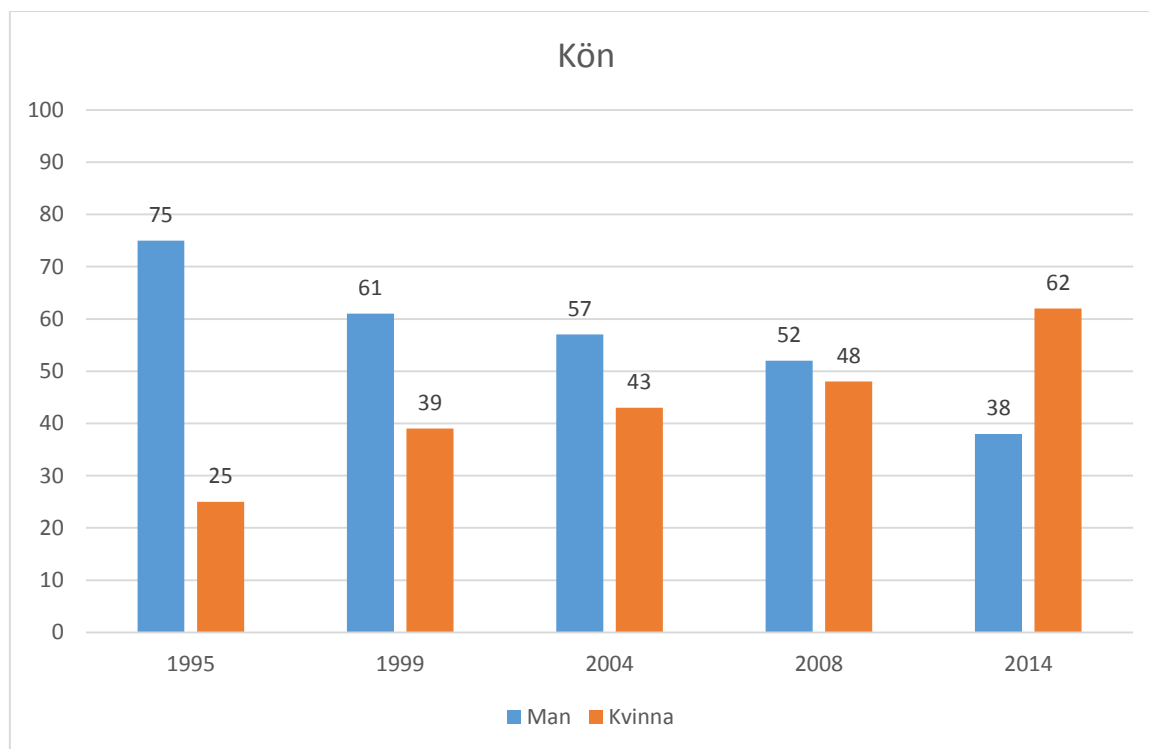


Diagram 26. Andel kvinnor respektive män bland personalcheferna.

Kommentarer från panelen

Olika tankar föds när man ser diagrammet över könsfördelningen. En farhåga som togs upp är att professionens status sjunker i takt med att andelen kvinnor ökar. Det är dock inte mycket i resultaten för övrigt som tyder på det. ”Det är aldrig önskvärt med en obalans i könsfördelningen någonstans, oavsett vilket kön som är över- eller underrepresenterat. En relativt jämn fördelning är bäst.” säger en av panelmedlemmarna.

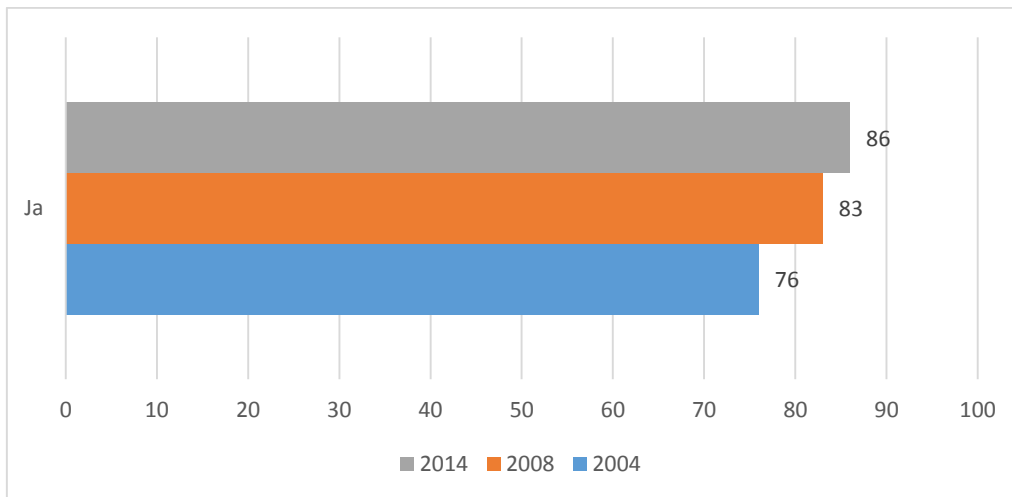


Diagram 27. Har du en akademisk examen?

Vi ser att närmare 90 procent av personalcheferna har en akademisk examen. Det har skett en konstant ökning sedan undersökningen startade i början av 90-talet, troligen delvis på grund av att allt fler med examen från Personalvetarprogrammet hamnat i rollen som personalchef och därmed ingår i svarsgruppen för denna enkät. Detta ser vi som ett tecken på en tydlig professionalisering av yrkesgruppen. Det stämmer också överens med den generella tendensen i samhället att allt fler har en högre utbildningsnivå.

