

HR-trender i Europa

-En internationell jämförelse

Cranet-undersökningen
2014-2016

Tina Lindeberg och Bo Månson
Mars 2017



INSTITUTET FÖR PERSONAL-
& FÖRETAGSUTVECKLING



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

HR-trender i Europa – en internationell jämförelse

1. En internationell jämförelse	3
Inledning	3
1.1. HR-funktionens strategiska roll	5
1.2. Planer och strategidokument	7
1.3. Fördelning av ansvar mellan linjechef och HR-funktion	8
1.4. HR och IT-system	12
1.5. Flexibla arbetsformer	15
1.6. Löner och förmåner	17
1.7 HR-chefen	20
2. Sammanfattning av jämförelsen i denna rapport	22
3. Utveckling av europeiskt HR-arbete sedan 1990-talet	24
Referenser	26

Internationell jämförelse 2014-2016

Inledning

Bakgrund

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

Metod

Målgruppen för undersökningen är organisationer med över 200 anställda i privat och offentlig sektor. I vissa länder, bland annat i Danmark, har man även inkluderat företag med 100 anställda och däröver. Enkäten har sänts ut både i pappersform och digitalt. Varje land har haft friheten att välja vilket format man velat använda.

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

Detta är den åttonde upplagan av Cranet-undersökningen sedan den startade 1989. Data från denna undersökningsomgång samlades i Sverige in under hösten 2014. Insamlingen i övriga länder har pågått från 2014 till 2016. Totalt sett i 2014-2016 års undersökningsomgång har när denna rapport skrivs 6481 enkäter från 32 länder inkommit. Den genomsnittliga svarsfrekvensen brukar hamna på ca 10% (i Sverige hamnade den på 19%).

Enkäten

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

Enkäten är indelad i 6 sektioner som behandlar olika områden inom HR såsom HR-arbetets organisering, rekrytering och bemanning, personalutveckling, löner och förmåner samt kommunikation med de anställda. I slutet av enkäten kan varje land välja att lägga till egna lands-specifika frågor.

Rapportens syfte

I denna rapport redovisar vi resultatet av valda frågeställningar i enkäten ur ett internationellt perspektiv. Detta är den åttonde upplagan av Cranet-undersökningen sedan den startade 1989.

Vi har i vår jämförelse valt ut ett antal länder som vi finner intressanta att jämföra Sverige med och som är några av våra största handelspartners. Vi har valt, förutom de nordiska länderna Finland, Norge och Danmark att titta även på Frankrike, Spanien, Tyskland, Storbritannien (UK) och Belgien. I några av frågorna har vi även jämfört dessa länder med USA.

Antal inkomna enkäter i våra valda länder 2014-2016

Land	Antal enkäter
Sverige	367
Finland	182
Norge	236
Danmark	240
Spanien*	98
USA	509
Tyskland	278
Frankrike	158
Storbritannien	296
Belgien	147

*Spanien deltog inte i den förra omgången av undersökningen som genomfördes 2008-2010.

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

- HR-funktionens strategiska roll och organisering
- Planer och strategidokument
- Ansvarsfördelningen linjen/HR
- Användandet av externa tjänster samt HR-IT-system
- Flexibla arbetsformer
- Löner och förmåner
- Formella bedömningssystem
- HR-chefernas utbildningsbakgrund, kön mm.

1.1 HR-funktionens strategiska roll

Enligt denna undersökning kan vi se att HR-funktionens strategiska roll har stärkts under de tre decennier undersökningen pågått. Att arbeta långsiktigt och verka på en hög nivå när det gäller HR-frågorna kräver att HR-funktionen finns representerad på den strategiska ledningsnivån i organisationen. Om man ej finns med på den arena där de strategiska besluten fattas – dvs i organisationens ledningsgrupp – blir det svårt att vara en strategisk aktör. Undersökningens resultat visar att allt fler HR-chefer har en plats i ledningsgruppen. Det kan dock se väldigt olika ut i olika länder.

Frankrike och Sverige har högsta andelen personalchefer i ledningsgruppen, tätt följda av Spanien och Belgien. Bland de nordiska länderna har Danmark lägst andel personalchefer i direktionen/ledningsgruppen, även om vi ser en ökning här jämfört med föregående undersökning så det verkar finnas en trend även där att man ökar representationen i ledningsgruppen.

Jämfört med föregående undersökning ses dock en svag nedgång i samtliga länder utom i Danmark och Storbritannien (UK) där andelen HR-chefer i ledningsgruppen har stigit ganska kraftigt.

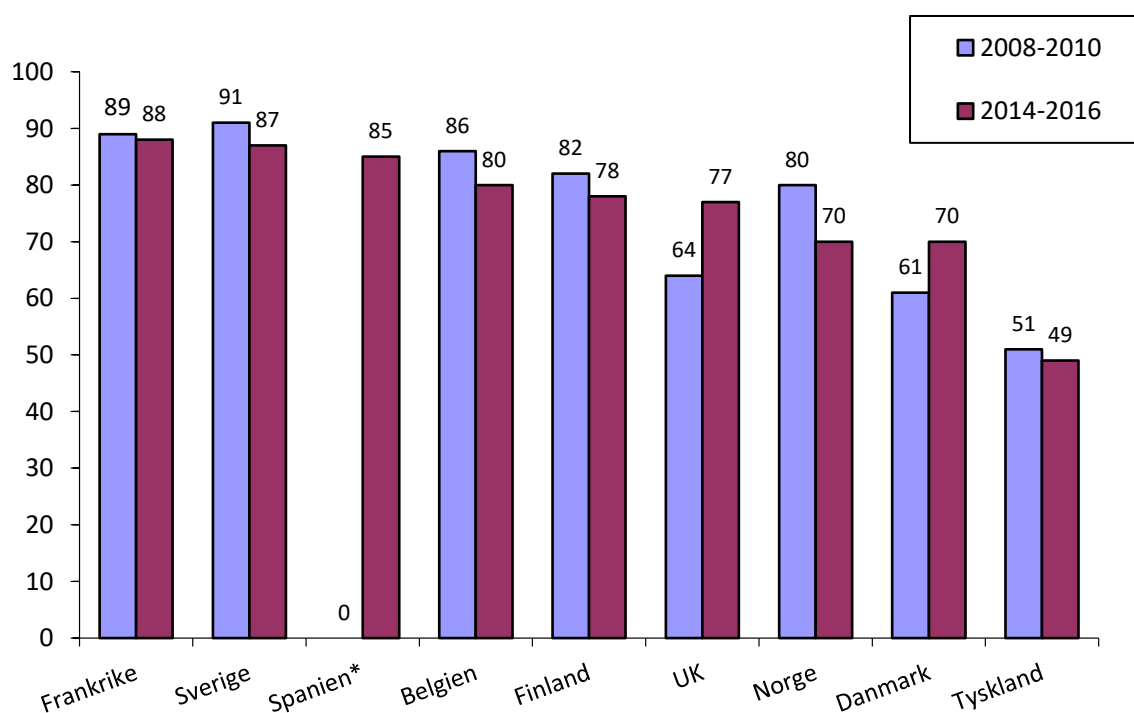


Diagram 1. Andel högsta personalchefer som sitter med i ledningsgruppen/direktionen.

