

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

Förord	1
Inledning.....	2
Bakgrund	4
Syfte	10
Problemformulering	11
Förstudiens mål	11
Genomförande och metod.....	12
<i>Fas 1 Kartläggning av HR-arbete i praktiken.....</i>	<i>12</i>
<i>Fas 2 Kartläggning av AI-teknikens möjligheter.....</i>	<i>15</i>
<i>Fas 3 Enkätundersökning genomförande.....</i>	<i>17</i>
Resultat.....	20
<i>Kompetenser i praktiken – insikter från workshopar med HR- professionella</i>	<i>20</i>
<i>Framtidens HR-kompetenser i en AI-integrerad värld – insikter från intervjuer med AI-expert.....</i>	<i>23</i>
<i>Kompetensgapet inom HR: Utmaningar vid AI-integrering i organisationer</i>	<i>25</i>
<i>Befintliga kompetenser och behov av kompetenser – insikter från enkät med HR-professionella.....</i>	<i>30</i>
Genomförandeprojekt– förslag på utformning	39
<i>Genomförandeprojekt - utvärdering</i>	<i>41</i>
Förslag på fortsatta studier	42
Referenser	45
Bilaga 1 Kursplan KOMPA.....	46

Förord

Användningen av artificiell intelligens (AI) i arbetslivet ökar snabbt både inom privat och offentlig sektor – inte minst i gränssnittet mellan ledning, medarbetare och fackliga organisationer. Här spelar HR-funktionen en central roll. Det är genom personalarbetet som många av de nya teknologierna introduceras, förhandlas, implementeras och följs upp. Samtidigt är det också här som frågor om etik, rättvisa, transparens och ansvar aktualiseras på ett mycket konkret sätt.

Det är därför avgörande att vi inte bara implementerar AI-teknik – utan att vi också reflekterar över, undersöker, förstår och agerar på de förändringar som tekniken medför. Hur påverkas yrkesroller, arbetsuppgifter och relationer? Vilka kompetenser behöver yrkesroller inom HR och rekrytering – såsom HR-specialister, People & Culture-roller, personalchefer, rekryterare, Talent Acquisition-experten och andra medarbetare i personalfunktioner – utveckla för att kunna arbeta strategiskt, etiskt och effektivt med AI i sina respektive sammanhang?

Förstudien KOMPA har haft som ambition att bidra till just detta: att skapa kunskap som kan stödja HR-professionen i att navigera i en snabbt föränderlig teknologisk verklighet. Genom att lyssna till HR-anställda, analysera användningen av AI i praktiken och identifiera kompetensbehov, hoppas vi kunna bidra till en mer medveten och strategisk utveckling av personalarbetet i Sverige.

Jag vill rikta ett varmt tack till alla som deltagit i förstudien – Elvira Synnelius på AI Sweden, forskare, praktiker, fackliga företrädare, och andra samarbetspartners – för ert engagemang, er kunskap och er vilja att dela med er. Det är genom samverkan vi kan skapa förutsättningar för ett arbetsliv där tekniken tjänar människan – inte tvärtom.

Eva Lindell

Projektledare förstudien KOMPA
Mälardalens universitet



Inledning

Denna rapport har tagits fram inom ramen för förstudien **KOMPA**, som finansierats av Svenska ESF-rådets nationella utlysning 24-014: *Förstudie om AI och arbetsmarknaden*. Utlysningen syftar till att skapa kunskapsunderlag som stärker förutsättningarna för träffsäkra och relevanta satsningar på kompetensutveckling inom området artificiell intelligens (AI), med särskilt fokus på hur kvinnor och män i olika yrkesroller påverkas av teknikutvecklingen.

Förstudien KOMPA svarar direkt mot utlysningens syfte genom att undersöka hur AI förändrar kompetensbehoven inom HR-professionen – en yrkeskategori som i Sverige omfattar över 20 000 personer och där knappt 80 % är kvinnor. Förstudien har haft som mål att identifiera kompetensgap kopplade till AI-baserade teknologier i HR-arbete, samt att formulera rekommendationer för hur dessa kompetenser behöver utvecklas. Resultaten i denna rapport utgör därmed ett kunskapsunderlag för framtida genomförandeprojekt och för ESF-rådets fortsatta utlysningsarbete.

I enlighet med utlysningens krav har rapporten utformats för att besvara fyra centrala frågeställningar:

Frågeställningar

1. **Hur förändras HR-professionens kompetensbehov i takt med ökad användning av AI i HR-arbete?**

Fokus ligger på att identifiera vilka nya kunskaper och färdigheter som krävs för att HR ska kunna arbeta strategiskt, etiskt och effektivt i en AI-integrerad arbetsmiljö.

2. **Vilka skillnader finns mellan befintliga och önskade kompetenser hos HR-professionella i relation till AI?**

Här undersöks kompetensgapet genom självskattningar, intervjuer och workshopbaserade kartläggningar.

3. **Hur uppfattar HR-professionella AI:s påverkan på arbetsmiljö, etik, inkludering och ansvarsfördelning?**

Denna fråga belyser attityder, tillit och upplevda risker kopplade till AI-beslut i personalrelaterade processer.

4. **Hur bör framtida utbildningsinsatser utformas för att möta de identifierade kompetensbehoven inom HR?**

Frågan syftar till att formulera konkreta rekommendationer för utbildning och kompetensutveckling.

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

Bakgrund

Med det omfattande införandet av AI-lösningar för HR-området (eng human resources, sv 'personalarbete') förändras förutsättningarna snabbt för den personal som arbetar med HR-frågor. Utveckling av ny teknik innebär att arbetsuppgifter som tidigare helt utfördes av HR-specialister delvis idag kan göras med hjälp av AI-baserad teknik och en del uppgifter tas helt och hållet över av AI. Även om det finns exempel på nyare och pågående forskning om AI i HR-arbete i Sverige saknas kunskap om hur utvecklingen av AI förändrar kompetensbehoven i denna yrkeskategori. Sådan kunskap är viktig av tre skäl:

För det första får förändringen konsekvenser för HR-professionen, som blir mer sårbar genom utvecklingen. Detta handlar inte bara om att HR-medarbetare riskerar att bli av med sina jobb genom teknikutvecklingen. Från tidigare forskning vet vi också att digitalisering fragmenterar såväl arbetsdagen (Wajcman & Rose, 2011) som arbetsuppgifterna (Andersson et al, 2022) hos dem vars arbete förändras med digital teknik, och att detta lätt leder till ökad stress. Inom HR-professionen säger sig en av fyra vara mycket stressade i arbetet, och en av fem beskriver att de har svårt att sova på grund av tankar på jobbet (JUSEK, 2017). Detta, i kombination med osäkerheten kring vad den snabba tekniska förändringen faktiskt kommer att göra med det framtida behovet av mänsklig kompetens inom HR-arbete, och hur kompetensbehoven hos HR-personal faktiskt kommer att se ut, gör att HR-anställda för närvarande befinner sig i ett osäkert läge. Eftersom HR är en kvinndominerad yrkeskategori – ca 78% av alla HR-medarbetare i Sverige är kvinnor (allastudier.se) finns dessutom en könsaspekt att beakta.

För det andra är nya och utvecklade kompetenser hos HR-medarbetare nödvändiga för att förhindra orättvisa och oetiska HR-processer. Ny forskning visar att AI-baserade teknologier inte alls är opartiska, utan att de

reproducerar fördomar mot såväl kvinnor i rekryteringsprocesser, som mot personer av ickeuropeiskt ursprung när de används i befordrings- och karriärutvecklingsprocesser (Budhwar et al. 2022). För att motverka den här typen av orättvisor krävs att HR-professionen utvecklar nya kompetenser; kompetenser som både inbegriper förmågan att interagera med AI, och en ökad förmåga att utvärdera de resultat som AI-baserad teknik genererar ur rättsliga och etiska perspektiv. Att utveckla dessa färdigheter bland HR-professionella är nödvändigt för att främja en människocentrerad utveckling av AI-verktyg och för att säkerställa en ansvarsfull användning av AI.