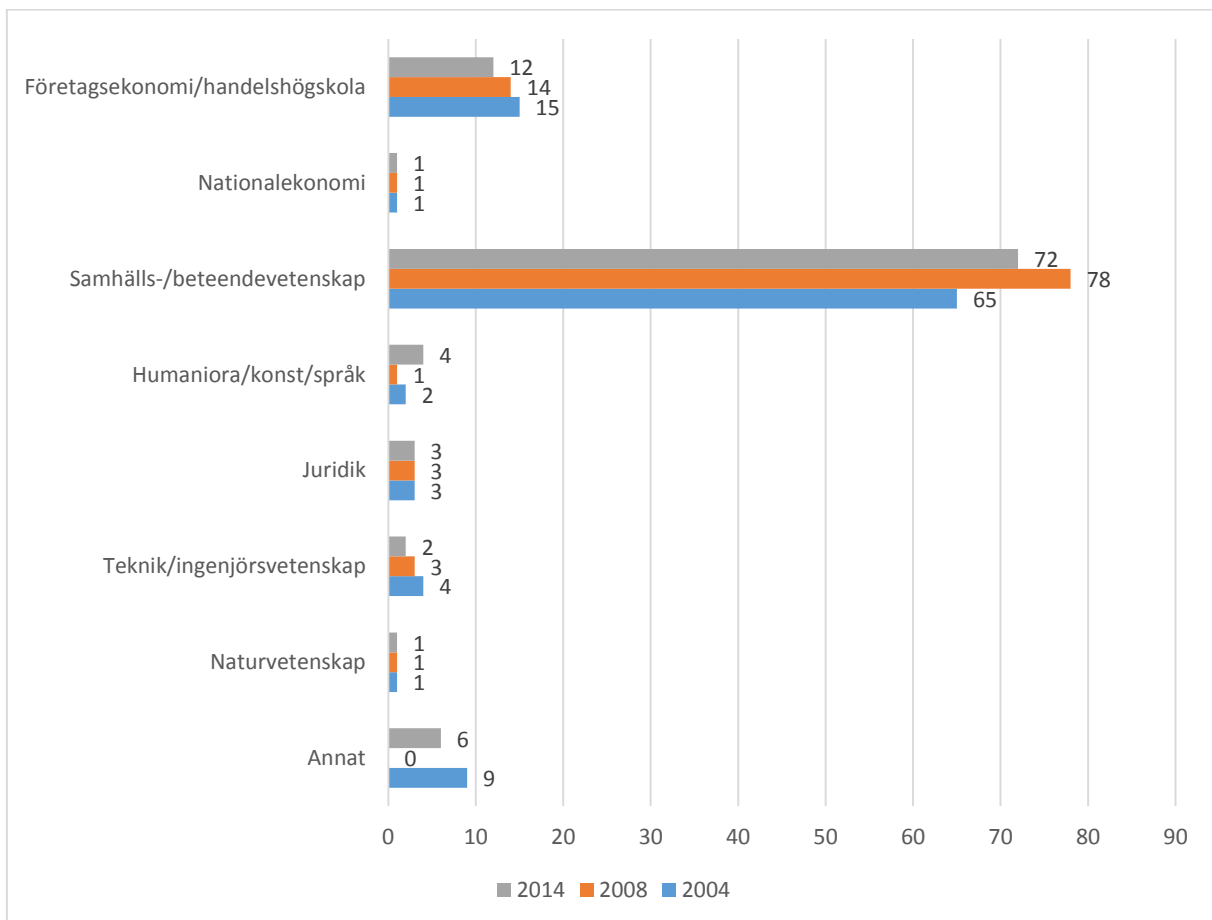


Diagram 28. Om du har en akademisk examen, inom vilket akademiskt område har du huvudsakligen studerat?

Det är fortfarande samhälls- och beteendevetenskaplig utbildning som är den absolut vanligaste utbildningsbakgrunden, det har också ökat successivt. Man kan konstatera att det fortfarande är relativt ovanligt att personalchefer har sin huvudsakliga utbildning inom företagsekonomi trots att det under 90-talet talades mycket om att HR-arbetet lika gärna kunde utföras av till exempel ekonomer.

Kommentarer från panelen

Utbildningen var tidigare mer otydlig, menar en av panelens medlemmar. Nu kan man välja att specialisera sig inom flera olika områden, t ex ekonomi eller ledarskap. Utbildningen har helt klart bidragit till den ökade professionaliseringen av HR-yrket.

1.10 Organisering av HR-funktionen eller HRT – HR Transformation

I 2014 såväl som i 2008 års undersökning har Sverige valt att ställa frågor som handlar om HR-transformation, eller omorganisering av HR-funktionen. Modellen har sitt ursprung hos den amerikanske HR-forskaren och konsulten Dave Ulrich. Hans tankar har senare omformats och konceptualiserats av managementkonsulter och marknadsförts brett som en modell för HR-funktionens organisering i större verksamheter.

Modellen bygger på att personaladministrativa uppgifter flyttas till centrala interna HR-centra eller till externa leverantörer (outsourcing) och/eller till linjechefer och medarbetare, samtidigt som annat HR-arbete differentieras, specialiseras och ges en mer strategisk inriktning. Verksamhetsnära HR, där HR funnits ute i linjen på divisions- eller förvaltningsnivå, reduceras men får en mer strategisk roll. Motiven för förändringarna är främst ökad effektivitet och affärs-mässighet samt att utveckla en större strategisk kompetens hos HR-medarbetare.