*Spanien deltog inte i den förra omgången av undersökningen som genomfördes 2008-2010.

Ett annat mått på HR-frågornas strategiska förankring är i vilket skede HR-chefen engageras vid utveckling av organisationens övergripande strategier och planer. Andel HR-chefer som engageras från början är i flertalet länder betydligt lägre än andelen HR-chefer i ledningsgruppen. Se diagram 2.

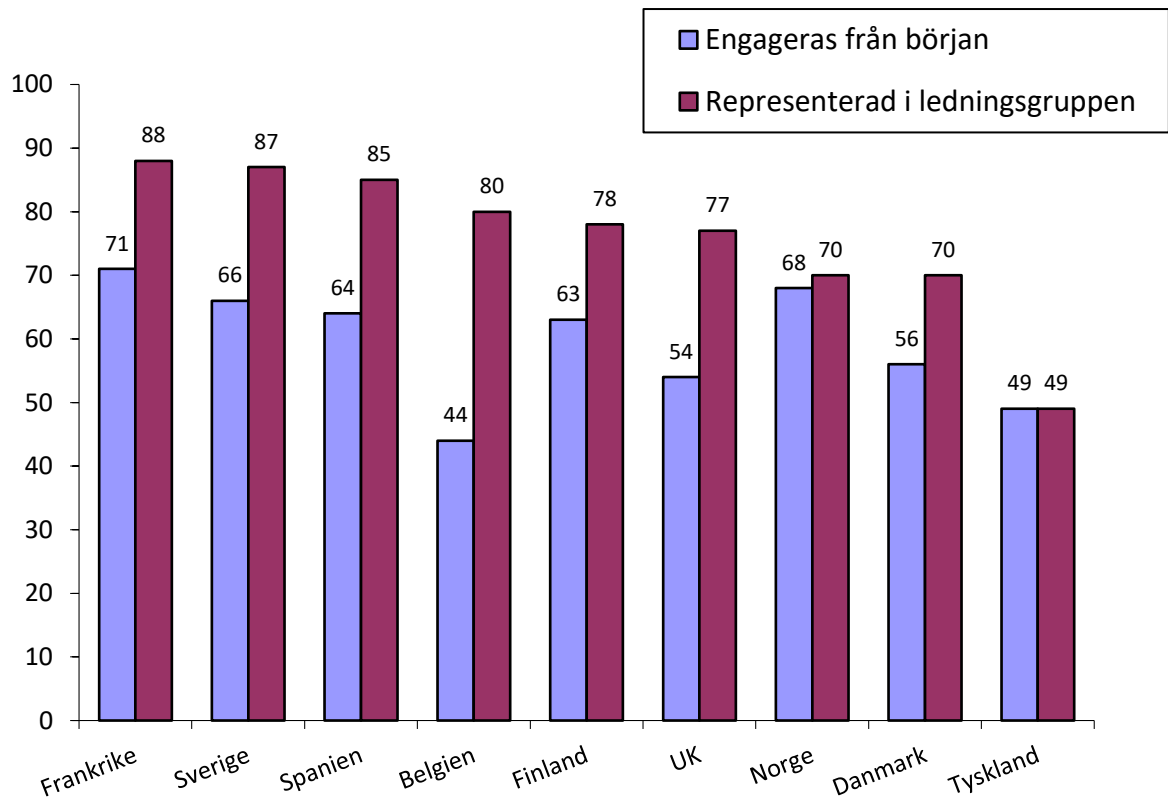


Diagram 2. När engageras personalchefen i utvecklingen av organisationens övergripande verksamhetsplaner/företagsstrategier samt personalchefens representation i ledningsgruppen? (2014-2016)

I Sverige är det en relativt hög andel personalchefer som engageras redan från början i utvecklandet av övergripande verksamhetsplaner och företagsstrategier (66%). Bara i Frankrike och i Norge är siffran högre.

Skillnaden är som störst i de fyra länder med högst andel personalchefer i ledningsgruppen, nämligen Spanien, Sverige, och Belgien. Även i Storbritannien är diskrepansen stor. I de flesta länder i vår jämförelse tycks alltså en plats i ledningsgruppen inte automatiskt innebära att man engageras redan inledningsvis i utvecklingen av organisationens övergripande verksamhetsplaner och strategier. Det är i Norge och i Tyskland som de två variablerna går hand i hand och i princip lika stor andel av HR-cheferna engageras från början som de som sitter i ledningsgruppen.

1.2 Planer och strategidokument

När det handlar om policy för personalfrågor – en så kallad HR-policy eller HR-strategi – blir det allt vanligare bland de undersökta organisationerna att ha en sådan. Bara i Norge har siffran sjunkit sen förra undersökningen. De nordiska länderna har länge legat högst gällande denna fråga.

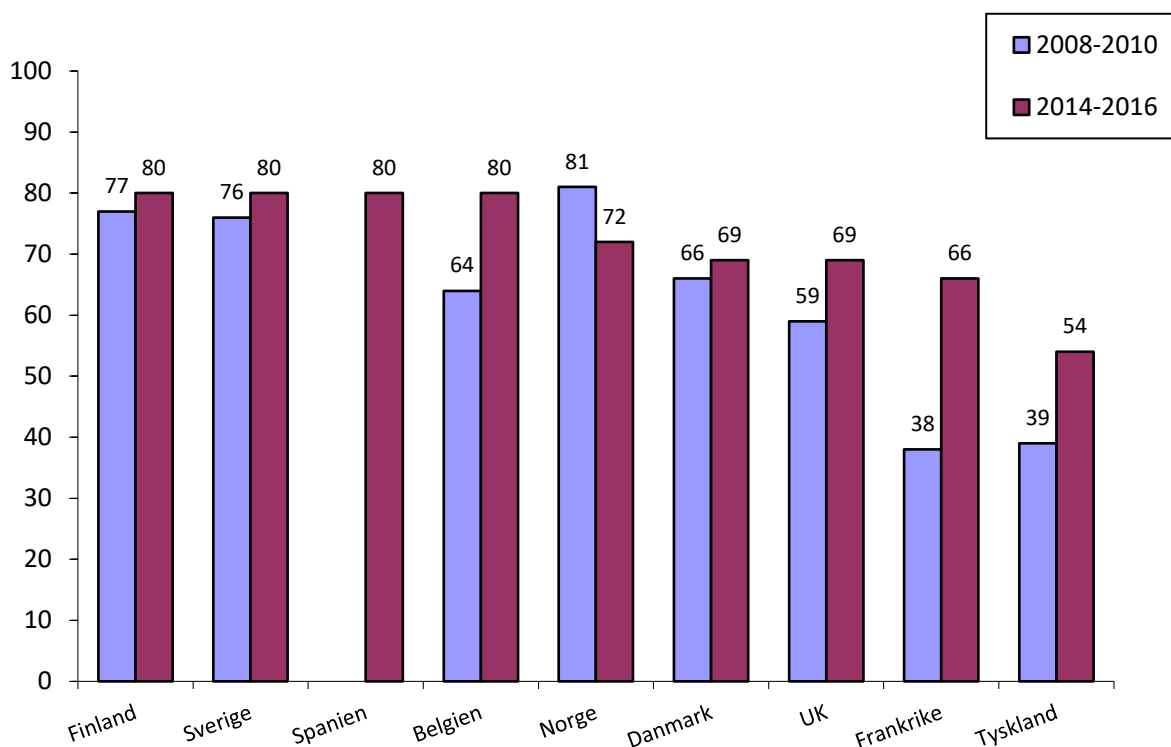


Diagram 3. Andel organisationer som har en skriven HR-strategi/-policy.