För det tredje är utveckling av kompetenser hos HR-professionen särskilt viktigt ur ett organisatorisk perspektiv. Genom sin funktion står HR för viktig kompetens när det handlar om att hantera mänskliga resurser i en organisation. I tider av snabb digitalisering, inte bara av HR-arbete utan i alla delar i en organisation, behöver chefer på olika nivåer ofta extra stöd med dessa frågor, eftersom alla medarbetare kan behöva extra mänskligt stöd i förändringsprocesserna. Att HR-medarbetare har god kunskap om hur AI, och andra digitala verktyg, förändrar arbete och hur anställda reagerar på dessa förändringar är således centralt.

Orsakerna till att HR-professionen står inför ett förändrat kompetensbehov har att göra med att den tekniska utvecklingen förändrar förutsättningarna för professionens arbete, både när det handlar om deras roll i de organisationer där de verkar och när det handlar om hur det egna arbetet utförs.

HR-processer fungerar som en brygga mellan ledning, mellanchefer, befintliga och potentiella medarbetare i organisationer, vilket innebär att HR-funktionen är central för såväl det löpande operativa arbetet, såväl som för den strategiska organisationsutvecklingen, där arbete med

organisationskultur, strategiska kompetensbehov, och employer branding är viktiga delar. Genom detta är HR-avdelningens medarbetare viktiga för organisationens framgång och leveransförmåga.

Digitalisering och artificiell intelligens (AI) omformar i snabb takt arbetslivets villkor – inte minst inom HR-området. AI-baserade verktyg används idag i allt från rekrytering och onboarding till utvärdering och avslut av anställningar (Oswald et al., 2020; Pan & Froese, 2023).

Samtidigt råder det fortfarande osäkerhet kring vilka kompetenser HR-medarbetare behöver för att kunna arbeta effektivt, strategiskt och etiskt med dessa teknologier. Det saknas även tillräcklig kunskap om hur AI påverkar HR-professionens roll, arbetsmiljö och ansvar – särskilt i en tid då tekniken både effektiviserar och utmanar traditionella arbetsuppgifter (Bursell & Roumbanis, 2024; Sakka et al., 2022). Arbetsmarknaden förändras genom att människor blir av med jobbet eller behöver utveckla ny kompetens, organisatoriska processer och rutiner t ex vad gäller beslutsfattande förändras och individers sätt att utföra arbete förändras.

Vi vet också att anställda reagerar olika på dessa förändringar, och att det då måste finnas goda kompetenser inom förändringsledning i organisationer. Genom att HR-funktionen har ansvar att stötta, ibland även leda, förändringsarbete i organisationer innebär denna utveckling alltså att HR-funktionen blir allt viktigare i digitaliseringsprocesser av olika slag. I en tid där allt fler organisationer implementerar digital teknik i allt fler delar av verksamheten, och när denna utveckling är snabb och komplex, behöver HR-professionen ha god förståelse för varför och hur digitaliseringsprocesser skapar reaktioner hos medarbetarna i organisationen. De behöver också ha god kunskap om hur de kan stötta chefer i förändringsarbete. Genom de senaste årens tekniska utveckling har

också allt mer av det som tidigare gjordes av HR-medarbetare kommit att göras med hjälp av AI, vilket förändrar sättet som HR-arbetet utförs på. I dag används AI-baserade HR-applikationer för många aktiviteter; från rekrytering, onboarding, utbildningar, tester, och utvärderingar, till avslut av anställningar. Sådana applikationer inkluderar exempelvis sociala medier (t ex LinkedIn), chatbottar, HR-analytics och rekryteringsrobotar, och presenteras ofta som en strategisk nödvändighet för att företag ska behålla sin konkurrenskraft. I branschmedia beskrivs AI-baserade lösningar som avgörande för HR-professionens utveckling, dels eftersom de kan innebära att arbetet utförs effektivare och till lägre kostnad jämfört med när människor utför samma arbete och dels genom att processerna och resultaten kan bli fria från diskriminering, vilket i sin tur borgar för inkluderande organisationer där de mest kompetenta medarbetarna attraheras, rekryteras och utvecklas oberoende av t ex kön och etnicitet (cf. Akavia, 2023; Chefstidningen, 2019).

Forskning visar dock att AI, liksom annan ny teknik, inte är neutral. Om den implementeras utan kritisk reflektion riskerar den att förstärka redan existerande ojämlikheter (Lindell et al., 2025). Exempelvis har studier visat att AI-system kan reproducera fördomar mot kvinnor och personer med icke-europeisk bakgrund i rekryterings- och befordringsprocesser (Budhwar et al., 2022). Aktuell forskning visar vidare att diskriminering vid användningen av AI i rekryteringsprocesser kan öka när HR-medarbetare interagerar med AI, inte på grund av AI-verktygen i sig utan genom själva interaktionen mellan människor och AI (Bursell & Roumbanis, 2024). Parallellt med detta har frågor väckts om var det juridiska ansvaret egentligen ligger när autonoma AI-baserade tekniker används, exempelvis för val av kandidater i rekryteringsprocesser, i utvärderingar av anställdas prestationer, eller i utvärderingar av säkerhetsfrågor på arbetsplatsen (Sakka et al. 2022). För att motverka

detta krävs att HR-personal inte bara förstår tekniken, utan även har förmåga att granska dess resultat ur ett socialt hållbart, rättsligt och etiskt perspektiv. Det pekar på betydelsen av att HR-professionen utvecklar kompetens om de AI-baserade verktyg som används; hur de bäst drar nytta av dessa genom att mobilisera de kvaliteter som människan har och som inte tekniken har (såsom exempelvis omdöme och empati). Av tradition har HR-professionen varit central vad gäller att ta ansvar för det som rör mellanmänniskliga relationer i de organisationer där de är verksamma. Med en ökad grad av digitalisering och automatisering med AI kan detta ansvar öka ytterligare. AI kan inte sköta mellanmänniskliga relationer, men AI är å andra sidan överlägsen människan i andra avseenden, exempelvis när det handlar om att bearbeta, sammanställa och summera stora mängder data från olika källor. Men hur en optimal människo-maskin-komplementaritet behöver se ut, och vilka konsekvenser det får vad gäller HR-professionens kompetensbehov är emellertid oklart.

Trots detta har endast en liten andel av HR-anställda i Sverige erbjudits utbildning i AI. Enligt en rapport från Akavia har endast 6 procent fått sådan utbildning, och 90 procent uppger att deras organisationer saknar en policy för AI-användning (Akavia/Birath, 2024). Detta skapar en osäkerhet i yrkesrollen – särskilt med tanke på att HR är en kvinnodominerad profession. Att analysera AI-implementering ur ett genusperspektiv är därför särskilt angeläget. Enligt EY AI Sentiment Index (2025) uttrycker kvinnor i Sverige generellt större oro än män inför utvecklingen av AI-teknik.

Mot denna bakgrund har förstudien KOMPA genomförts i nära samverkan med HR-professionella, fackförbund, företag och offentliga aktörer. Genom workshops, intervjuer och enkäter har förstudien kartlagt hur AI

används i praktiken, vilka kompetensbehov som uppstår, och hur framtida kompetensutvecklingsinsatser bör utformas. Förstudien har också haft ett särskilt fokus på att belysa frågor om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering i relation till AI-användning.

Syfte

Syftet med förstudien KOMPA är att ta fram ett kunskapsunderlag som stärker förutsättningarna för att genomföra träffsäkra och relevanta satsningar på kompetensutveckling inom HR-professionen i relation till användningen av AI-baserade teknologier. Förstudien svarar därmed mot utlysningens mål att kartlägga hur AI påverkar olika yrkesroller och att identifiera kompetensbehov som uppstår i takt med teknikutvecklingen.

Mer specifikt syftar förstudien till att:

- **Identifiera kompetensgap** inom HR-professionen kopplat till AI-användning i HR-arbete.
- **Utforma rekommendationer** för hur kompetensutvecklingsinsatser bör utformas för att möta dessa behov.
- **Stärka förutsättningarna** för framtida genomförandeprojekt inom ESF+ genom att bidra med ett handlingsorienterat och tillförlitligt kunskapsunderlag.

Förstudien har ett särskilt fokus på att belysa frågor om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering, i enlighet med både utlysningens och ESF-rådets prioriteringar. Förstudien adresserar den snabbt föränderliga teknologiska utvecklingen och dess påverkan på HR-arbetets innehåll, kompetenskrav och etiska utmaningar.

