

Förkortad rapport:

KOMPA – Kompetens och kompatibilitet mellan människa och AI i HR-arbete

finansierad av Svenska ESF rådets nationella utlysning 24-014: *Förstudie om AI och arbetsmarknaden.*

Eva Lindell
Ali Farashah
Anna Launberg
Jessica Wesstrand



Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
Förord	3
Inledning.....	5
Bakgrund	6
<i>Syfte</i>	<i>7</i>
<i>Problemformulering.....</i>	<i>9</i>
Genomförande och metod.....	10
<i>Fas 1 – Kartläggning av HR-arbete i praktiken</i>	<i>10</i>
<i>Fas 2 – Kartläggning av AI-teknikens möjligheter</i>	<i>10</i>
<i>Fas 3: Enkätundersökningens genomförande.....</i>	<i>11</i>
Resultat.....	12
<i>Kompetenser i praktiken – insikter från workshopar med HR- professionella</i>	<i>12</i>
<i>Framtidens HR-kompetenser i en AI-integrerad värld – insikter från intervjuer med AI-expert.....</i>	<i>13</i>
<i>Kompetensgapet inom HR: Utmaningar vid AI-integrering i organisationer</i>	<i>14</i>
<i>Befintliga kompetenser och behov av kompetenser – insikter från enkät med HR-professionella.....</i>	<i>15</i>
<i>Självskattad kompetensnivå – ett tydligt gap.....</i>	<i>17</i>
Inför genomförandeprojekt: prioriterade utvecklingsområden för AI-kompetens inom HR	19
<i>Kompetensutveckling – förslag på utformning och genomförande</i>	<i>20</i>
<i>Behov av utvärdering</i>	<i>21</i>

Sammanfattning

Förstudien KOMPA, finansierad av Svenska ESF-rådet, undersöker hur artificiell intelligens (AI) påverkar kompetensbehovet inom HR-yrket. Studien fokuserar särskilt på den kvinnodominerade HR-sektorn i Sverige, där över 20 000 personer är verksamma. I takt med att AI integreras i HR-processer som rekrytering, onboarding och kompetensutveckling, förändras både arbetsuppgifter och krav på kompetens. KOMPA syftar till att identifiera kompetensgap, analysera HR-professionellas attityder till AI och ge rekommendationer för framtida utbildningsinsatser.

Bakgrunden till studien är den snabba teknikutvecklingen inom AI, som skapar nya möjligheter men också utmaningar. HR-funktionen befinner sig i ett gränssnitt mellan ledning, medarbetare och fackliga organisationer, och är ofta den första att hantera AI-relaterade förändringar. Samtidigt visar forskning att AI inte är neutral – den kan förstärka befintliga ojämlikheter, särskilt i rekrytering. HR behöver därför utveckla kompetens för att förstå och hantera AI ur juridiska, etiska och sociala perspektiv.

Studien genomfördes i tre faser: workshops med HR-professionella, intervjuer med AI-experter och en enkätundersökning riktad till HR-ansvariga i svenska organisationer. Workshoparna identifierade fem centrala kompetensområden: kommunikativa färdigheter, teknisk och analytisk förmåga, mjuka värden som empati och integritet, strategiskt tänkande samt policyförståelse. Intervjuerna med AI-experter betonade fyra framtidskompetenser: teknisk förståelse, dataanalys, etisk medvetenhet och strategisk förmåga att hantera förändring.

Enkäten, som besvarades av en erfaren grupp HR-professionella (70 % kvinnor, majoriteten med hög utbildning), visade att AI används i viss utsträckning inom HR, men att kompetensnivån är låg. Fyra kompetenser bedömdes som särskilt viktiga: efterlevnad och lagförståelse, etiskt beslutsfattande, förmåga att problematisera samt att upprätthålla social rättvisa. Samtidigt visade självskattningen att dessa kompetenser är otillräckligt utvecklade – särskilt gällande kompetens kring AIs påverkan på social rättvisa, där gapet mellan betydelse och faktisk kompetens var störst.