Att skriva ner sin personalidé eller HR-policy/-strategi kan ses som en symbolhandling för att markera att den är lika viktig som organisationens övriga styrdokument. Det borde också innebära att man då arbetar med HR-frågorna på ett mer målinriktat sätt. Dock är det ingen självklarhet att medarbetare och chefer ute i organisationen därmed är medvetna om eller jobbar enligt strategin.

Något som blivit vanligare de senaste åren i Sverige är att bedriva ett så kallat värdegrundsarbete. Många organisationer – såväl offentliga som privata – lägger ner allt mer tid och resurser på att identifiera, beskriva och kommunicera ut organisationens värdegrund. Det tycks också vara fallet i många av de andra länder som vi tittat på i tidigare undersökningar.

1.3 Fördelning av ansvar mellan linjechefer och HR-funktion

Diskussionen om var i organisationen HR-arbetet ska utföras, och av vem, har pågått länge och pågår alltjämt. Åtminstone i Sverige har det varit en tydlig trend sedan tidigt 90-tal att linjecheferna får ta över allt mer av ansvaret för HR-relaterade arbetsuppgifter. En anledning till detta kan vara rationalisering och effektivisering av HR-funktionen. Ytterligare en anledning kan vara att det är hos linjecheferna som vissa åtaganden hör hemma eftersom de får ta konsekvenserna av fattade beslut – såsom vem som rekryteras in i ett team eller hur och i vilken grad sjukskrivna medarbetare rehabiliteras. Dock ser vi en tendens till att detta utflyttande av ansvar har avstannat och till och med i viss utsträckning plockats tillbaka till HR-funktionen när det gäller vissa områden (Lindeberg & Månson 2010 och 2015). De fem ansvarsområden vi frågat om i enkäten är löner och förmåner, rekrytering och urval, personalutbildning/-utveckling, relationer mellan fack och arbetsgivare samt ökning/minskning av antalet anställda.

Det ser väldigt olika ut i de 9 jämförda länderna. De nordiska länderna har en starkare betoning på linjechefernas ansvar än övriga länder. I Finland, Sverige, Norge och Danmark ansvarar *huvudsakligen* linjechefen – ensam, eller i samråd med HR-avdelningen – oftast för frågor som rör ”Rekrytering och urval” vilket vi kan se i diagrammet nedan. En liknande bild uppvisar undersökningen när det gäller området ”Personalutbildning /-utveckling”.

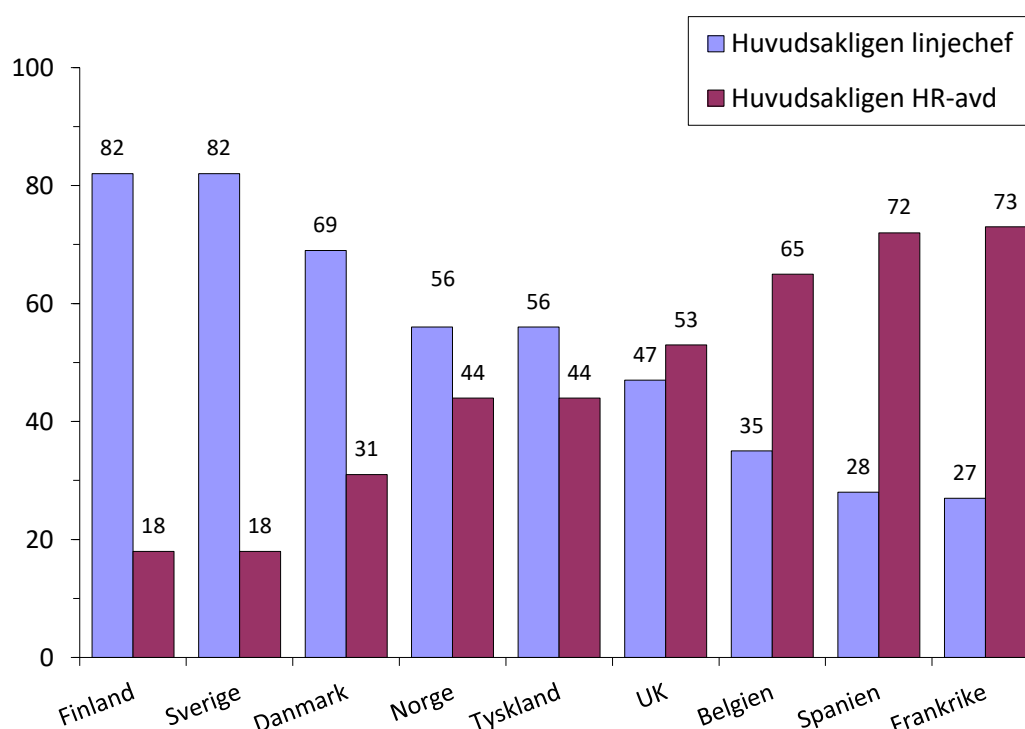


Diagram 4. Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten inom **Rekrytering och urval**? (2014-2015)

Om vi ser någon förändring sedan undersökningen 2008-2010 så är det att HR-avdelningen också utomlands har plockat tillbaka delar av ansvaret. Så är det t ex i Frankrike, Belgien, Storbritannien och även i Norge. I Finland, Sverige och Danmark är läget i princip oförändrat sen förra undersökningen. I Sverige och Danmark har till och med marginellt mer ansvar överförts till linjecheferna när det gäller ”Rekrytering och urval”.

När det gäller ansvaret för området ”Relationer mellan arbetsgivare och fack/anställda” är fördelningen mellan linjen och HR-avdelningen en annan. Relationerna till facket och kunskaper om lagar och avtal har länge varit ett av HR-avdelningens huvudsakliga kompetensområden. Eftersom det är av yttersta vikt för organisationen att detta hanteras korrekt har HR-funktionen det yttersta ansvaret för de frågorna. Det gäller i samtliga länder i denna jämförelse. Här sticker Finland ut med ett relativt högt ansvar på linjecheferna även gällande detta ansvarsområde. Även i Danmark har linjecheferna i relativt hög utsträckning huvudansvar för detta område.