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

- **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

På ett övergripande plan arbetar HR-personal med rekrytering, arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarpolitik; kompetensfrågor, frågor om lärande och förändringsledning; organisationsutveckling (även strategisk); stöd till verksamheten i löneadministrativa frågor, arbetsrättsliga frågor och i personalfrågor, t ex vad gäller ledarskap lönesättning, medarbetares rehabilitering och arbetsanpassning. De flesta organisationer har dokumenterade processer som beskriver hur arbetet inom dessa områden ska gå till. Men för att skapa en systematisk förståelse för hur AI-baserade tekniker faktiskt *förändrar* HR-medarbetares kompetensbehov krävs en mer detaljerad och praktisknära förståelse för hur arbetet med de olika frågorna faktiskt görs idag, i vardagligt arbete.

Den här fasen av empiriinsamling under förstudien syftade till att kartlägga enskilda HR processer och krav på kompetens på ett detaljerat och systematiskt sätt.

Under våren 2025 genomfördes 12 workshops med HR-personal och -chefer. Organisationer som deltog var ett privat bolag, en region och två kommunala bolag. Alla workshops genomfördes via online verktygen Teams och Miro. Vid varje workshop deltog två till sex HR-chefer och -medarbetare och två forskare. Varje workshop dokumenterades genom inspelning av ljud och bild.

Inför respektive workshop hade deltagarna fått instruktioner att förbereda sig genom att tänka på en specifik HR process: antingen rekrytering, lönebildning, lönekartläggning, kompetensanalys- och planering,

företrädesrätter i enlighet med LAS (Lagen om anställningsskydd),
medarbetarundersökning eller onboarding.

Tabell 1. Översikt genomförda workshops

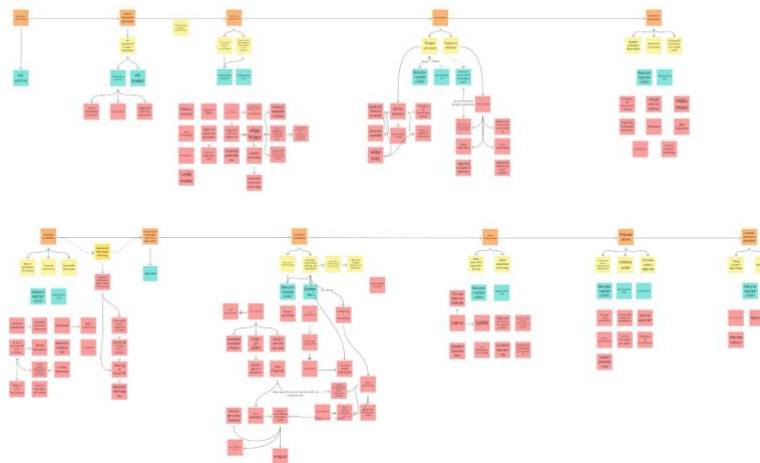
#	Datum	Längd	Organisation	Process
1	25-01-24	2 h	Kommunalt bolag 1	Rekrytering
2	25-01-29	2,5 h	Kommunalt bolag 2	Lönebildning
3	25-02-12	2,5 h	Kommunalt bolag 2	Rekrytering
4	25-02-13	2 h	Kommunalt bolag 1	Lönekartläggning
5	25-02-14	2 h	Kommunalt bolag 1	Lönebildning
6	25-02-17	2 h	Kommunalt bolag 1	Kompetensanalys- och planering
7	25-02-18	2 h	Region	LAS
8	25-02-18	2 h	Region	Handhavande medarb.undersökning, focus arb.miljö
9	25-02-19	2 h	Region	Lönebildning
10	25-02-20	2,5 h	Kommunalt bolag 2	Onboarding
11	25-02-27	2 h	Privat företag	Onboarding
12	25-03-03	2,5 h	Kommun	Rekrytering
26 h				

Efter en introduktion om förstudiens syfte fick deltagarna orientera sig i verktyget Miro. Här tilldelades varje deltagare en egen digital whiteboard och fyra digitala häften med post-it lappar. Deltagarna fick ca 15 minuter på sig att enskilt, med utgångspunkt i sin egen roll och arbetsuppgifter, kartlägga den process som workshopen handlade om. Deltagarens uppgift var att använda orangea post-it lappar för att kartlägga hur *processen* ser

ut. Därefter infogade deltagaren gula lappar för att kartlägga vilka *handlingar* som krävs för att respektive steg i processen ska genomföras. Därefter använde deltagaren blå lappar för att namnge *vem* som utför respektive handling (antingen vilken roll så som "HR-specialist" eller namn på den person som utför handlingen). Slutligen använde deltagaren rosa lappar för att definiera vilka *kompetenser* denna person behöver ha för att kunna utföra respektive handling.

Efter deltagarnas enskilda kartläggning fick deltagarna gemensamt, med stöd av forskarna, diskutera och genom att dra och släppa från sina enskilda kartläggningar, skapa en gemensam karta över processen (orange), vilka handlingar som krävs (gul), vem som gör dessa handlingar (blå) och vilka kompetenser som krävs av respektive person för att utföra denna handling (rosa). Den gemensamma kartläggningen tog ca 1,5–2 timmar per grupp.

Figur 1. Exempel på gemensam kartläggning av HR process i MIRO



Efter att alla workshops genomfördes sammanställdes den rosa nivån, befintliga kompetenser. Sammanlagt resulterade de 12 workshoparna i ungefär 600 rosa lappar med befintliga kompetenser.

Fas 2 Kartläggning av AI-teknikens möjligheter

Parallellt med kartläggningen i Fas 1 genomförde en av medlemmarna i förstudien 16 intervjuer med AI-experter. AI-experter identifierades genom att läsa rapporter, branschmedia, sökningar på sociala medier och konferenshemsidor. Några av respondenterna var forskare med fokus på AI, andra var föreläsare, rådgivare eller tillverkare av AI.

Intervjuerna genomfördes digitalt via videoplattformen Microsoft Teams. Samtliga intervjuer spelades in med deltagarnas samtycke för att säkerställa noggrann dokumentation. Inspelningarna transkriberades därefter av en professionell transkriberare. Varje intervju varade i cirka en timme och utformades med ett semistrukturerat frågebatteri. Frågorna berörde såväl tekniska som samhälleliga aspekter av artificiell intelligens (AI), inklusive AI:s uppbyggnad, dess potentiella användningsområden och dess betydelse i samtiden. Särskilt fokus låg på AI:s påverkan på HR-professionen, med frågor som rörde hur AI kan användas inom HR-arbete samt vilka kompetenser som kan komma att krävas av HR-personal för att effektivt arbeta med AI i framtiden.

Tabell 2. Översikt intervjuer

#	Datum	Längd	Vem	Titel
1	25-01-22	60	Man	AI forskare
2	25-01-23	54	Man	HR-konsult inom AI
3	25-01-27	56	Man	Föreläsare inom HR och AI
4	25-01-28	55	Kvinna	Projektledare inom HR
5	25-01-29	52	Man	VD för AI-företag
6	25-01-30	47	Kvinna	HR-konsult inom AI
7	25-02-07	51	Man	Konsultchef för AI-företag
8	25-02-17	57	Man	AI forskare

9	25-02-20	62	Man	Forskare inom robotik och automation
10	25-02-24	52	Man	Produktchef för AI-företag
11	25-02-28	60	Man	AI advisor
12	25-03-06	59	Man	Professor i datavetenskap
13	25-03-14	54	Man	Forskare inom HR och digitalisering
14	25-03-17	45	Man	AI Lead
15	25-03-19	56	Kvinna	HR generalist
16	25-04-03	58	Man	Docent i teknik och social förändring
878 min				

Fas 3 Enkätundersökning genomförande

Baserat på genomgång av tidigare forskning, anpassning till förutsättningar på den svenska arbetsmarknaden samt analys från dels befintliga kompetenser hos HR medarbetare, dels önskvärda kompetenser och de gap som kunde identifieras under förstudiens första två faser, genomfördes en enkätundersökning. Enkäten riktades till HR-ansvariga i svenska medelstora och stora organisationer med minst 50 anställda och en omsättning på mer än 50 miljoner kronor. Enkäten distribueras under maj-juni 2025 till HR-personal i över 2 000 organisationer.

Syftet med enkäten var att kartlägga användningen av AI i HR-arbete samt att identifiera vilka AI-relaterade kompetenser som bedöms som viktiga – och hur väl utvecklade dessa kompetenser är hos HR medarbetare i dagsläget.