Resultaten pekar på ett akut behov av riktade utbildningsinsatser. Högsta prioritet ges till områden med störst kompetensgap, såsom juridik, etik och AI-relaterat ledarskap. Utbildningarna bör vara inkluderande och utformas

med ett helhetsperspektiv där teknisk förståelse kombineras med mänskliga värden.

Förord

Användningen av AI i arbetslivet ökar snabbt, särskilt i gränssnittet mellan ledning, medarbetare och fackliga organisationer – där HR spelar en nyckelroll. HR är ofta den funktion där AI-teknik introduceras, förhandlas och implementeras, samtidigt som frågor om etik, rättvisa och ansvar aktualiseras. För att möta denna utveckling krävs nya kompetenser hos HR-professionella – inte bara teknisk förståelse, utan även strategisk, etisk och kommunikativ förmåga.

Förstudien KOMPA syftar till att stödja HR i denna omställning genom att kartlägga AI:s påverkan på yrkesroller och kompetensbehov. Genom samverkan med forskare, praktiker och fackliga företrädare har vi skapat ett kunskapsunderlag för framtidens HR-arbete. Ett varmt tack till alla som bidragit – Elvira Synnelius på AI Sweden, forskare, praktiker, fackliga företrädare, och andra samarbetspartners – tillsammans skapar vi ett arbetsliv där tekniken tjänar människan.

Eva Lindell

Projektledare, förstudien KOMPA

Mälardalens universitet



Inledning

Denna rapport bygger på förstudien KOMPA, finansierad av Svenska ESF-rådet. Syftet med förstudien är att kartlägga hur AI påverkar kompetensbehoven inom HR – en kvinnodominerad yrkeskategori med över 20 000 verksamma i Sverige. Studien identifierar kompetensgap kopplade till AI och ger rekommendationer för framtida utbildningsinsatser. Resultaten utgör ett kunskapsunderlag för fortsatt utveckling inom arbetsliv och kompetensförsörjning.

Frågeställningar

1. **Hur förändras HR-professionens kompetensbehov i takt med ökad användning av AI i HR-arbete?**
2. **Vilka skillnader finns mellan befintliga och önskade kompetenser hos HR-professionella i relation till AI?**
3. **Hur uppfattar HR-professionella AI:s påverkan på arbetsmiljö, etik, inkludering och ansvarsfördelning?**
4. **Hur bör framtida utbildningsinsatser utformas för att möta de identifierade kompetensbehoven inom HR?**

Genom att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder har förstudien tagit fram ett kunskapsunderlag som kan användas av såväl ESF-rådet som utbildningsaktörer, arbetsgivare, fackförbund och andra intressenter för att forma framtidens kompetensförsörjning inom AI och arbetslivet.

Bakgrund

AI förändrar snabbt HR-arbetets förutsättningar. Arbetsuppgifter som tidigare utfördes av HR specialister automatiseras eller kompletteras med AI-teknik, vilket skapar osäkerhet kring framtida kompetensbehov. Förändringen påverkar HR-professionen på flera sätt:

För det första ökar sårbarheten i yrkesrollen. Digitalisering har visat sig fragmentera arbetsdagen och öka stressnivåer, särskilt i kvinnodominerade yrken som HR. Med 78 % kvinnor inom HR i Sverige finns även en könsaspekt att beakta.

För det andra krävs nya kompetenser för att motverka oetiska och orättvisa AI-beslut. AI-system kan förstärka bias, exempelvis mot kvinnor och personer med icke-europeisk bakgrund. HR behöver därför kunna granska AI-resultat ur juridiska och etiska perspektiv.

För det tredje är HR:s roll avgörande i organisationers förändringsarbete. I takt med att AI påverkar arbetsmiljö och medarbetarrelationer, behöver HR kunna stötta både chefer och medarbetare. God förståelse för AI:s påverkan på arbete och arbetsrelationer är därför central.