Modellen kan sammanfattas i följande punkter:

1. Effektivisera och bli mer värdeskapande
 - Arbeta på rätt sätt, dvs resurssnålt, reducera antalet HR-medarbetare
 - Fokusera på rätt saker (”strategiska”, ”värdeskapande”, ”affärsstödande”)
2. Dela upp HR-aktiviteter i transaktioner (administrativt arbete) och transformationer (strategiskt arbete)
3. Ulrich-modellen – ”The Three Legged Stool” – organisering som bygger på:
 - HR Service centers/Shared Services
 - Expertenheter
 - HR (Business) Partners
4. Ökat personalansvar för chefer

HRT-konceptet kan generellt ses som en del av en större förändring i verksamhetsstyrningen. Grundidéerna, vilka kan ses som en reaktion mot tidigare decenniers decentralisering, kommer ursprungligen från general management och introducerades till att börja med i ekonomistyrningen. Ledord har varit styrbarhet, kontroll, likformighet och kundorientering. Utvecklingen har varit starkt IT-driven och samma konsultbolag som utvecklade IT-systemen för ekonomi- och verksamhetsstyrning byggde på med HR-system.¹

¹ Boglind, Hällstén & Thilander: HR-transformation på Svenska, Studentlitteratur 2013

Vi ser en ökning i antalet organisationer som jobbar med att erbjuda chefer och medarbetare självservice med hjälp av IT-verktyg i HR-relaterade frågor.

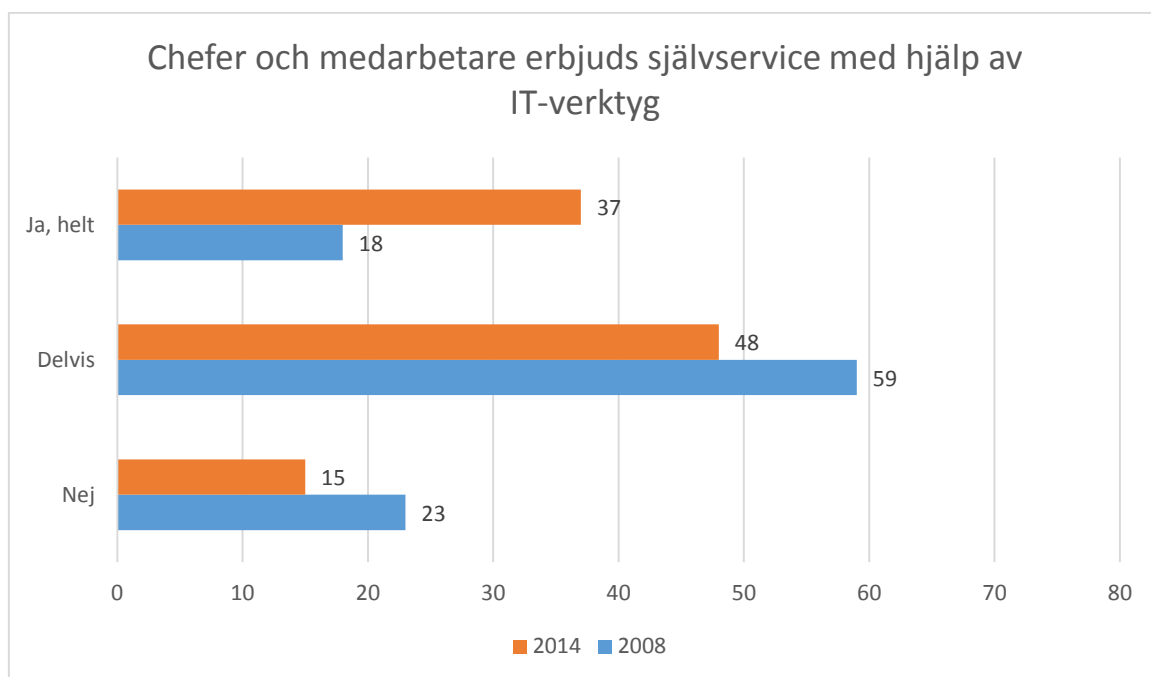


Diagram 29. Används följande arbetsätt i er HR-funktion?

Skillnaderna mellan privata och offentliga organisationer är stora här. När det gäller självservice med hjälp av IT-verktyg är det mycket vanligare i offentliga organisationer att *helt* eller *delvis* erbjuda detta. Det har dock skett en ökning inom båda sektorerna jämfört med 2008.