Enkätens innehåll och huvudområden

Enkäten utformades för att undersöka HR-professionellas erfarenheter, uppfattningar och kompetenser i relation till användning av AI i arbetslivet. Frågorna strukturerades kring fyra centrala huvudområden som tillsammans gav en bred bild av hur AI påverkar HR-arbetet och vilka utmaningar och möjligheter som upplevs i praktiken.

Det första området fokuserade på **användning av AI-verktyg i HR-processer**. Respondenterna fick ange i vilken utsträckning deras organisationer använde AI-baserade lösningar inom olika delar av HR, såsom rekrytering, administration, medarbetarengagemang och strategiskt beslutsfattande. Syftet var att kartlägga hur utbredd AI-användningen är, samt inom vilka funktioner tekniken har fått störst genomslag.

Det andra området handlade om **Betydelsenivån och självskattad kompetensnivå** för de identifierade kompetenserna. Här fick

respondenterna bedöma sin egen kunskap och förmåga inom områden som teknisk förståelse, dataanalys, etisk medvetenhet och strategisk hantering av AI-relaterade frågor. Detta område syftade till att identifiera eventuella kompetensgap och ge en bild av hur väl rustade HR-professionella känner sig inför den teknologiska utvecklingen.

Det tredje området behandlade **attityder till AI**. Respondenterna fick ta ställning till olika påståenden om AI:s påverkan på HR-yrket, arbetsmiljön och relationen mellan människa och teknik. Frågorna syftade till att fånga upp både möjligheter och farhågor, samt att förstå hur HR-professionella förhåller sig till AI som fenomen – exempelvis om det ses som ett stöd, ett hot eller något som kräver ökad kontroll.

Det fjärde och sista området rörde **tillit till AI-system**. Här undersöktes i vilken grad respondenterna litar på att AI-system kan fatta rättvisa, transparenta och etiskt försvarbara beslut. Frågorna berörde även ansvarsfördelning, transparens och hur väl AI-systemens beslut kan förklaras för medarbetare och fackliga företrädare. Detta område är särskilt relevant i ljuset av de ökade krav på ansvarstagande och etisk reflektion som följer med AI-användning i personalrelaterade beslut.

Genom att kombinera dessa fyra områden ger enkäten en helhetsbild av hur AI påverkar HR-arbetet i praktiken, vilka kompetenser som efterfrågas, och hur HR-professionella upplever och förhåller sig till den pågående teknologiska omställningen.

Respondentprofil och organisatorisk kontext

Enkäten besvarades av en stor erfaren och kvalificerad grupp HR-professionella, vilket ger studien en hög grad av relevans och trovärdighet. Respondenterna representerar en bredd av organisationer men har

gemensamt att de innehar roller med strategiskt ansvar och inflytande i sina respektive verksamheter. När det gäller könsfördelningen utgjorde kvinnor en tydlig majoritet bland respondenterna, med 70 procent, 27 procent var män och 3 procent valde att inte ange kön. Denna fördelning speglar till viss del den könsstruktur som ofta återfinns inom HR-yrket, där kvinnor är överrepresenterade.

Åldersmässigt var den största andelen av respondenterna i 50-årsåldern (46 procent), följt av personer i 40-årsåldern (30 procent). Detta tyder på att många av deltagarna befinner sig i en fas av yrkeslivet där de har hunnit samla på sig omfattande erfarenhet och ofta innehar seniora roller. Vad gäller yrkeserfarenhet inom HR uppgav hälften av respondenterna (50 procent) att de har arbetat inom området i mer än 15 år. Ytterligare 16 procent hade mellan 10 och 15 års erfarenhet, medan 14 procent hade mellan 8 och 10 års erfarenhet. Denna fördelning visar att majoriteten av deltagarna har en gedigen bakgrund inom HR, vilket stärker undersökningens tillförlitlighet och relevans i frågor som rör strategisk kompetensutveckling och teknikintegrering.

Bland de 117 respondenter som uppgav sin utbildningsnivå visar resultatet på en hög kompetensnivå. Den största andelen, 48 procent, hade en kandidatexamen (tre års universitetsstudier), medan 25 procent hade en magisterexamen (fyra till fem års universitetsstudier). Ytterligare 12 procent hade en yrkeshögskole- eller högskoleexamen, och 14 procent hade gymnasieexamen eller motsvarande. Endast en respondent (knappt 1 procent) hade en doktorsexamen. Denna utbildningsprofil tyder på att respondenterna har en stark akademisk grund, vilket ytterligare stärker undersökningens trovärdighet.

Utöver individernas bakgrund ger enkätsvaren även en inblick i hur långt organisationerna har kommit i sin användning av AI inom HR. Hela 60 procent av de deltagande organisationerna uppgav att de redan använder AI-baserade verktyg i sitt HR-arbete. Den vanligaste användningen återfinns inom områden som rekrytering – exempelvis genom automatiserad annonsering – samt inom HR-administration, medarbetarengagemang och strategiskt HR-arbete. Dessa områden präglas ofta av stora datamängder och repetitiva processer, vilket gör dem särskilt lämpade för AI stöd. Däremot är användningen av AI mindre utbredd inom mer komplexa och värderingsstyrda områden såsom mångfald och inkludering, karriärplanering och belöningsystem. Detta kan tyda på att organisationer fortfarande är försiktiga med att låta AI påverka beslut som kräver hög grad av mänsklig bedömning och etisk medvetenhet.

Sammanfattningsvis visar respondentprofilen att enkäten besvarades av erfarna HR-professionella, med hög utbildningsnivå och verksamhet i organisationer där AI redan i viss utsträckning har börjat integreras i HR-arbetet. Detta ger ett värdefullt underlag för att analysera det kompetensgap som kan uppstå när HR ska navigera i gränslandet mellan teknik, människa och organisationens värderingar.

Resultat

Kompetenser i praktiken – insikter från workshopar med HR-professionella

Under KOMPA-förstudiens första fas genomfördes ett antal workshopar med HR-medarbetare och HR-chefer från olika branscher och sektorer. Syftet var att få en fördjupad och praktisk förståelse för vilka kompetenser som krävs i det dagliga HR-arbetet – bortom formella

rollbeskrivningar och generella kompetensramverk. Genom samtal, gemensam kartläggning och reflektion identifierades fem centrala kompetensområden som återkom i samtliga grupper, oavsett organisationens storlek eller sektor.

Interpersonella och kommunikationsfärdigheter

Det första och mest genomgående kompetensområdet som lyftes fram var vikten av interpersonella och kommunikativa färdigheter. HR-arbete sker i ständig interaktion med människor – medarbetare, chefer, fackliga representanter och externa aktörer. Att kunna lyssna aktivt, uttrycka sig tydligt, hantera känsliga samtal och bygga förtroendefulla relationer beskrevs som helt avgörande för att kunna utföra sitt arbete professionellt. Flera deltagare betonade att det inte handlar om att "vara trevlig" – det handlar om att kunna kommunicera strategiskt, anpassa sitt språk till olika målgrupper och samtidigt vara närvarande och lyhörd.

Professionella och tekniska färdigheter

Det andra kompetensområdet rörde de professionella och tekniska färdigheter som krävs för att hantera HR-arbetets mer strukturella och administrativa delar. Här nämndes systemkunskap – särskilt inom HR-system, lönesystem och digitala verktyg – som en grundförutsättning. Deltagarna lyfte också vikten av att kunna arbeta analytiskt med personaldata, följa upp nyckeltal och förstå hur olika processer hänger ihop. Flera beskrev att det ofta är just denna kombination av teknisk förståelse och administrativ precision som gör att HR-funktionen fungerar som ett nav i organisationen.

Personliga egenskaper och mjuka färdigheter

Det tredje området handlade om personliga egenskaper och så kallade mjuka färdigheter. Här framkom att HR-rollen ofta kräver en balans mellan

empati och objektivitet – att kunna sätta sig in i individers situationer utan att tappa det organisatoriska perspektivet. Flexibilitet, mod och integritet nämndes som särskilt viktiga egenskaper, särskilt i situationer där HR behöver agera som medlare, rådgivare eller beslutsstöd i komplexa ärenden. En deltagare uttryckte det som att "man måste kunna stå stadigt i stormen – men också se människan i varje möte".