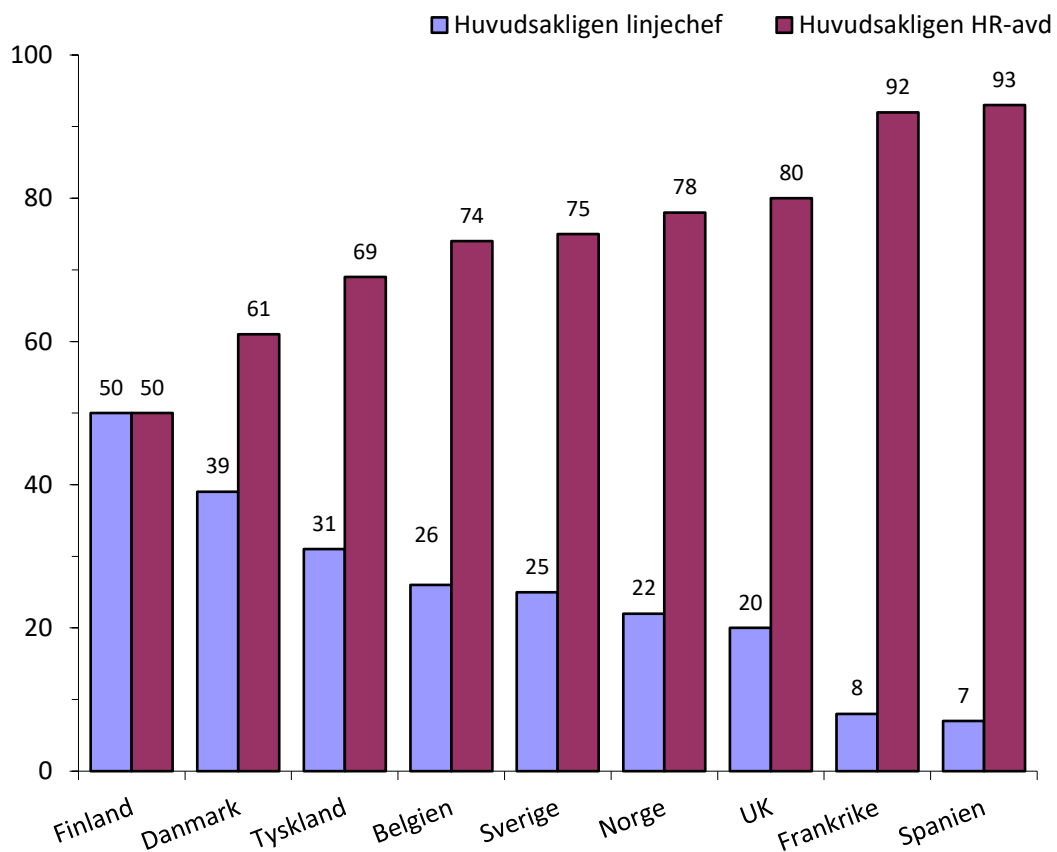


Diagram 5. Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten när det gäller **Relationer mellan arbetsgivare och fack/anställda** (Industrial relations)? (2014-2015)

Vid jämförelse med föregående undersökning (2008-2010) så ser vi i den senaste undersökningen en än tydligare accentuering av att det är HR-funktionen som tar det yttersta ansvaret gällande ”Relationer mellan arbetsgivare och fack”. Se diagram 6 nedan.

När det däremot gäller ansvaret för ökning/minskning av arbetsstyrkan är det i de flesta av länderna vanligt att lägga det yttersta ansvaret hos linjecheferna. Hantering av ökning/minskning av antal anställda sker dock i stor utsträckning i samråd med HR-funktionen vilket visas i diagram 7.

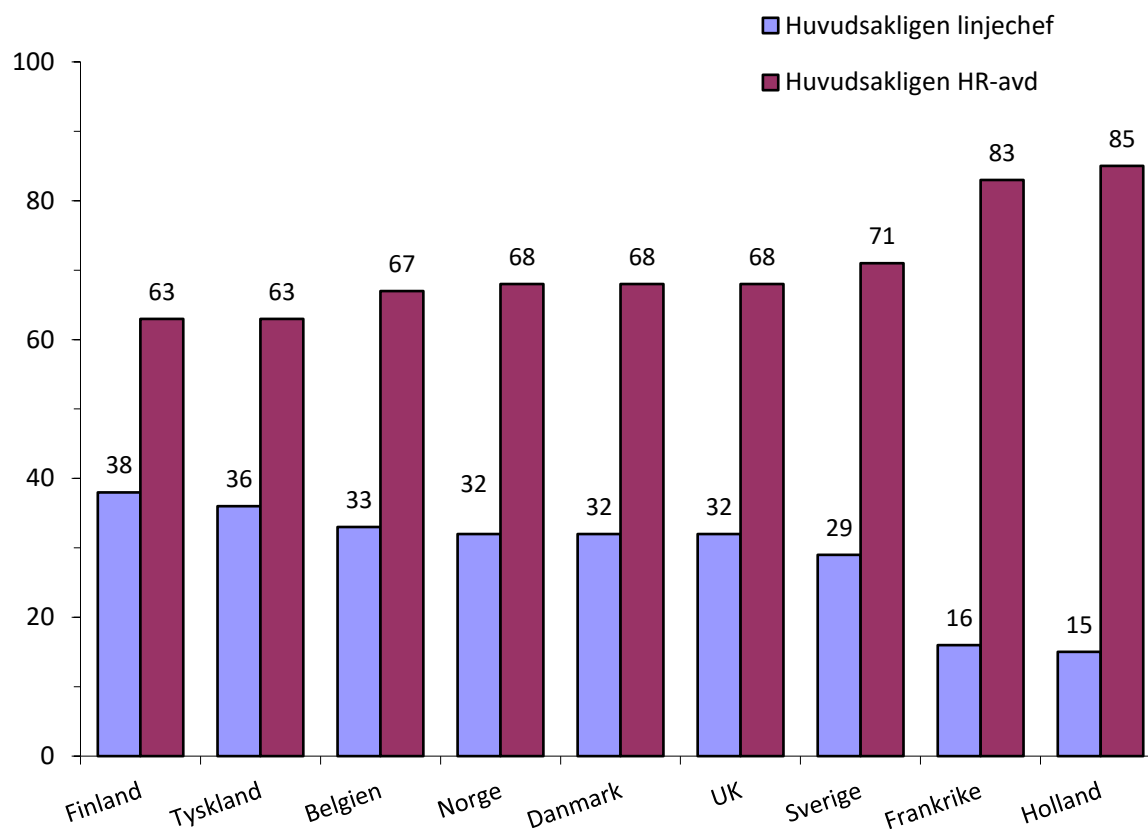


Diagram 6. Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten när det gäller **Relationer mellan arbetsgivare och fack**/anställda (Industrial relations)? (2008-2010)