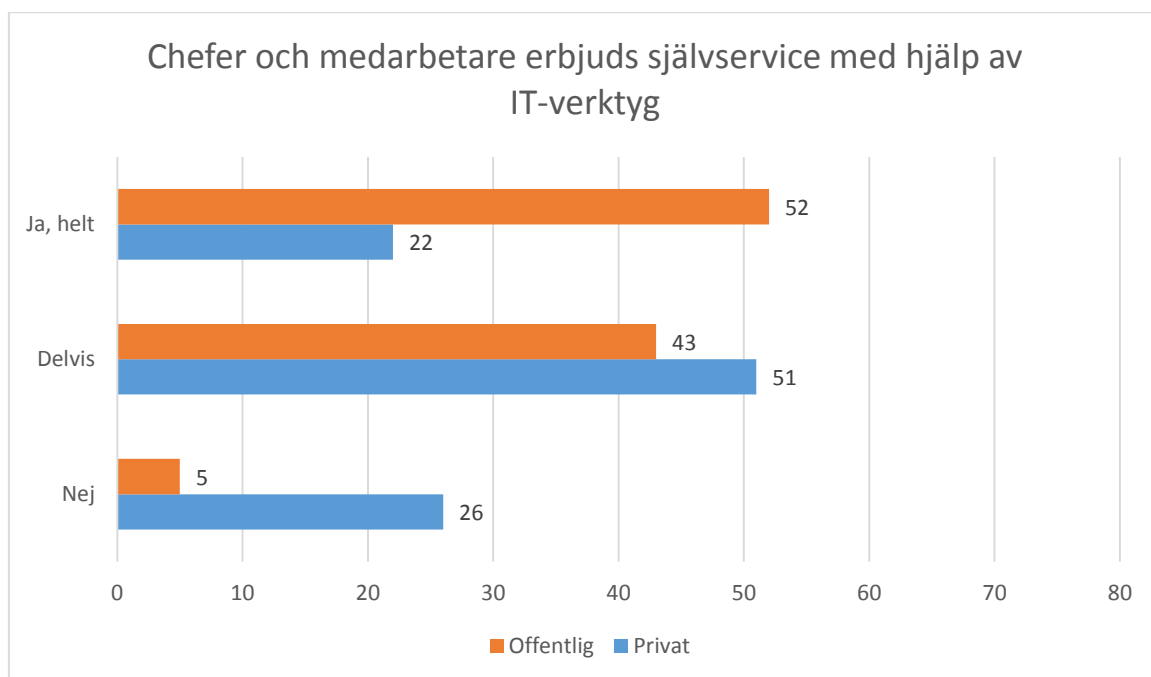


Diagram 30. Används följande arbetsätt i er HR-funktion?

När det gäller införandet av "Shared services" ser vi ingen ökning inom totala gruppen jämfört med 2008. Det är fortfarande runt 60 % som *helt* eller *delvis* har en central hantering av rutinärenden.

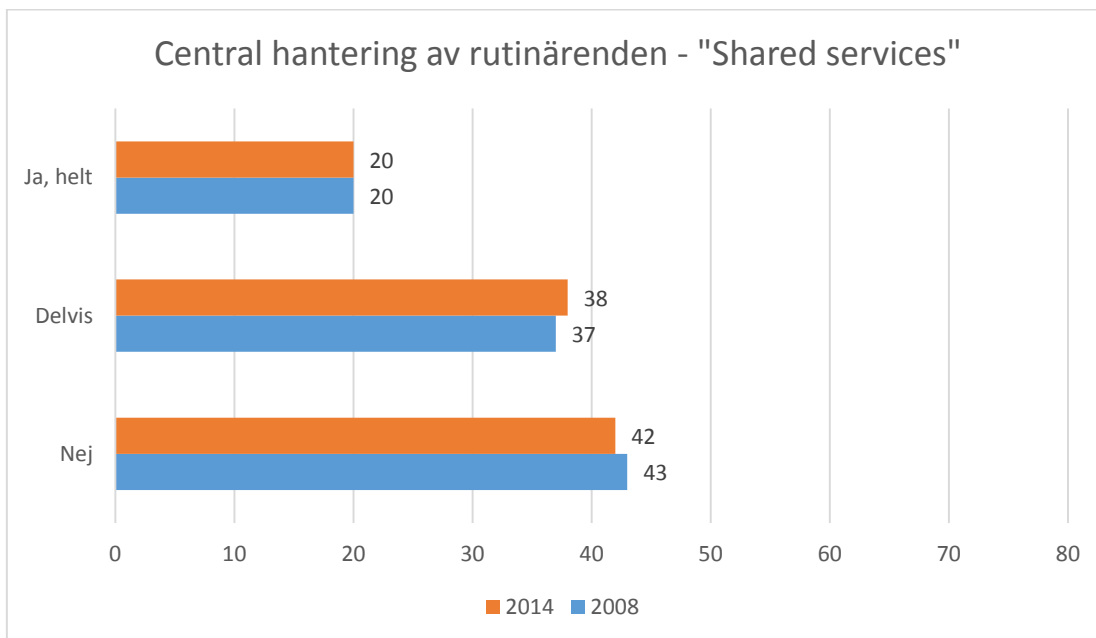


Diagram 31. Används följande arbetsätt i er HR-funktion?

Dock finns skillnader mellan privat och offentlig sektor även här. När det gäller *Shared Service center* så svarar 50 % av de privata att de *inte alls* använder sig av det. I den förra undersökningen (2008) var motsvarande siffra 40 % för privata organisationer. Motsvarande ökning har skett inom offentlig sektor, där av de oförändrade nivåerna hos totala gruppen.