Strategiska och ledarskapsfärdigheter

Det fjärde kompetensområdet rörde strategiskt tänkande och ledarskapsförmåga. Även om inte alla HR-medarbetare har formella chefsroller, beskrev många att de förväntas leda processer, driva förändring och agera som stöd till linjechefer i ledarskapsfrågor. Förmågan att se helheter, förstå verksamhetens behov och samtidigt kunna översätta dessa till konkreta HR-insatser lyftes fram som en nyckelkompetens. Flera deltagare betonade också vikten av att kunna leda förhandlingar, särskilt i samverkan med fackliga parter.

Efterlevnad och policyförståelse

Det femte och sista kompetensområdet handlade om efterlevnad och förståelse för regelverk och interna riktlinjer. Här nämndes särskilt kunskap om GDPR, arbetsrätt, kollektivavtal och interna policies som avgörande för att kunna agera korrekt och rättssäkert. Deltagarna beskrev att detta område ofta är underförstått – det förväntas att HR medarbetaren "kan det" – men att det i praktiken kräver kontinuerlig uppdatering och reflektion, särskilt i takt med att lagstiftning och praxis förändras.

Sammanfattningsvis

- **Interpersonella och Kommunikationsfärdigheter**

Viktigt att upprätthålla goda relationer och kommunicera effektivt.

- **Professionella och Tekniska Färdigheter**

Nödvändigt med systemkunskap, administrativa och analytiska färdigheter.

- **Personliga Egenskaper och Mjuka Färdigheter**

Viktigt att vara objektiv, empatisk, flexibel och modig.

- **Strategiska och Ledarskapsfärdigheter**

Förmåga att leda förhandlingar och hantera förändringar strategiskt.

- **Efterlevnad och Policyförståelse**

Kännedom om interna riktlinjer, GDPR och kollektivavtal är avgörande.

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

I takt med att artificiell intelligens (AI) blir en alltmer integrerad del av arbetslivet förändras också kraven på HR-professionella. Intervjuerna med AI-forskare, systemutvecklare och strategiska rådgivare visar att framtidens HR-arbete inte bara handlar om traditionella personalfrågor, utan också om att förstå och hantera teknologiska, analytiska, etiska och strategiska dimensioner. Fyra kompetensområden framträder som särskilt viktiga: teknisk kompetens, dataanalys, etisk medvetenhet och strategisk förmåga.

Teknisk kompetens – en ny grundförutsättning

Traditionellt har HR-roller inte krävt djup teknisk kunskap, men detta håller snabbt på att förändras. För att kunna arbeta effektivt med AI-drivna system behöver HR-personal ha en grundläggande förståelse för hur AI-teknologier fungerar. Det handlar inte om att själva programmera, utan om att förstå systemflöden, molntjänster och användargränssnitt. Denna tekniska förståelse gör det möjligt att delta i utvecklingen av digitala

plattformar som är både effektiva och användarvänliga. HR behöver kunna kommunicera med IT-avdelningar och leverantörer, förstå hur data flödar genom systemen och kunna bidra till att skapa lösningar som stödjer både verksamhetens mål och medarbetarnas behov.

Dataanalys – från magkänsla till datadrivna beslut

En annan central kompetens är förmågan att arbeta med data. AI-system genererar stora mängder information som kan användas för att fatta mer välgrundade beslut inom rekrytering, kompetensutveckling, arbetsmiljö och mycket mer. HR-professionella behöver därför bli mer datadrivna i sitt arbetssätt. Det innebär kompetens att kunna tolka och analysera data, förstå grundläggande statistiska samband och använda verktyg för visualisering och rapportering. För att detta ska bli verklighet krävs att dataanalys integreras i HR-utbildningar och att det skapas en kultur där data ses som ett stöd i beslutsfattandet snarare än ett hot mot den mänskliga bedömningen.

Etisk medvetenhet – att ta ansvar för AI-beslut

Med AI följer också nya etiska utmaningar. Algoritmer kan förstärka befintliga bias, fatta beslut som är svåra att förklara och hantera känslig information. HR har en särskild roll i att säkerställa att AI används på ett rättvist, transparent och lagligt sätt. Det innebär att HR-personal måste ha kunskap om GDPR, förstå hur bias kan uppstå i AI-modeller och kunna kommunicera hur beslut fattas. Etisk medvetenhet handlar också om att våga ifrågasätta tekniken och stå upp för mänskliga värden i en tid där automatisering ofta ses som en självklar väg framåt.

Strategisk kompetens – att leda förändring och hantera risker

Slutligen krävs en strategisk förmåga att hantera de förändringar som AI medför. Det handlar om att förstå hur AI påverkar arbetsmiljö, stressnivåer

och medarbetares upplevelse av kontroll och meningsfullhet. HR behöver utveckla strategier för att förebygga ohälsa kopplad till digitalisering, samt kunna hantera motstånd och osäkerhet vid AI-implementeringar. Det krävs också en förmåga att se AI som en del av den övergripande verksamhetsstrategin och att bidra till att tekniken används för att skapa värde – inte bara effektivitet.

Sammanfattningsvis

- **Teknisk kompetens:** HR-personal bör ha *grundläggande förståelse för AI-teknologier, molntjänster, systemflöden och användarvänlighet* för att bygga effektiva digitala plattformar.
- **Dataanalys:** HR-professionella behöver bli mer intresserade av data och lära sig använda *dataanalys för att fatta bättre beslut*, vilket bör inkluderas i HR-utbildningar.
- **Etisk medvetenhet:** HR-personal måste vara medvetna om de *etiska utmaningarna med AI, såsom bias och datasäkerhet*, och kunna förklara och ta ansvar för *AI-beslut enligt GDPR*.
- **Strategisk kompetens:** HR behöver utveckla strategier för att hantera *stress och ohälsa* som kan uppstå med ökad användning av AI, samt hantera utmaningar med AI-implementering.

Kompetensgapet inom HR: Utmaningar vid AI-integrering i organisationer

I takt med att artificiell intelligens (AI) får en alltmer framträdande roll i arbetslivet, ställs nya krav på HR-medarbetares kompetensprofil. Intervjuer med experter inom AI visar tydligt att det finns ett växande gap mellan

HR:s befintliga kompetenser och de som krävs för att på ett ansvarsfullt sätt integrera AI i organisationer – särskilt i det känsliga gränslandet mellan chefer, medarbetare och fackliga företrädare.

Detta kompetensgap kan delas in i fyra centrala områden: teknisk kompetens, dataanalys, etisk medvetenhet och strategisk förmåga. Nedan följer en genomgång av hur detta gap ser ut och varför det är avgörande att adressera det.

1. Teknisk kompetens – från systemförvaltning till AI-förståelse

Befintlig kompetens:

HR-personal har traditionellt haft god systemkunskap, särskilt inom HRM-system, lönesystem och andra administrativa verktyg. Fokus har legat på att hantera dessa system effektivt och säkerställa att de stödjer HR-processer.

Önskvärd kompetens:

I en AI-integrerad miljö krävs dock en djupare förståelse för digitala processer, AI-teknologier och molnbaserade lösningar. HR behöver kunna förstå hur AI-algoritmer fungerar, hur data flödar genom systemen och hur dessa teknologier påverkar beslutsfattande. Det handlar inte om att bli tekniker, utan om att kunna föra en kvalificerad dialog med IT-avdelningar, leverantörer och andra intressenter – och framför allt att kunna bedöma teknikens påverkan på människor och arbetsmiljö.

2. Dataanalys – från analytisk förmåga till datadrivet arbetssätt

Befintlig kompetens:

Analytisk förmåga har länge varit en uppskattad egenskap inom HR, särskilt i samband med rekrytering, kompetensutveckling och

organisationsförändringar. Men denna förmåga har ofta varit kvalitativ snarare än kvantitativ.

Önskvärd kompetens:

Med AI:s intåg blir det allt viktigare att HR kan arbeta datadrivet. Det innebär att kunna tolka och använda stora datamängder, förstå grundläggande statistik och använda verktyg för dataanalys och visualisering. HR-utbildningar behöver därför inkludera mer om dataanalys, datakvalitet och hur HR kan använda data för att fatta informerade beslut. Detta är särskilt viktigt i dialogen med chefer och fackliga företrädare, där beslut måste kunna motiveras med tydliga och transparenta underlag.

3. Etisk medvetenhet – från regelverk till ansvarstagande

Befintlig kompetens:

HR har länge haft ansvar för att följa GDPR och andra dataskyddsregler. Det finns en medvetenhet om vikten av att hantera personuppgifter korrekt och att skydda individens integritet.