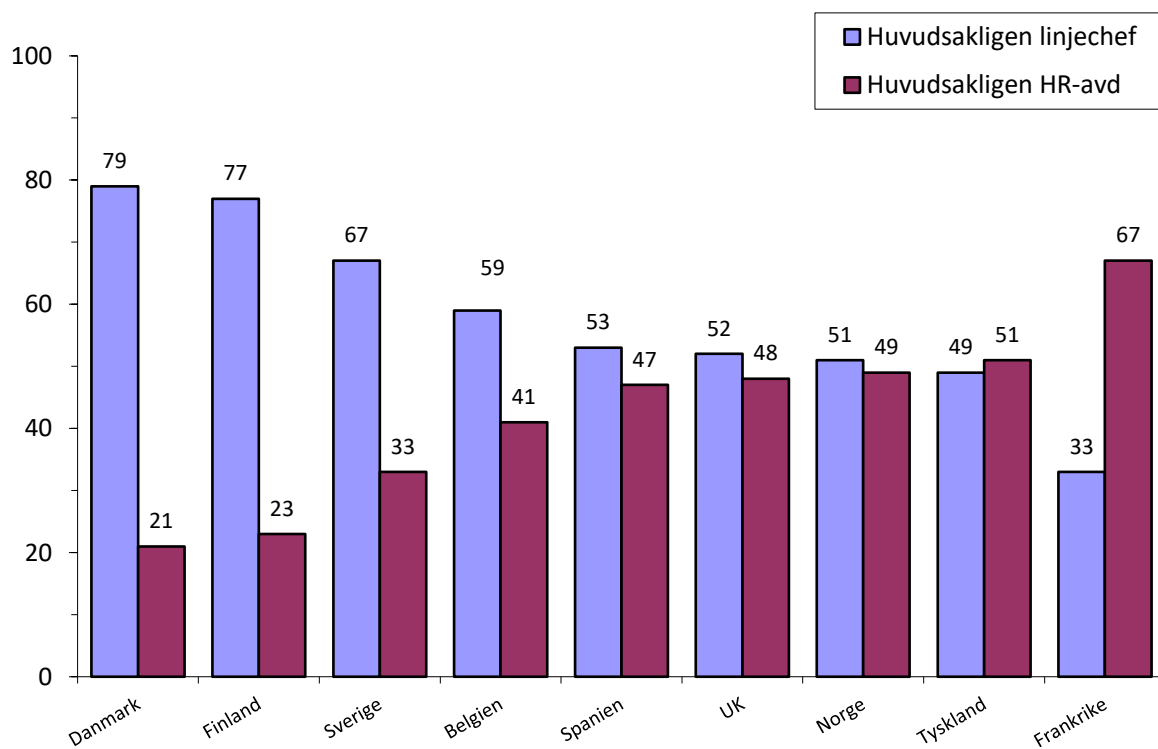


Diagram 7. Vem har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten när det gäller **Ökning/minskning av antalet anställda**? (2014-2015)

En forskare och HR-konsult som hävdar att linjecheferna är en av huvudaktörerna i HR-arbetet är Dave Ulrich. Han hävdar att många arbetsuppgifter inom HR-/personalområdet i stora organisationer faktiskt utförs av linjechefer. Det är i slutändan de som är ansvariga för beslut som rör deras medarbetare (Ulrich & Brockbank 2005). Ett råd som Ulrich ger till HR-specialister är att involvera linjecheferna i HR-arbetet och strategierna i stället för att utföra arbetet åt dem. Ansvaret för dessa frågor bör inte vila enbart på HR-funktionen. HR-specialisten bör i stället agera som coach och internkonsult till linjecheferna i deras beslutsfattande när det gäller HR-frågor, menar Ulrich.

Sammanfattningsvis kan vi säga att det ända sen Cranet-undersökningen startade för 20 år sedan har de nordiska länderna karaktäriserats av en hög grad av decentralisering av ansvar till linjecheferna (Brewster & Larsen 2000). Sen undersökningen 2004 har skillnaderna mellan länderna minskat något.

1.4 HR-/IT system

Ett IT-baserat HR-system är ett hjälpmedel för att effektivisera de administrativa rutinerna kring HR-arbetets olika delar. I de flesta länder som vi tittat på här är det upp emot 70-90 % av organisationerna som har ett HR/IT-system. Den lägre andelen organisationer i den danska undersökningen kan förklaras med att man i Danmark även inkluderat organisationer med 100+ anställda för att få en större svarsgrupp.

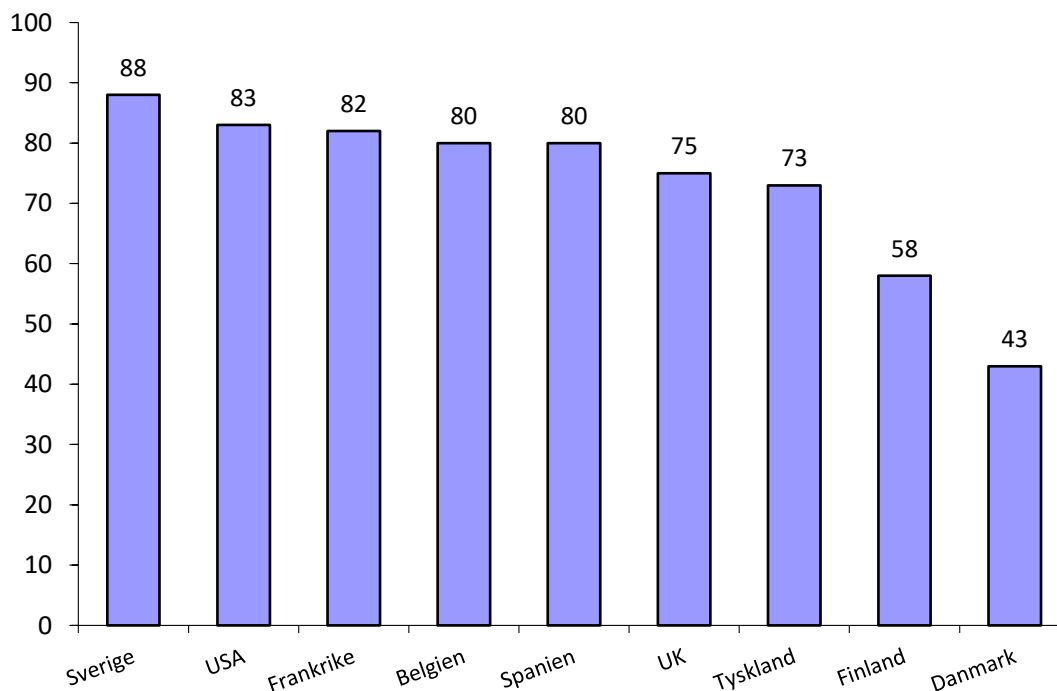


Diagram 8. Använder ni något IT-baserat HR-system i ert HR-arbete? (2014-2015)

På vilket sätt används då HR-IT-systemet? Det är mycket vanligt att man erbjuder så kallad självservice för medarbetare och chefer i sina system. I synnerhet för medarbetare. Det speglar den allmänna digitaliseringstrenden i samhällen idag.