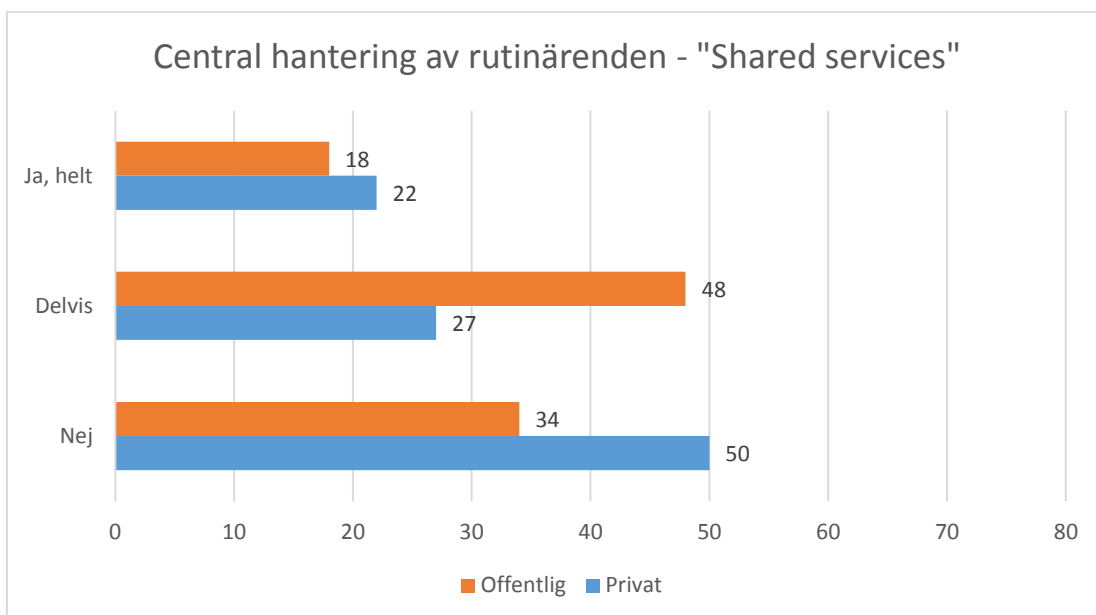


Diagram 32. Används följande arbetsätt i er HR-funktion?

Vi ser ingen större ökning av organisationer som valt att samgruppera ämnesexperter i centrala enheter. Detta är också vanligare i offentliga organisationer. Det är 65 % av de offentliga organisationerna som säger sig *helt* eller *delvis* ha dessa *Centers of expertise*. Endast 38 % av de privata organisationerna har *helt* eller *delvis* sådana centers.

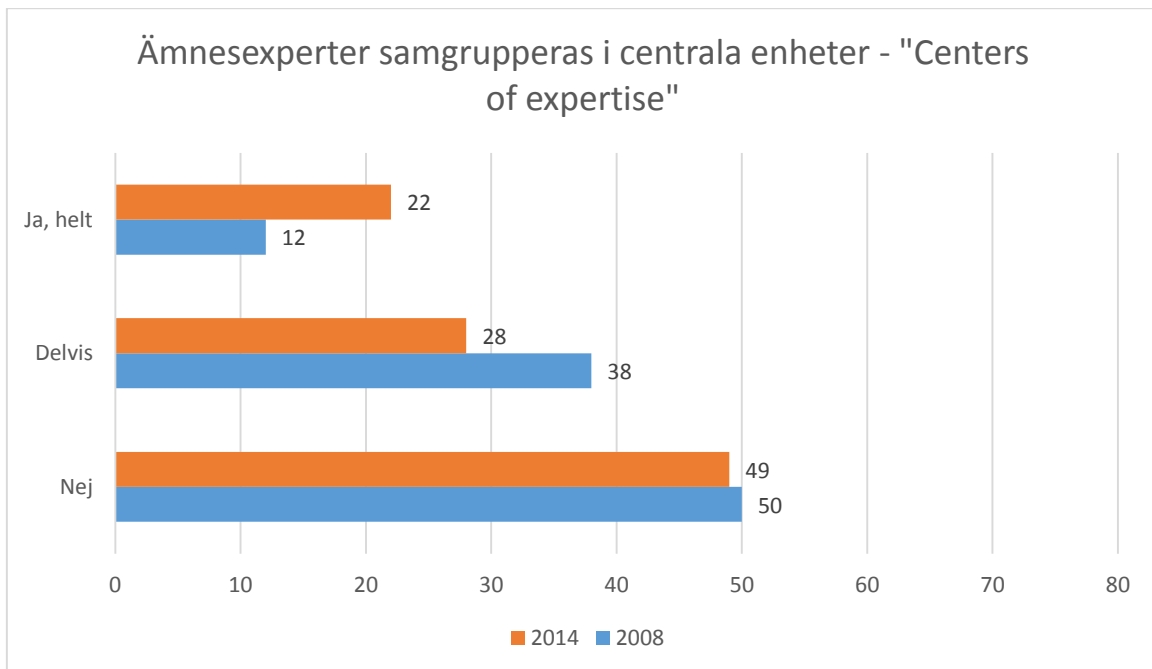


Diagram 33. Används följande arbetssätt i er HR-funktion?