Mot denna bakgrund är det nödvändigt att kartlägga kompetensgap och utveckla utbildningsinsatser som rustar HR för en AI-integrerad framtid. Den tekniska utvecklingen, särskilt inom AI, förändrar snabbt HR-professionens arbetsvillkor. HR-funktionen är central i organisationer – både operativt och strategiskt – och fungerar som en brygga mellan ledning, medarbetare och fackliga parter. I takt med att AI används i allt fler HR-processer, från rekrytering till avslut av anställningar, förändras både arbetsuppgifter och kompetenskrav.

Trots att AI ofta framställs som en lösning för effektivisering och ökad rättvisa, visar forskning att tekniken inte är neutral. AI-system kan förstärka befintliga ojämlikheter, särskilt i rekrytering och

karriärutveckling. HR behöver därför utveckla kompetens för att förstå, granska och hantera AI-verktyg ur juridiska, etiska och sociala perspektiv. Det handlar om att kombinera teknisk förståelse med mänskliga kvaliteter som omdöme och empati.

HR:s roll i förändringsledning blir allt viktigare. Medarbetare reagerar olika på digitalisering, och HR måste kunna stötta både chefer och anställda i dessa processer. Samtidigt saknar många HR-organisationer utbildning i AI – endast 6 % av HR-anställda har fått sådan utbildning, och 90 % saknar policy för AI-användning. Detta skapar osäkerhet, särskilt i en kvinnodominerad yrkeskår där kvinnor uttrycker större oro inför AI-utvecklingen.

Förstudien KOMPA har därför genomförts i nära samverkan med HR-professionella, fackförbund och arbetsgivare. Genom workshops, intervjuer och enkäter har studien kartlagt AI:s praktiska användning, kompetensbehov och utbildningsbehov – med särskilt fokus på jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.

Syfte

Syftet med KOMPA är att kartlägga hur AI påverkar HR-yrkesroller och identifiera kompetensgap. Mer specifikt syftar förstudien till att:

- **Identifiera kompetensgap** inom HR-arbete kopplat till AI-användning
- **Utforma rekommendationer** för hur kompetensutvecklingsinsatser bör utformas för att möta dessa behov.

- **Stärka förutsättningarna** för framtida genomförandeprojekt inom ESF+ genom att bidra med ett kunskapsunderlag.

Problemformulering

HR-funktionen fungerar som ett gränssnitt mellan medarbetare, chefer och fackliga organisationer. Med AI:s intåg förändras HR:s roll – vissa uppgifter automatiseras helt, medan andra kompletteras med AI-stöd. Det råder dock brist på kunskap om hur detta påverkar kompetenskraven inom HR, vilket skapar osäkerhet, särskilt i en kvinnodominerad yrkeskår.

Förstudiens mål är att ta fram ett kunskapsunderlag som stödjer träffsäkra utbildningsinsatser, med särskilt fokus på jämställdhet, tillgänglighet och etisk användning av AI i HR-arbete. Mer specifikt är förstudiens mål att:

- **Kartlägga** hur AI används i praktiken inom HR och vilka kompetensbehov detta skapar.
- **Identifiera** och analysera kompetensgap mellan befintliga och önskade AI-relaterade färdigheter hos HR-professionella.
- **Undersöka** HR-professionellas attityder, tillit och upplevda utmaningar i relation till AI-användning.
- **Utforma** rekommendationer för hur utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser bör utformas för att stödja en etisk, inkluderande och strategisk AI-användning inom HR.
- **Bidra** med ett forskningsbaserat kunskapsunderlag som kan användas för framtida utbildningssatsningar, policyutveckling och genomförandeprojekt.

Genomförande och metod

Empirinsamling genomfördes i tre faser med analys efter fas två och tre.

Fas 1 – Kartläggning av HR-arbete i praktiken

HR arbetar brett med rekrytering, kompetensfrågor, organisationsutveckling, arbetsrätt och förändringsledning. För att förstå hur AI påverkar kompetensbehoven i praktiken genomfördes 12 digitala workshops våren 2025 med HR-personal från olika organisationer. Genom verktygen Teams och Miro skapades detaljerade kartläggningar av arbetsflöden, roller och kompetenskrav. Deltagarna analyserade specifika HR-processer som rekrytering, onboarding och lönebildning, och identifierade vilka kompetenser som krävs för dessa processer i deras nuvarande arbete. Syftet var att få en detaljerad, praktisk bild av befintliga kompetenser inom HR-arbetet.