Önskvärd kompetens:

När AI används för att fatta beslut om människor – exempelvis vid rekrytering, prestationsbedömning eller personalplanering – uppstår nya etiska utmaningar. Algoritmer kan förstärka bias, fatta beslut som är svåra att förklara och skapa oavsiktliga konsekvenser. HR behöver därför kunna identifiera och hantera dessa risker, kommunicera dem till chefer och fackliga parter, och ta ansvar för att AI-beslut är rättvisa, transparenta och lagliga. Det kräver en djupare förståelse för AI:s etiska implikationer än vad som idag ofta finns inom HR.

4. Strategisk kompetens – från förändringsledning till AI-strategi

Befintlig kompetens:

HR har ofta en roll i förändringsledning och strategisk utveckling, särskilt vid organisationsförändringar och kulturarbete. Det finns en förståelse för vikten av att stödja chefer och medarbetare i förändringsprocesser.

Önskvärd kompetens:

AI medför dock nya typer av förändringar – inte minst vad gäller arbetsmiljö, stress och upplevelsen av kontroll. HR behöver utveckla strategier för att hantera dessa frågor, förebygga ohälsa och skapa trygghet i en digitalt transformerad arbetsmiljö. Dessutom krävs förmåga att hantera motstånd mot AI, särskilt från fackliga företrädare som kan uppleva tekniken som ett hot mot medbestämmande och rättvisa. HR måste därför kunna agera som brobyggare mellan teknik, människa och organisationens värderingar.

Sammanfattning

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.

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

Vikten av AI-relaterade HR-kompetenser

En av de centrala delarna i enkäten handlade om hur HR-professionella värderar olika kompetenser kopplade till AI. Resultaten visar tydligt att respondenterna inte enbart fokuserar på teknisk förståelse, utan att de i hög grad betonar vikten av etiska, juridiska och samhällseliga aspekter i samband med AI-användning i HR-arbetet.

Respondenterna fick ta ställning till ett brett spektrum av AI-relaterade kompetenser, och bedöma hur viktiga de ansåg att dessa är för framtidens HR-arbete. Det breda spektrumet av AI-relaterade kompetenser var ett resultat av de kompetenser som nämns i litteraturen och som, efter att ha reviderats utifrån intervjuer, anpassades till den svenska arbetsmarknadens kontext. Totalt identifierades 12 kompetenser, och HR-chefer ombads att bedöma i vilken utsträckning de anser att dessa kompetenser kommer att vara viktiga inom HR-yrket under de kommande åren. Resultaten presenteras i tabell 3. Svarsskalan var 1–5, där 1 innebär minst viktigt och 5 innebär viktigast.

Tabell 3. Betydelsen av AI kompetenser för framtidens HR arbete

Kompetens	Betydelsenivån
Efterlevnad och lagförståelse	4,08
Etiskt beslutsfattande	4,03
Förmåga att problematisera	3,98
Upprätthålla social rättvisa	3,93
Ledarskapsförmåga	3,92
Strategisk AI förmåga	3,86
Navigera digital transformation	3,81
Datadrivet HR-beslutsfattande	3,8
Anskaffa och använda AI	3,64
Empatiskt mentorskap	3,61
Teknisk litteracitet	3,3
Medvetenhet om AI i relation till ekologisk hållbarhet	3,22

Fyra kompetensområden utmärkte sig särskilt genom att få högst medelvärden (på en skala 1–5 där 1 är *minst viktigt* och 5 är *viktigast*):

- **Efterlevnad och lagförståelse** (medelvärde: 4,08)
Denna kompetens bedömdes som allra viktigast. Det 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. I en tid där 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. Det handlar om 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)**

Denna kompetens handlar om 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)**

Slutligen visade resultaten 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.

Sammantaget visar resultaten att HR-professionella har ett brett och nyanserat perspektiv på AI-kompetens. Det är inte enbart tekniska färdigheter som efterfrågas, utan snarare en kombination av juridisk förståelse, etisk medvetenhet, kritiskt tänkande och samhällsansvar. Detta understryker behovet av att framtidens HR-utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser utformas med ett helhetsperspektiv, där teknikens möjligheter balanseras mot dess risker och konsekvenser.

Självskattad kompetensnivå – ett tydligt gap

Respondenterna ombads därefter att bedöma den nuvarande kunskapsnivån gällande AI-relaterade kompetenser bland HR-professionella i Sverige. Svarsskalan var 1–5, där 1 innebär tidig utvecklingsstadium till 5 som innebär mycket kompetent. Resultaten presenteras i tabell 4.

Tabell 4. Den befintliga nivån av AI-kompetenser bland HR-professionella (självskattad)

Kompetens	Självskattad kompetensnivå
Strategisk AI förmåga	2,96
Anskaffa och använda AI-verktyg	2,76
Förmåga att problematisera	2,64
Datadrivet HR-beslutsfattande	2,6
Navigera digital transformation	2,48

Etiskt beslutsfattande	2,36
Efterlevnad och lagförståelse	2,36
Ledarskapsförmåga	2,2
Medvetenhet om AI i relation till ekologisk hållbarhet	2
Teknisk litteracitet	1,84
Empatiskt mentorskap	1,64
Upprätthålla social rättvisa	1,52

Trots att respondenterna i enkäten bedömde flera AI-relaterade kompetenser som mycket viktiga för framtidens HR-arbete, visade resultaten samtidigt att den självskattade kompetensnivån inom dessa områden är förhållandevis låg. 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.

Prioriterade utvecklingsområden för AI-kompetens inom HR

En viktig del av enkäten syftade 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. Resultaten visar att det finns ett behov av att rikta kompetensutvecklingen inte enbart mot tekniska färdigheter, utan även mot normativa, strategiska och mänskliga aspekter av AI-användning i HR.

Högsta prioritet

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

- **Efterlevnad och lagförståelse** (Kännedom om interna riktlinjer och externa lagar och riktlinjer såsom EU AI Act, MBL, kollektivavtal och andra arbetsrättsliga lagar och förstå hur dessa påverkar eller tillämpas vid införandet av AI inom HR)
- **Etiskt beslutsfattande** • (vara medvetna om de etiska utmaningarna med AI såsom bias och datasäkerhet, ta hänsyn till medarbetares värdighet och integritet)
- **Upprätthålla social rättvisa** (övervaka rättvisa, öka transparens, skydda mot diskriminering, förbättra dataskydd)
- **Ledarskapsförmåga** (att leda de förändringar som krävs för att implementera nya AI-system, skapa strategiska partnerskap mellan människor och AI. Förstå och motivera/leda organisationen, vara objektiv, modig och flexibel, ta ansvar för AI-beslut)

Dessa områden är avgörande för att säkerställa att AI används på ett rättssäkert, etiskt och inkluderande sätt. Resultaten visar att HR-professionella är medvetna om vikten av dessa kompetenser, men samtidigt upplever att de saknar tillräcklig kunskap och verktyg för att agera tryggt

inom dessa domäner. Det gör dessa områden till högsta prioritet för utbildning och kompetensstärkande insatser.

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** (bestämma huruvida AI kommer att involveras i augmenterade beslut eller automatiserade beslut, dvs, att delegera vissa rutinuppgifter till AI medan avgörande beslutsfattande fortsatt sker av mänskliga ledare, utgå ifrån situationsbaserad kontext vid användning av AI-baserat beslutsstöd)
- **Strategisk AI-kompetens** (att förutse hur AI kommer att förändra organisatoriska processer och förbereda både medarbetare och organisationen, tillhandahålla riktlinjer för hur och när AI bör användas inom olika organisatoriska funktioner, integrera maskinens kapabiliteter med mänskliga kapabiliteter baserat på komplementaritet och ersättning)

Dessa kompetenser handlar om att kunna reflektera kritiskt kring AI:s roll i organisationen och att kunna integrera AI i övergripande HR-strategier. Det kräver både systemförståelse och förmåga att se AI i ett större organisatoriskt och samhälleligt sammanhang.