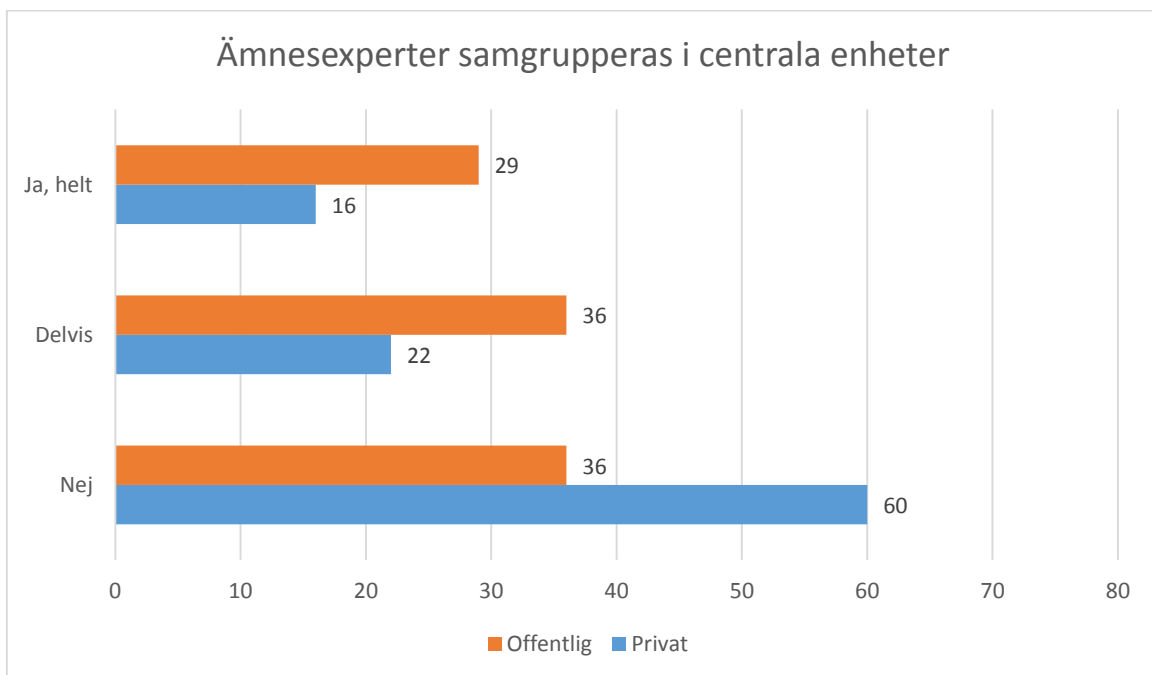


Diagram 34. Används följande arbetssätt i er HR-funktion?

Andelen organisationer som *helt* har infört så kallade HR Business partners lokalt i linjen, som ska jobba med fokus på långsiktiga frågor, har ökat från 24 % till 37 %. När det gäller HR Business Partners är det *helt* infört i 44 % av de privata organisationerna. I offentlig sektor är det 32 % av organisationerna som *helt* har infört HR Business partners.

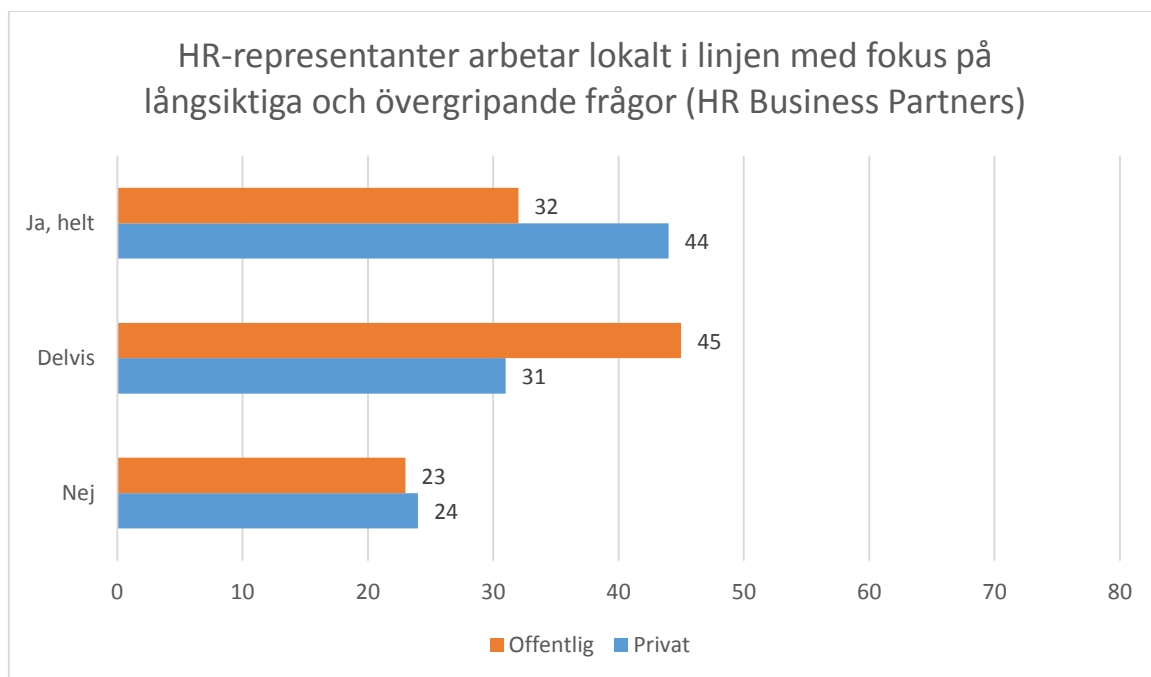


Diagram 35. Används följande arbetssätt i er HR-funktion? Privat – offentlig sektor.

Här ser vi alltså en något större utbredning i privat sektor jämfört med offentlig. I privat sektor har man också ökat användandet av HR Business Partners sedan förra undersökningen. Se diagram 36 nedan.