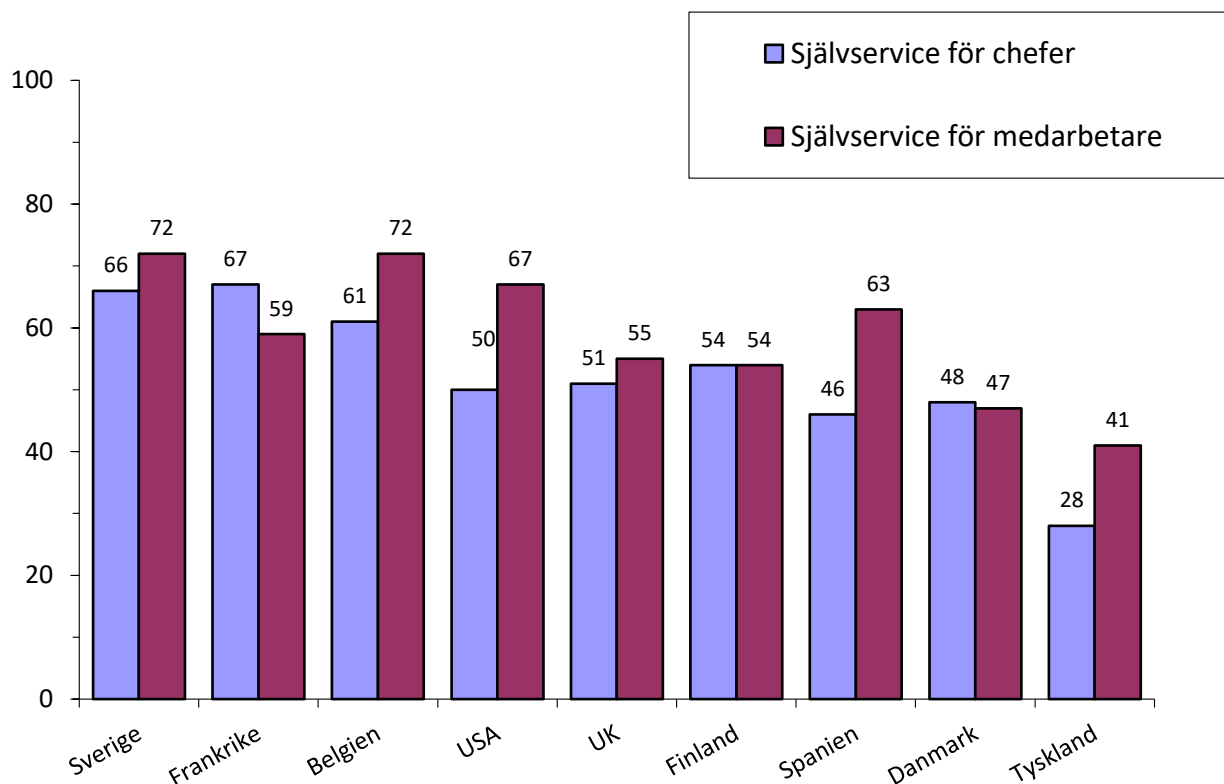


Diagram 9. Använder ni IT-systemet till något av följande i ert HR-arbete? (2014-2015)

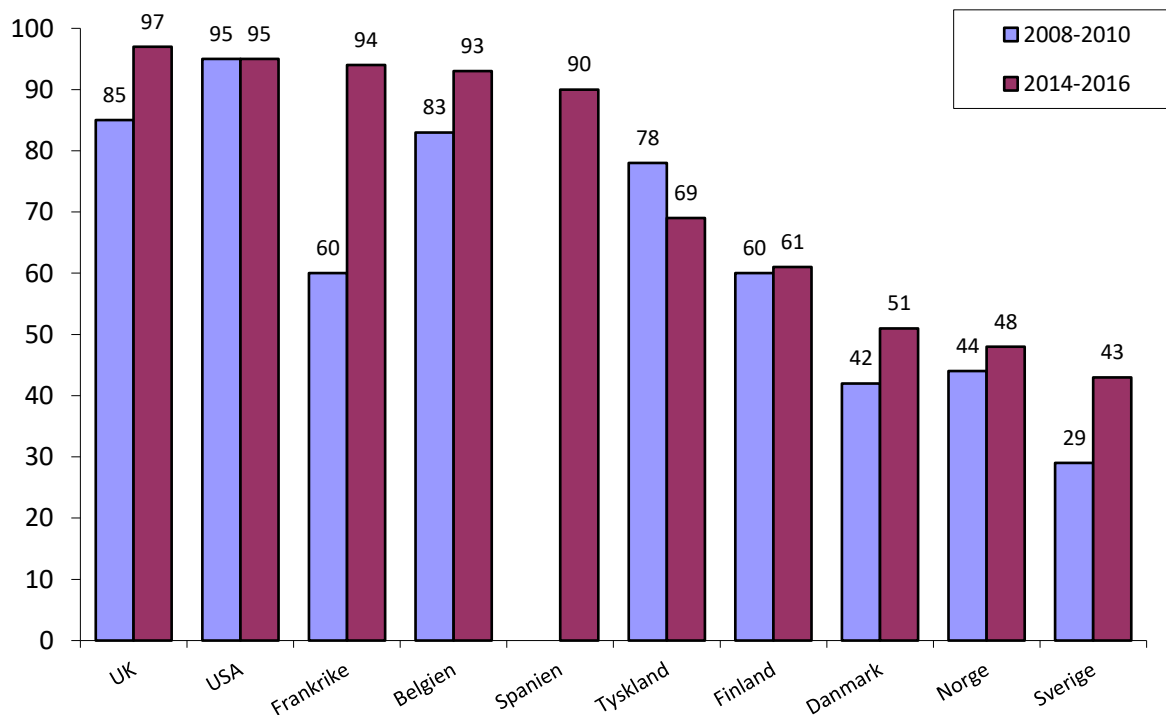


Diagram 10 Har ni något formellt bedömningssystem för högskoleutbildad personal (utan chefsansvar)?

Att använda system för prestationsmätning/-bedömning är vanligare i USA och i övriga Europa än i Norden. Vi ser att de nordiska länderna ligger lågt med Sverige och Norge ligger i botten av alla jämförda länder. Men även i Norden tenderar det att öka. Storbritannien har också en hög andel organisationer som

Det kan också sägas ha blivit vanligare i de flesta länder sen förra undersökningen. I Sverige, Danmark och Norge är systemanvändning för prestationsbedömning fortfarande en relativt ovanlig förekomst. Det är vanligare i Finland.

1.5 Flexibla arbetsformer

Varje gång som Cranet-undersökningen har genomförts har man kunnat konstatera en viss ökning av flexibla arbetsformer i de olika länderna i Europa. Det gäller även i denna omgång av undersökningen. Deltidsarbete, flexibla arbetstider, helgarbete etc. förekommer i allt högre grad i flertalet av de länder som deltar i undersökningen. Resultatet är inte särskilt förvånande med tanke på att allt fler kvinnor kommer in på arbetsmarknaden och att tjänstesektorn fortsätter att expandera. Även om trenden är att dessa arbetsformer ökar är det värt att poängtera några saker. Till exempel har de olika arbetsformerna som vi betecknar som flexibla inte ökat i den utsträckning som förutspåts. Det är fortfarande en förhållandevis liten del av arbetsstyrkan i organisationerna som omfattas av de flexibla systemen. Användandet av vissa flexibla arbetsformer har till och med sjunkit.