3. Tredjeprioritet

På denna nivå återfinns mer relationella och tekniska färdigheter:

- **Empatiskt mentorskap i AI-miljöer** (ta itu med oro över AI, vara människocentrerad, bygga förtroende, involvera anställda)
- **Teknisk litteracitet** (kunskap om algoritmer, analys, datavetenskap och AI-verktyg)

- **Medvetenhet om AI i relation till ekologisk hållbarhet** (vara medvetna om hur AI-system förbrukar energi, kräver resursintensiv infrastruktur (som datacenter) och genererar elektroniskt avfall, fatta beslut som minimerar ekologiska fotavtryck)

Här handlar det om att kunna stödja medarbetare i en AI-förändrad arbetsmiljö, samt att ha en grundläggande förståelse för hur AI-system fungerar. Även om dessa kompetenser inte bedömdes som mest akuta, är de viktiga för att skapa trygghet och förståelse i organisationen.

4. Fjärdeprioritet

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

- **Navigera digital transformation** (planera och genomföra digital transformation effektivt, upprätthålla goda relationer med olika intressenter – inklusive medarbetare, AI-teknikteam och fackliga organisationer och ombud – samt beakta varje intressents huvudbekymmer, uppmärksamma interna faktorer såsom kostnad, organisationsbehov och ledningens engagemang)
- **Datadrivet beslutsfattande** (grundläggande förståelse för datavetenskap, förmåga att använda data och förstå kvantitativa metoder för att fatta informerade beslut inom HR, integrera digital kunskap i strategiskt tänkande och verksamhetsutveckling, att kunna granska de AI genererade resultaten)
- **AI-anskaffning och implementering** (Bedöma lämpligheten av AI-verktyg genom tvärvetenskapligt samarbete mellan IT-team, juridiska team, fackförbund och ledningsgrupper, bedöma lämpligheten av AI-verktyg utan etiska och juridiska bekymmer)

Dessa områden är ofta mer tekniskt eller processinriktade och kan i många fall hanteras i samverkan med andra funktioner, såsom IT eller

verksamhetsutveckling. Det innebär dock inte att de är oviktiga, utan snarare att de kan prioriteras i ett senare skede eller hanteras genom tvärfunktionellt samarbete.

Sammanfattning

Resultaten från enkäten visar att HR-professionella efterfrågar en bred kompetensutveckling som sträcker sig bortom tekniska färdigheter. Det finns ett tydligt behov av att stärka kunskaper inom juridik, etik, social rättvisa och strategiskt ledarskap i relation till AI. För att HR ska kunna ta en aktiv och ansvarsfull roll i AI-transformationen krävs därför utbildningsinsatser som integrerar både normativa och mänskliga perspektiv – inte bara tekniska lösningar.

Genomförandeprojekt – förslag på utformning

För att HR-professionella ska kunna möta de krav som följer med en ansvarsfull och strategisk användning av AI i HR-arbetet krävs riktade och långsiktiga utbildningsinsatser. Resultaten från KOMPA visar tydligt att det finns ett kompetensgap inom flera centrala områden – särskilt inom juridik, etik, social rättvisa och AI-relaterat ledarskap. Dessa kompetenser är avgörande för att säkerställa att AI används på ett sätt som är rättssäkert, inkluderande och hållbart.

Samtidigt visar ny forskning att det finns en könsrelaterad klyfta i hur AI uppfattas och används. Enligt undersökningen EY AI Sentiment Index (2025) har endast 16 procent av kvinnorna i Sverige en god förståelse för AI, jämfört med 23 procent av männen. Kvinnor är också generellt mer tveksamma till tekniken och känner sig i högre grad lämnade på efterkälken. Detta förstärker behovet av att utforma utbildningar som är

tillgängliga, inkluderande och anpassade efter olika målgruppers förutsättningar – inte minst i en kvinndominerad profession som HR.

Utbildningsinsatser kan genomföras av en bredd av olika utbildningsanordnare inom offentlig eller privat regi både som distansutbildning och på plats t ex hos enskilda arbetsgivare. Viktigt är dock att utbildningsinsatser bör utformas med ett helhetsperspektiv, där teknisk förståelse kombineras med värdebaserade och mänskliga dimensioner. Det handlar inte bara om att förstå hur AI-system fungerar, utan också om att kunna tolka, ifrågasätta och ta ansvar för de beslut som tekniken genererar. HR behöver kunna agera som brobyggare mellan teknik, människa och organisationens värderingar – och det kräver en ny typ av kompetensprofil.

Då den här förstudien riktar sig till en specifik målgrupp, HR-professionella som oftast har en grundutbildning från högskola eller universitet, vill vi rikta en särskild uppmaning till anordnare av högre utbildning. För att säkerställa kvalitet i relation till den specifika målgruppen, aktualitet och bredd i utbildningsinnehållet kan denna typ av kompetensutveckling med fördel genomföras inom ramen för universitet och högskolor. Genom att förankra utbildningen i aktuell forskning kan man säkerställa att innehållet är både relevant och framtidsinriktat.

AI i HR berör flera kunskapsområden – teknik, juridik, psykologi, organisationsvetenskap och etik. För framtida utbildningsinsatser är det viktigt att samla expertis från olika discipliner och skapa utbildningar som speglar denna komplexitet. Det är avgörande för att HR-professionella ska kunna förstå AI ur flera perspektiv och fatta välgrundade beslut i praktiken. Ett gott exempel är den “HR loves tech & AI” utbildning som redan idag

genomförs av Sveriges HR förening¹. Ett vidare förslag på hur fortsatta utbildningar, som riktad satsningar mot yrkesverksamma HR medarbetare, kan utformas finns bifogat den här rapporten i form av en kursplan (Bilaga 1). Denna kursplan kan användas som inspiration oavsett utbildningsanordnare i offentlig eller privat regi.

För att möta olika behov och målgrupper bör framtida utbildningar erbjudas i flera former: som fristående kurser i offentlig eller privat regi och som integrerade delar i redan befintliga utbildningsprogram (t.ex. personalvetarprogram), samt som uppdragsutbildning riktad till yrkesverksamma. På så sätt kan både studenter och redan yrkesverksamma HR-medarbetare ta del av kompetensutvecklingen, oavsett var de befinner sig i sin karriär. Genom att integrera AI-relaterade HR-kompetenser i ordinarie utbildningsverksamhet skapas förutsättningar för en hållbar och kontinuerlig kompetensförsörjning. Det är inte tillräckligt med tillfälliga projekt eller punktinsatser – det krävs en strukturell förändring i hur vi utbildar framtidens HR-professionella.

Sammanfattningsvis visar förstudien KOMPA:s resultat att det finns ett akut behov av att utveckla ett genomförandeprojekt som stärker HR:s förmåga att arbeta med AI på ett strategiskt, etiskt och människocentrerat sätt.

Genomförandeprojekt - utvärdering

En viktig aspekt, för att inte förlora den kunskapsprogression som etablerats genom förstudien KOMPA, är att de utbildningsinitiativ som nu utvecklas utvärderas kontinuerligt. Detta innebär att både innehåll och pedagogisk uppläggning regelbundet granskas för att säkerställa att

¹ <https://hrforeningen.se/utbildningar/hr-loves-tech-ai-4/#courseOccasion>

utbildningarna håller hög kvalitet och är relevanta för yrkesverksamma inom området.

För att utbildningarna ska kunna möta de föränderliga krav som ställs i arbetslivet, behöver de också vara flexibla och mottagliga för nya insikter från aktuell forskning, teknologisk utveckling och praktiska erfarenheter från HR-arbete. Genom att etablera strukturer för återkommande uppföljning och dialog med både deltagare och arbetsgivare, kan utbildningarna justeras och vidareutvecklas i takt med att kompetensbehoven förändras.

På så sätt kan den kunskapsbas som byggts upp inom KOMPA-projektet inte bara bevaras, utan också vidareförädlas och spridas till en bredare målgrupp av yrkesverksamma genom ESF-rådets initiativ, vilket stärker både individers kompetensutveckling och organisationers förmåga att hantera komplexa HR-frågor i en tid av snabb förändring.