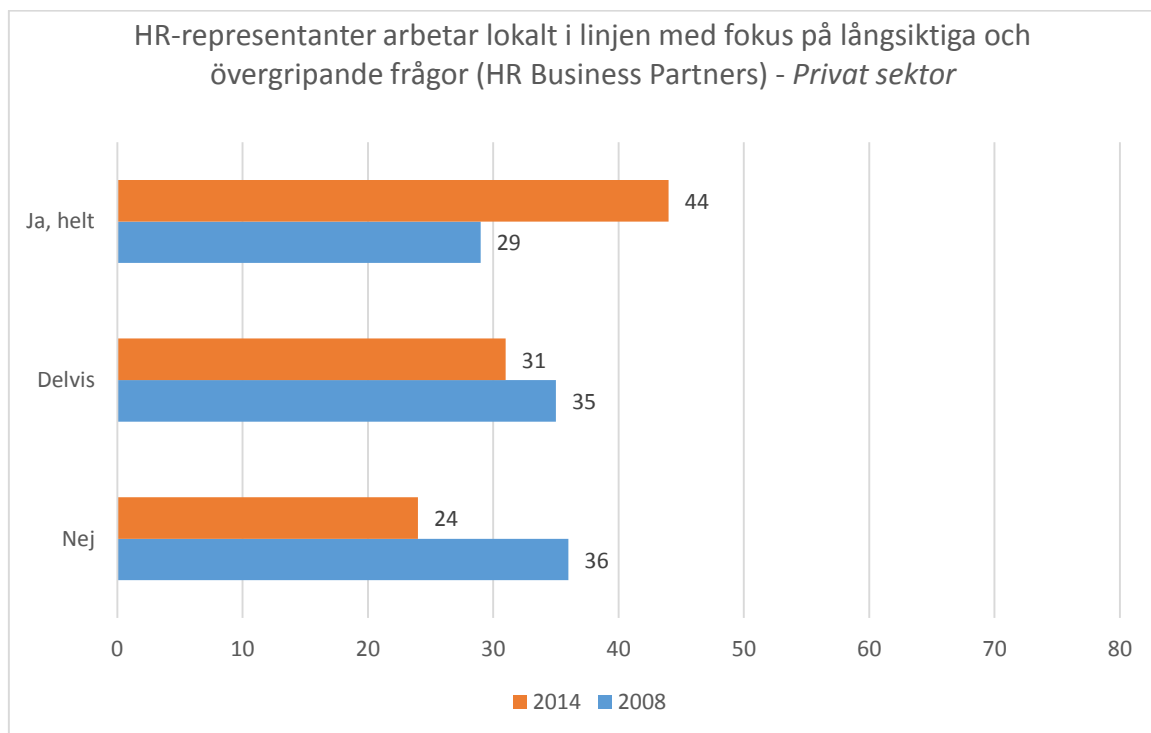


Diagram 36. Används följande arbetssätt i er HR-funktion? Privat sektor 2008 och 2014.

Vi ser också en kraftig ökning av att organisera HR-arbetet i processflöden från 19 % till 29 % som uppger att de *helt* arbetar på det viset. Detta har ökat i både privat och offentlig sektor sedan förra undersökningen. Det kan vara ett led i den centraliseringstrend som verkar råda i svenskt arbetsliv för närvarande. Man vill skapa och förankra processer inom HR-arbetet för att det ska hanteras enhetligt inom hela organisationen.

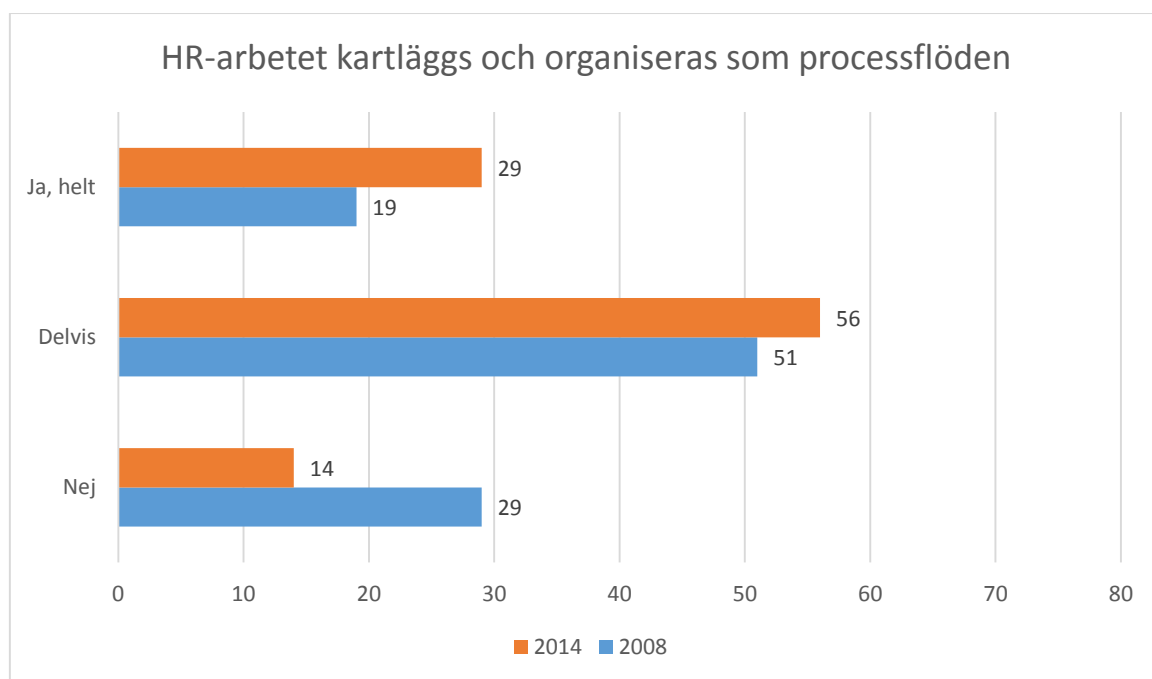


Diagram 37. Används följande arbetssätt i er HR-funktion?

HR-funktionens egen bedömning av sina förbättringsområden

För att undersöka hur personalcheferna bedömer HR-funktionens kapacitet inom de fyra rollerna Administrativ expert, Förändringsledare, Medarbetarspecialist och Strategisk partner som finns beskrivna av Dave Ulrich (2005) ställdes frågan vilka *förbättringsområden* man såg för den egna HR-funktionen.

5. Vilka bedömer du vara de viktigaste förbättringsområdena för er HR-funktion?

Ange med kryss de fem viktigaste områdena, utan inbördes prioritering!