Fas 2 – Kartläggning av AI-teknikens möjligheter

Parallellt med kartläggningen av HR-arbete genomfördes 16 intervjuer med AI-expert; forskare, rådgivare och systemutvecklare. Intervjuerna fokuserade på AI:s tekniska och samhälleliga aspekter, särskilt dess påverkan på HR. Syftet var att förstå hur AI kan användas inom HR och vilka framtida kompetenser som kommer krävs för att HR-personal ska kunna arbeta strategiskt och etiskt med tekniken. Intervjuerna genomfördes digitalt, spelades in och transkriberades. Resultaten bidrog till att identifiera framtida kompetensbehov och utmaningar kopplade till AI-integrering i HR-arbetet.

Fas 3: Enkätundersökningens genomförande

I den tredje fasen av förstudien genomfördes en enkätundersökning riktad till HR-ansvariga i svenska organisationer med minst 50 anställda.

Enkätfrågorna skapades med utgångspunkt i materialet från workshops, intervjuer, tidigare forskning samt relaterades till de förutsättningar som gäller på den svenska arbetsmarknaden. Undersökningen, som distribuerades till över 2 000 organisationer under maj–juni 2025, syftade till att kartlägga användningen av AI i HR-arbete samt att identifiera viktiga AI-relaterade kompetenser och hur väl dessa är utvecklade hos HR-personal.

Enkäten fokuserade på fyra huvudområden:

1. **Användning av AI i HR-processer** – Respondenterna angav i vilken utsträckning AI används inom exempelvis rekrytering, administration och strategiskt beslutsfattande.
2. **Kompetensnivå och betydelse** – Självskattningar av kunskap inom teknisk förståelse, dataanalys, etik och strategisk AI-hantering användes för att identifiera kompetensgap.
3. **Attityder till AI** – Frågorna belyste hur AI uppfattas inom HR, inklusive möjligheter, risker och behov av kontroll.
4. **Tillit till AI-system** – Undersökningen granskade förtroendet för AI:s förmåga att fatta rättvisa och etiskt försvarbara beslut, samt frågor om transparens och ansvar.

Respondentprofilen visade att enkäten besvarades av en erfaren och kvalificerad grupp HR-professionella, där 70 % var kvinnor och majoriteten var i 40–50-årsåldern. Hälften hade över 15 års erfarenhet inom HR, och utbildningsnivån var generellt hög – nästan tre fjärdedelar hade minst en kandidatexamen.

Resultat

Kompetenser i praktiken – insikter från workshopar med HR-professionella

Från KOMPA-förstudiens första fas: workshopar med HR-medarbetare och chefer från olika sektorer med syfte att identifiera befintlig kompetens, identifieras fem centrala kompetensområden som gemensamma för alla grupper oavsett bransch.

Det första området rör **interpersonella och kommunikativa färdigheter**, där förmågan att bygga relationer, hantera känsliga samtal och kommunicera strategiskt lyftes som avgörande.

Det andra området handlar om **professionella och tekniska färdigheter**, såsom systemkunskap och analytisk förmåga att hantera personaldata och nyckeltal.

Det tredje området fokuserar på **personliga egenskaper och mjuka färdigheter**, där empati, objektivitet, flexibilitet och integritet framhölls som viktiga i komplexa HR-situationer.

Det fjärde området belyser **strategiskt tänkande och ledarskapsförmåga**, där HR förväntas driva förändring, stödja chefer och leda processer även utan formella chefsroller.

Det femte och sista området rör **efterlevnad och policyförståelse**, där kunskap om arbetsrätt, GDPR och interna riktlinjer är nödvändig för att agera korrekt.

Sammanlagt visar workshoparna att HR-arbetet kräver en bred kompetenspalett som kombinerar teknisk förståelse, mänsklig insikt och strategisk förmåga.