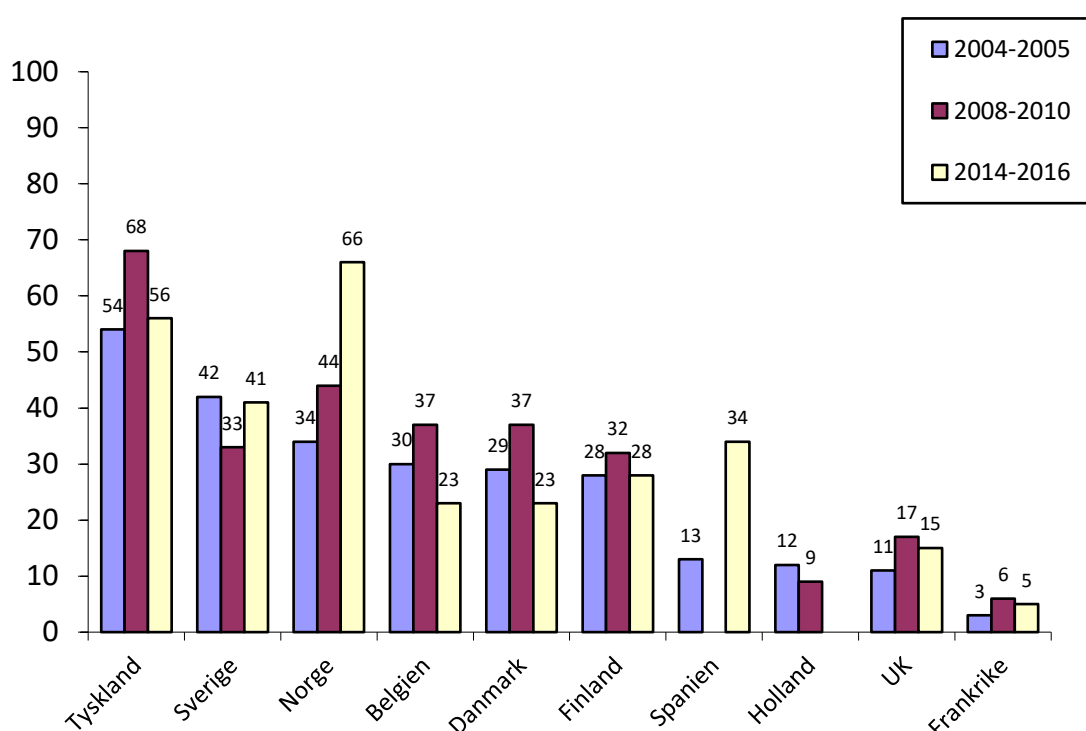


Diagram 11. Andel organisationer där mer än 50% av de anställda har **flexibel arbetstid**.

I diagram 11 ovan ser vi att Sverige har en jämförelsevis stor andel organisationer där mer än 50 procent av de anställda har flexibel arbetstid. Sverige använder sig av olika former av flexibilitet på arbetsplatsen i större utsträckning än de flesta övriga länder i undersökningen.

Exempel på flexibla arbetsformer som förväntades öka på "framtidens arbetsplatser" var arbete från hemmet, distansarbete mm. Detta har inte hänt i någon större utsträckning.

Deltidsarbete är vanligast i Belgien, Sverige och Tyskland. I Sverige har det inte förändrats så mycket medan det ökat i Belgien och Tyskland. Se diagram 12.

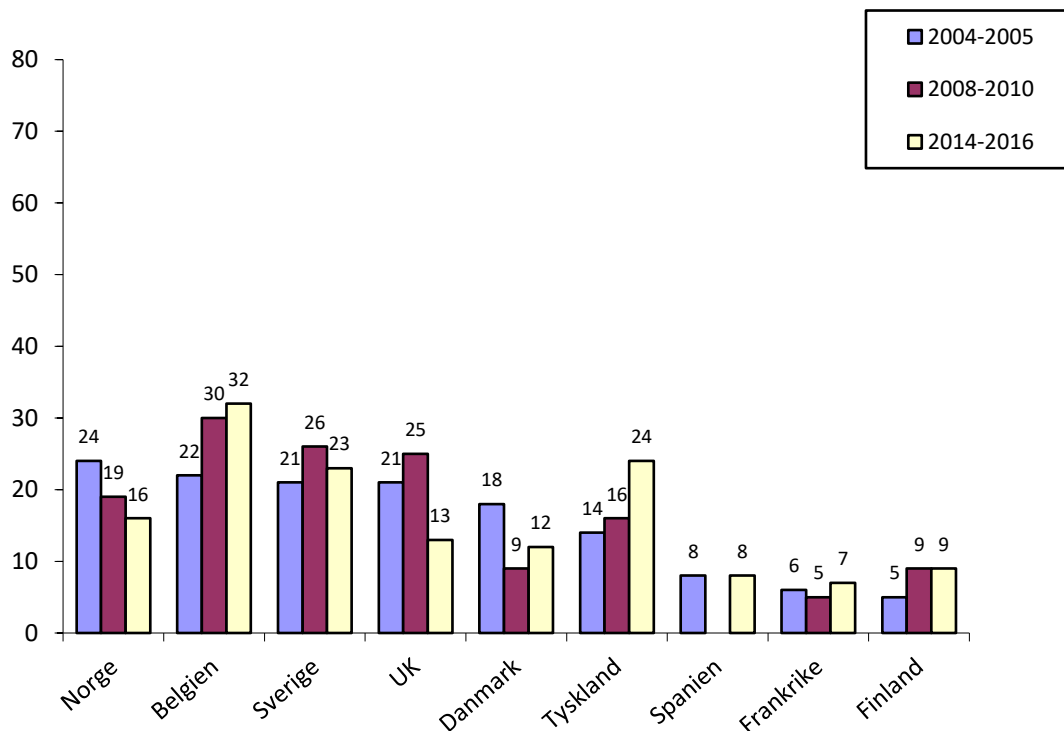


Diagram 12. Andel organisationer där mer än **20%** av de anställda arbetar **deltid**.

Som framgår av diagram 13 är det en avsevärd andel av organisationerna som inte alls tillämpar arbete från hemmet. Från 2004 och framåt ser vi ett ökat inslag av Arbete från hemmet verkar dock i många länder bli allt vanligare. I Sverige har det blivit ovanligare.

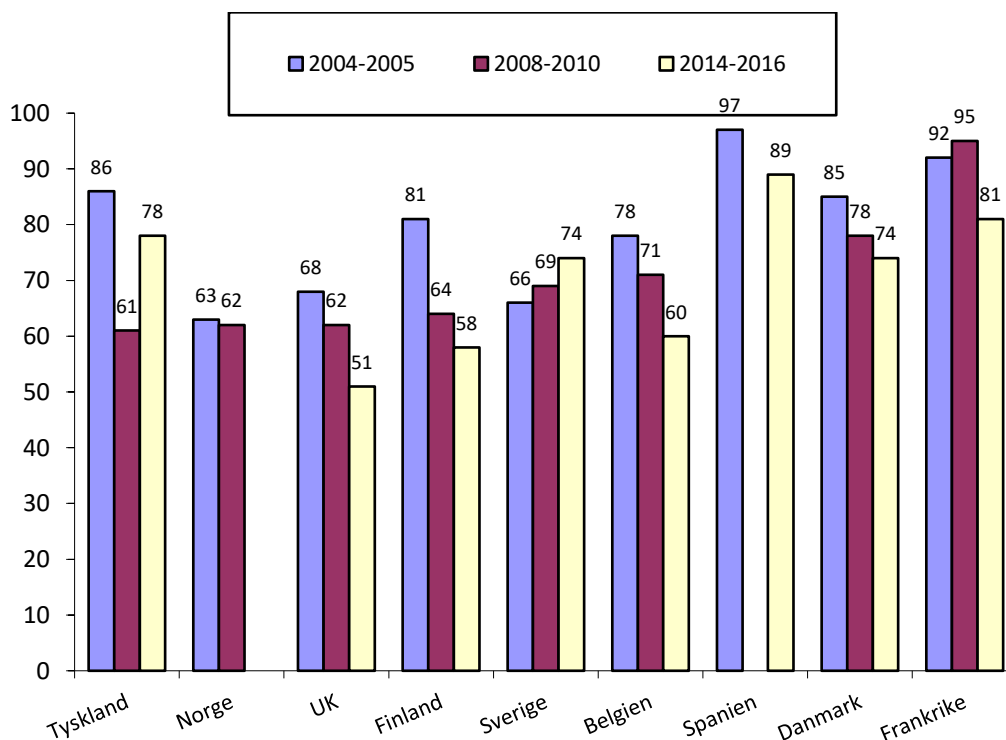


Diagram 13. Andel organisationer där **arbete från hemmet inte** används.