Förslag på fortsatta studier

Förstudien KOMPA har identifierat flera områden där det finns ett tydligt behov av fördjupade studier för att säkerställa en långsiktigt hållbar och rättvis användning av AI i HR-arbete. Resultaten visar att AI inte bara förändrar arbetsuppgifter och kompetenskrav, utan också väcker grundläggande frågor om inkludering, etik och hållbarhet. För att möta dessa utmaningar krävs fortsatt kunskapsutveckling inom följande tre områden:

1. Inkludering och AI

Det finns ett behov av att undersöka hur AI påverkar möjligheterna till inkludering i arbetslivet – både i teori och praktik. Tidigare forskning har visat att AI-system riskerar att reproducera existerande ojämlikheter, exempelvis genom bias i rekryteringsalgoritmer. Fortsatta studier bör därför fokusera på hur AI kan utformas och användas för att främja mångfald, jämlikhet och tillgång till arbete för underrepresenterade grupper. Det är särskilt angeläget att studera hur HR-funktioner kan agera som motvikt till exkluderande teknologier och hur fackliga organisationer kan involveras i detta arbete.

2. Etik och AI

Etiska frågor kring AI-användning i HR är centrala men fortfarande otillräckligt utforskade. Det handlar bland annat om ansvarsfördelning vid AI-beslut, transparens i algoritmiska processer och hur etiska principer kan operationaliseras i praktiken. Forskning behövs för att utveckla modeller och riktlinjer för etiskt beslutsfattande i AI-stödda HR-processer, samt för att förstå hur HR-professionella kan rustas att hantera dessa frågor i sin vardag. Det är också viktigt att undersöka hur etiska överväganden kan integreras i teknikutvecklingen redan från början – så kallad "ethics by design".

3. Ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbar AI-användning

Slutligen behövs forskning som belyser AI:s roll i ett bredare hållbarhetsperspektiv. Det gäller inte bara social hållbarhet, utan även hur AI påverkar resursanvändning, energiförbrukning och ekonomisk effektivitet i HR-arbete. Hur kan AI bidra till mer hållbara

personalstrategier? Vilka risker finns för ökad stress, utanförskap eller övervakning? Och hur kan HR-funktionen bidra till att balansera effektivitet med mänskliga och miljömässiga värden? Dessa frågor kräver tvärvetenskaplig forskning som förenar teknik, arbetsliv, miljö och samhällsvetenskap.

Genom att fördjupa kunskapen inom dessa tre områden kan framtida forskning bidra till att forma en AI-användning i HR som inte bara är tekniskt avancerad, utan också rättvis, etiskt förankrad och hållbar – för både människor och samhälle.

Referenser

Akavia/Birath, H. (2024). *Akademiker och Algoritmer. Hur artificiell intelligens (AI) påverkar arbetsmarknaden för akademiker*. Rapport 2024. Akavia.

Akavia. (2023, 20230113). AI - din nästa rekryterare. Akavia.

Andersson, C., Crevani, L., Hallin, A., Ingvarsson, C., Ivory, C., Lammi, I. J., Lindell, E., Popova, I., & Uhlin, A. (2022) Hyper-Taylorism and third-order technologies. I Ekman, P., Dahlin, P., & Keller, C. (Red.) *Management and Information Technology after Digital Transformation*. (ss 63-71) Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence—challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of human resource management*, 33:6, 1065-1097.

Bursell, M., & Roumbanis, L. (2024). After the algorithms: A study of meta-algorithmic judgments and diversity in the hiring process at a large multisite company. *Big Data & Society*, 11(1).

Chefstidningen. (2019-10-16). Dags att låta robotar ta över rekryteringen.

EY AI Sentiment Index (2025) https://www.ey.com/sv_se/newsroom/2025/04/svenskar-skeptiska-till-ai-oro-for-desinformation-dominerar

JUSEK 2017 Hur mår personalvetare på jobbet? – fungerande löneprocess och chefs roll. JUSEK, Stockholm.
https://www.jusek.se/globalassets/pdf/rapporter/t0277rapport_personalvetare-1901-konv5.pdf Hämtad 2022-06-21

Lindell, E., Hallin, & Jonsson, B. (2025) Exclusion and Inclusion Trough a Discourse of Equality. *European Journal of Workplace Innovation*, 10(1), 34-54.

Oswald, F. L., Behrend, T. S., Putka, D. J., & Sinar, E. (2020). Big data in industrial-organizational psychology and human resource management: Forward progress for organizational research and practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 505-533.

Pan, Y., & Froese, F. J. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*, 33:1, 100924.

Sakka, F., El Maknouzi, M. E. H., & Sadok, H. (2022). Human resource management in the era of artificial intelligence: future HR work practices, anticipated skill set, financial and legal implications. *Academy of Strategic Management Journal*, 21, 1-14.

Wajcman, J., & Rose, E. (2011) Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies* 32:7, 941–61.

Bilaga 1 Kursplan KOMPA

Kursens bakgrund i förstudien KOMPA

Denna kurs har utvecklats med utgångspunkt i resultaten från den ESF-finansierade förstudien **KOMPA – Kompetens och kompatibilitet mellan människa och AI i HR-arbete**, som finansierats av Svenska ESF-rådet. Förstudien har haft som syfte att kartlägga hur AI påverkar HR-professionens arbetsuppgifter och kompetensbehov, samt att identifiera vilka utbildningsinsatser som krävs för att möta dessa förändringar på ett ansvarsfullt och hållbart sätt.

Kursens innehåll och lärandemål är direkt förankrade i två centrala resultat från förstudien KOMPAs resultat:

1. Skillnaden mellan befintliga och önskade kompetenser

Genom workshops och intervjuer med HR-professionella, AI-experter och rådgivare identifierades ett tydligt kompetensgap. Medan dagens HR-arbete ofta bygger på administrativ systemkunskap och generell analytisk förmåga, kräver en AI-integrerad framtid nya färdigheter – särskilt inom områden som juridik, etik, social rättvisa och strategiskt ledarskap. Kursen är utformad för att minska detta gap genom att erbjuda kunskap och verktyg som stärker HR:s roll i en digitaliserad arbetsmiljö.

2. Resultat från enkäten – självskattad kompetensnivå

En nationell enkätundersökning som genomfördes inom ramen för förstudien visade att HR-professionella själva bedömer sin kompetens inom dessa nyckelområden som låg, trots att de samtidigt betraktas som mycket viktiga. Exempelvis skattades kompetens inom efterlevnad och lagförståelse samt etiskt

beslutsfattande till endast 2,36 på en femgradig skala, medan förmågan att upprätthålla social rättvisa skattades till så lågt som 1,52. Kursen svarar direkt mot dessa resultat genom att fokusera på just de områden där behovet av kompetensutveckling är som störst.

Genom att bygga på ett omfattande empiriskt underlag från förstudien KOMPA erbjuder kursen en forskningsbaserad och praktiktäna utbildning som rustar HR-professionella för att ta en aktiv, reflekterande och ansvarstagande roll i AI-transformationen av arbetslivet.

AI och HR – Etik, strategi och ansvar i en digitaliserad arbetsmiljö

Om kursen

Hur påverkar AI framtidens HR-arbete – och hur kan HR-professionella bidra till att tekniken används på ett rättvist, strategiskt och hållbart sätt?

Den här kursen ger dig verktyg att förstå, analysera och agera i en arbetsmiljö där AI blir en allt viktigare del av beslutsfattandet.

Kursen riktar sig till dig som arbetar inom HR eller är student inom personalvetenskap, ledarskap eller organisationsutveckling. Du får en introduktion till AI-teknikens möjligheter och risker, men framför allt fördjupad kunskap om de juridiska, etiska och sociala frågor som uppstår när AI används i personalarbete.

Vad lär du dig?

Efter avslutad kurs kommer du att kunna:

- Förstå grunderna i hur AI används inom HR, t.ex. i rekrytering, kompetensanalys och medarbetarengagemang.
- Identifiera och reflektera över etiska dilemman kopplade till AI-beslut.
- Tillämpa juridiska ramar som GDPR i relation till AI-användning.
- Utveckla strategier för att hantera AI-relaterade förändringar i organisationer.
- Diskutera AI:s påverkan på social rättvisa, inkludering och arbetsmiljö.

För vem?

Kursen passar dig som:

- Arbetar inom HR och vill stärka din AI-kompetens.

- Är chef eller ledare och vill förstå AI:s påverkan på personalfrågor.
- Studerar personalvetenskap, arbetsliv eller organisationsutveckling och vill förbereda dig för framtidens arbetsliv.

Varför läsa kursen?

AI förändrar arbetslivet – men tekniken är inte neutral. För att säkerställa att AI används på ett sätt som främjar rättvisa, transparens och hållbarhet krävs ny kompetens inom HR. Den här kursen ger dig verktygen att ta en aktiv och ansvarsfull roll i den digitala transformationen.