Framtidens HR-kompetenser i en AI-integrerad värld – insikter från intervjuer med AI-experter

I takt med att AI blir en integrerad del av arbetslivet uppstår ett tydligt kompetensgap inom HR. Intervjuer med AI-experter visar att HR-professionella behöver utveckla nya färdigheter för att hantera AI på ett ansvarsfullt sätt, särskilt i komplexa sammanhang där teknik möter mänskliga relationer. Fyra centrala kompetensområden identifieras: teknisk kompetens, dataanalys, etisk medvetenhet och strategisk förmåga.

Teknisk kompetens har traditionellt handlat om systemförvaltning, men i en AI-kontext krävs förståelse för algoritmer, molntjänster och digitala flöden. HR behöver kunna föra kvalificerade dialoger med IT och bedöma teknikens påverkan på arbetsmiljö och människor.

Dataanalys innebär ett skifte från kvalitativ bedömning till datadrivet arbetssätt. HR måste kunna tolka stora datamängder, förstå statistik och använda analysverktyg för att fatta informerade beslut – särskilt i samverkan med chefer och fackliga parter.

Etisk medvetenhet är avgörande när AI används i beslut om människor. HR behöver förstå risker som bias och bristande transparens, samt kunna kommunicera och ta ansvar för att AI-beslut är rättvisa och lagliga.

Strategisk kompetens krävs för att hantera AI-relaterade förändringar, såsom stress och upplevelsen av kontroll. HR måste utveckla strategier för trygghet och hälsa, hantera motstånd och agera som brobyggare mellan teknik, människa och organisationens värderingar.

Kompetensgapet inom HR: Utmaningar vid AI-integrering i organisationer

Det kompetensgap som idag finns inom HR riskerar att försvåra en ansvarsfull och hållbar integrering av AI i organisationer. För att möta framtidens krav behöver HR utvecklas från en administrativ och stödjande funktion till en strategisk partner med teknisk, analytisk och etisk kompetens. Det är först när HR kan navigera i gränslandet mellan teknik och människa – och agera med förtroende i dialogen med chefer, medarbetare och fackliga företrädare – som AI kan bli ett verktyg för verklig utveckling, snarare än en källa till oro och konflikt. Den största skillnaden mellan befintlig kompetens (resultaten från workshop) och önskad kompetens (resultaten från intervjuer) kan sammanfattas på följande sätt:

1. Teknisk kompetens:

Befintlig kompetens: Betonar systemkunskap och administrativ förmåga, men nämner inte specifikt AI-teknologier eller digitala processer.

Önskvärd kompetens: Fokuserar på AI-teknologier, molntjänster och digitala processer som viktiga för HR-personal.

2. Dataanalys:

Befintlig kompetens: Nämner analytisk förmåga som en viktig kompetens.

Önskvärd kompetens: Läger större vikt vid dataanalys och tekniska färdigheter, och föreslår att HR-utbildningar bör inkludera mer om dataanalys.

3. Etisk medvetenhet:

Befintlig kompetens: Tar upp GDPR och vikten av att följa dataskyddsregler.

Önskvärd kompetens: Betonar etiska utmaningar med AI, såsom bias och datasäkerhet, och vikten av att HR-personal kan förklara och ta ansvar för AI-beslut.

4. Strategisk kompetens:

Befintlig kompetens: Nämner strategisk förmåga och förändringshantering/ledning som viktiga färdigheter.

Önskvärd kompetens: Fokuserar på att utveckla strategier för att hantera stress och ohälsa relaterat till AI-användning, samt att hantera utmaningar med AI-implementering.

Befintliga kompetenser och behov av kompetenser insikter från enkät med HR-professionella

Enkäten, som bygger på insikterna från workshoparna och intervjuerna, visar att HR-professionella värderar AI-relaterade kompetenser brett, med särskilt fokus på juridiska, etiska och samhällseliga aspekter snarare än enbart teknisk förståelse.