Fråga	2008	2014
A. Utveckla HR-processer som är anpassade till organisationens behov.	56%	55%
B. Utveckla metoder för mätning av HR-funktionens effektivitet.	22%	28%
C. Säkerställa att lagar, avtal och policies respekteras.	27%	32%
D. Identifiera kärnkompetenser och profiler hos framtida personal.	46%	45%
E. Utveckla metoder och processer som bidrar till att öka medarbetares motivation och engagemang.	54%	56%
F. Driva frågor kring hälsobefrämjande insatser på arbetsplatsen.	24%	21%
G. Säkerställa att HR-strategierna stödjer verksamhets-/affärsstrategin.	52%	53%
H. Vara delaktig i organisationens omvärldsbevakning (t.ex politisk och ekonomisk utveckling, demografi, marknad, organisationstrender).	15%	16%
I. Beskriva effekterna av HRs strategier och aktiviteter i ekonomiska termer.	25%	34%
J. Medverka till att anpassa organisationskulturen och medarbetarnas beteenden till framtida krav.	51%	65%
K. Stödja linjechefer i att driva förändringsprocesser.	52%	41%
L. Utveckla processer och metoder som ökar organisationens förmåga till förändring.	50%	42%
M. Främja HR-medarbetarnas professionella utveckling.	18%	11%

Svarsgruppen anger att de vill *förbättra sig* främst när det gäller ”att medverka till att anpassa organisationskulturen och medarbetarnas beteenden till framtida krav”. Det tangerar i viss mån förbättringsområdet ”Identifiera kärnkompetenser och profiler hos framtida personal” vilket 45 % har angivit som ett av de fem viktigaste. Ett annat förbättringsområde som många valt är ”att utveckla metoder och processer som bidrar till att öka medarbetares motivation och engagemang”. ”Att utveckla HR-processer anpassade till organisationens behov” samt ”säkerställa att HR-strategierna stödjer verksamhets-/affärsstrategin” är också viktiga *förbättringsområden*, enligt 2014 års svarsgrupp.

Områden som fått lägre ”poäng” på denna fråga får anses vara områden man redan anser sig behärska väl eller möjligen inte alls tycker är viktigt att vara bra på.

Sammanfattning av CRANET-studien Sverige 2014

Det mesta tyder på att *HR-funktionens strategiska roll* i organisationerna är fortsatt relativt stark. Trenden att allt fler personalchefer tar plats i ledningsgrupperna har visserligen avstannat men andelen svenska HR-chefer i organisationernas ledningsgrupper är fortfarande hög. Många involveras tidigt i utvecklingen av verksamhetens övergripande strategier och planer – dock inte lika många som finns representerade i ledningsgruppen. Här finns fortfarande utrymme för att involvera HR-cheferna i ett tidigare skede.

Decentraliseringen av personalansvar till linjecheferna har avstannat, det finns inom vissa områden en tendens till att HR-funktionerna återtar huvudansvaret. Till exempel när det gäller löner och förmåner och frågor kring relationer arbetsgivare och fack/anställda samt ökning/minskning av antalet anställda.

HR-chefer rekryteras i allt högre utsträckning bland HR-specialister *utanför* den egna organisationen. För ca 10 år sedan var det mer vanligt att rekrytera någon internt – från HR-funktionen eller annan funktion inom organisationen.

Formella bedömningssystem används i ca hälften av svenska företag och offentliga organisationer. Internationellt sett ligger Sverige lågt här men användandet ökar.

Principen om *på vilken nivå i organisationen man fastställer HR-policies* av olika slag tycks svänga fram och tillbaka. I denna undersökning ser vi en tendens till en centralisering av policies till huvudkontorsnivå. Trenden i förra undersökningsomgången var snarare decentralisering.

Professionaliseringen av personalyrket tycks öka. I 2014 års undersökning har 86 % av personalcheferna en akademisk utbildning. Motsvarande siffra 1995 var 59 %. Vi ser även i årets undersökning att det vanligaste sättet att rekrytera en ny personalchef är från gruppen HR-specialister utanför organisationen. Det var tidigare vanligare att rekrytera personalchefen inifrån den egna organisationen – antingen från HR-avdelningen eller från annan yrkesgrupp internt.

1995 var endast *var fjärde personalchef* en kvinna. Idag är könsfördelningen en annan. 62 % av personalcheferna som besvarat enkäten 2014 är kvinnor.

När det gäller *HR-transformation* ser vi att en stor del av de undersökta organisationerna helt eller delvis infört de förändringar som benämns Human Resource Transformation:

- 85 % erbjuder helt eller delvis sina chefer och medarbetare *självservice* med hjälp av IT
- 85 % kartlägger och organiserar helt eller delvis personalarbetet i *processflöden*
- 75 % använder helt eller delvis *verksamhetspartners* (HR Busienss Partners)
- 58 % har helt eller delvis infört *HR Service Center/Shared Services*
- 48 % samgrupperar helt eller delvis *ämnesexperter* i central enheter (Centres of Expertise)
- 15 % *utkontrakterar* helt eller delvis rutinärenden till externa leverantörer (outsourcing)
- 18 % upprättar helt eller delvis *kontrakt* mellan HR-funktionen och linjen (Service Level Agreements).

Det vi kallar HR Transformation är alltså utbrett som fenomen i våra stora svenska organisationer, åtminstone av denna undersökning att döma. I årets undersökning verkar främst privata organisationer i vissa avseenden ha gått tillbaka till sitt gamla sätt att arbeta men det är en mycket stor del av organisationerna som tillämpar eller har tillämpat modellen åtminstone

till någon del. Offentliga organisationer har ju här kommit i kölvattnet av de privata som gått före i att införa denna modell.