Genom självskattning angav de svarande hur viktig de själva upplevde att de angivna kompetenserna var utifrån deras egna upplevelser av AI utveckling i deras arbetsvardag. Totalt bedömdes tolv kompetenser i enkäten varav Fyra kompetensområden utmärkte sig särskilt genom att få

högst medelvärden (på en skala 1–5 där 1 är *minst viktig* och 5 är *viktigast*):

- **Efterlevnad och lagförståelse** (medelvärde: 4,08)

Visar att HR-professionella är medvetna om det juridiska ansvar som följer med AI-användning, särskilt i relation till dataskydd (t.ex. GDPR), transparens och ansvarsfördelning. När AI-system kan fatta beslut som påverkar individers anställning, utveckling och arbetsmiljö, blir det avgörande att HR har kunskap om gällande lagstiftning och kan säkerställa att tekniken används på ett rättssäkert sätt.

- **Etiskt beslutsfattande** (4,03)

Näst högst värderades förmågan att fatta etiskt hållbara beslut i samband med AI; att kunna identifiera och hantera risker för bias, diskriminering och ojämlik behandling – särskilt i processer som rekrytering, prestationsbedömning och belöningssystem. Resultatet visar att HR-medarbetare ser sig själva som viktiga aktörer i att bevaka och försvara mänskliga värden i en teknologiskt styrd arbetsmiljö.

- **Förmåga att problematisera** (3,98)

Att kunna reflektera kritiskt kring AI:s roll och konsekvenser i organisationen. Det inkluderar att kunna ställa frågor om teknikens syfte, påverkan och gränser – snarare än att okritiskt acceptera automatiserade lösningar. Att denna förmåga värderas så högt tyder på att HR inte bara vill vara användare av AI, utan också aktiva deltagare i diskussionen om hur tekniken bör användas.

- **Upprätthålla social rättvisa** (3,93)

Visar att HR-medarbetare lägger stor vikt vid att AI-användning inte får underminera principer om rättvisa, inkludering och jämlikhet. Detta är särskilt relevant i relation till fackliga

företrädare och medarbetare, där AI beslut kan upplevas som opersonliga eller svårförståeliga. HR:s roll blir därmed att säkerställa att tekniken inte skapar nya former av ojämlikhet, utan istället används för att främja en mer rättvis arbetsmiljö.

Resultaten visar att HR-professionella ser sig som aktiva aktörer i att forma en etiskt hållbar AI-användning. Framtidens HR-kompetens kräver därför en kombination av juridisk förståelse, etisk medvetenhet, kritiskt tänkande och samhällsansvar.

Självskattad kompetensnivå – ett tydligt gap

Enkäten visade att den självskattade kompetensnivån inom flera AI-relaterade områden var låg bland de svarande. Detta pekar på ett tydligt kompetensgap, särskilt inom de områden som är mest centrala för en ansvarsfull och etiskt hållbar användning av AI i HR-sammanhang.

De kompetenser som i enkäten värderades högst i betydelse var också bland de som respondenterna uppgav sig ha minst utvecklade färdigheter inom. Exempelvis skattades den egna kompetensen inom:

- **Efterlevnad och lagförståelse** till ett medelvärde på **2,36**
Trots att denna kompetens bedömdes som allra viktigast (medelvärde 4,08 i betydelse), uppgav respondenterna att deras faktiska kunskaper inom området är begränsade. Detta tyder på ett behov av ökad utbildning och stöd kring juridiska aspekter av AI, särskilt i relation till dataskydd, transparens och ansvarsfördelning.
- **Etiskt beslutsfattande** till **2,36**
Även här framträder ett tydligt gap mellan upplevd betydelse och faktisk kompetens. HR-professionella ser det etiska perspektivet

som avgörande, men känner sig inte tillräckligt rustade för att hantera de komplexa beslut som AI-teknik kan medföra. Det kan handla om att identifiera bias i algoritmer, väga rättvisa mot effektivitet, eller att kommunicera AI-beslut på ett begripligt och rättvist sätt.

- **Upprätthålla social rättvisa till endast 1,52**

Detta är det område där kompetensnivån skattades allra lägst, trots att det samtidigt bedömdes som mycket viktigt (3,93 i betydelse). Resultatet indikerar att HR-professionella upplever en särskilt stor osäkerhet kring hur AI påverkar frågor om jämlikhet, inkludering och rättvisa – och hur dessa värden kan försvaras i en digitaliserad arbetsmiljö.

Det tydliga mönstret i resultaten visar att det finns en medvetenhet om vilka kompetenser som är viktiga, men att det saknas tillräckliga resurser, utbildningsinsatser eller erfarenhet för att utveckla dessa färdigheter i praktiken. Detta kompetensgap utgör en risk för både organisationer och medarbetare, då det kan leda till att AI implementeras utan tillräcklig förståelse för dess juridiska, etiska och sociala konsekvenser.

Samtidigt utgör resultaten en viktig signal till utbildningsanordnare, arbetsgivare och beslutsfattare: om HR ska kunna ta en aktiv och ansvarsfull roll i AI-transformationen krävs riktade insatser för kompetensutveckling inom just dessa områden. Det handlar inte bara om att förstå tekniken – utan om att kunna använda den på ett sätt som är rättvist, lagligt och etiskt hållbart.

Inför genomförandeprojekt: prioriterade utvecklingsområden för AI-kompetens inom HR

Förstudien KOMPA syftar till att identifiera vilka kompetensområden som bör prioriteras i framtida utvecklingsinsatser. Genom att kombinera respondenternas bedömningar av kompetensernas betydelse med deras självskattade kompetensnivåer kunde fyra tydliga prioriteringsnivåer urskiljas.

1. Högsta prioritet

Den högsta prioriteringsnivån omfattar de kompetenser där gapet mellan betydelse och faktisk kompetens är som störst. Hit hör:

- **Efterlevnad och lagförståelse**
- **Etiskt beslutsfattande**
- **Upprätthålla social rättvisa**
- **AI-relaterat ledarskap**

2. Andraprioritet

Den andra nivån omfattar kompetenser som också bedöms som viktiga, men där kompetensgapet är något mindre. Här återfinns:

- **Förmåga att problematisera AI-användning**
- **Strategisk AI-kompetens**

3. Tredjeprioritet

På denna nivå återfinns mer relationella och tekniska färdigheter:

- **Empatiskt mentorskap i AI-miljöer**
- **Teknisk litteracitet**

4. Fjärdeprioritet

Den lägsta prioriteringsnivån omfattar kompetenser där både betydelse och kompetensnivå bedömdes som relativt låga:

- **Digital transformation**
- **Datadrivet beslutsfattande**
- **AI-anskaffning och implementering**

Kompetensutveckling – förslag på utformning och genomförande

För att HR-professionella ska kunna hantera AI på ett strategiskt, etiskt och hållbart sätt krävs riktade utbildningsinsatser. KOMPA-förstudien visar ett tydligt kompetensgap inom juridik, etik, social rättvisa och AI-relaterat ledarskap. Samtidigt finns en könsrelaterad skillnad i AI-förståelse, där kvinnor generellt känner sig mindre trygga med tekniken – något som är särskilt relevant i en kvinnodominerad profession som HR.

Utbildningar bör vara inkluderande och anpassade efter olika målgrupper, och utformas med ett helhetsperspektiv där teknisk förståelse kombineras med värdebaserade och mänskliga dimensioner. Universitet och högskolor kan ha en nyckelroll i detta arbete, tack vare sin akademiska förankring, tvärvetenskapliga kompetens och möjlighet att erbjuda flexibla utbildningsformer, men fristående privata och offentliga utbildningsaktörer behövs för att fylla utbildningsgapet inom HR. Utbildningarna bör erbjudas som fristående uppdragsutbildningar på distans eller på plats för yrkesverksamma. Utbildningar kan med fördel planeras i samarbete med t ex Sveriges HR-förening och fackliga organisationer så som SSR och Akavia.

Behov av utvärdering

En viktig aspekt för att inte förlora den kunskapsprogression som skapats i och med KOMPA är att sådana utbildningsinitiativ utvärderas kontinuerligt så att såväl kvalitet som relevans säkerställs över tid, och att dessa utbildningar kontinuerligt anpassas efter förändrade behov i arbetslivet och ny forskning inom området.