1.6 Löner och förmåner

När det gäller på vilken nivå lönerna bestäms ser vi en trend i Europa där man går från central nivå till organisations- respektive individnivå. Sverige ligger högt när det gäller att tillämpa individuell lönesättning, på såväl chefer som högskoleutbildad personal. Så även Tyskland och Storbritannien.

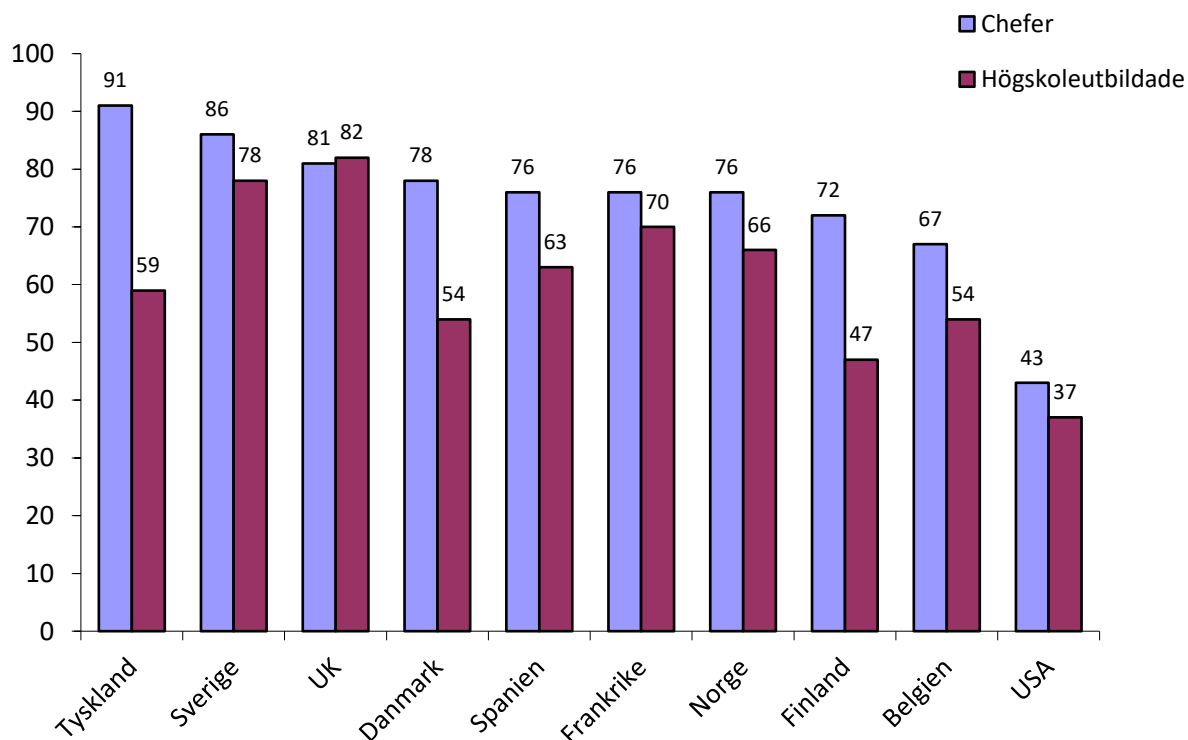


Diagram 14. Andel organisationer där baslönen bestäms på individnivå för chefer respektive högskoleutbildade (2014-2016).

De övriga svarsalternativen på denna enkätfråga är centrala eller branschvisa avtal, regionala kollektivavtal, företag/förvaltningsnivå eller division/enhet. Man kan på denna fråga ange flera alternativ då lönesättning kan ske på flera nivåer parallellt.

I undersökningen finns även frågor om användandet av olika belöningsformer. Användandet av individuell prestationsbaserad lön varierar mellan olika länder. Se diagram 15.

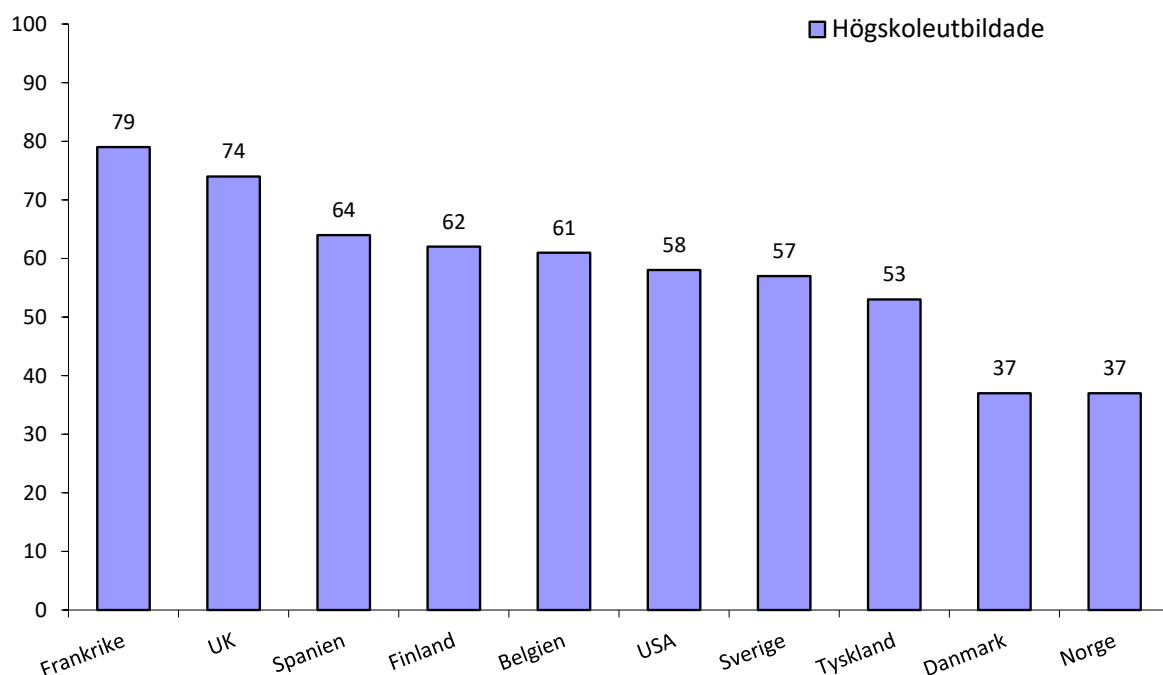


Diagram15. Erbjuder ni era anställda *individuellt prestationsbaserad lön*? (2014-2016)

Vi har också tittat på användande av *bonuslön* vilken kan baseras antingen på individens, på gruppen/teamets resultat eller på hela organisationens resultat. Det är väldigt varierat i hur stor utsträckning bonuslön används. Framför allt vad den baseras på. Se diagram nedan.

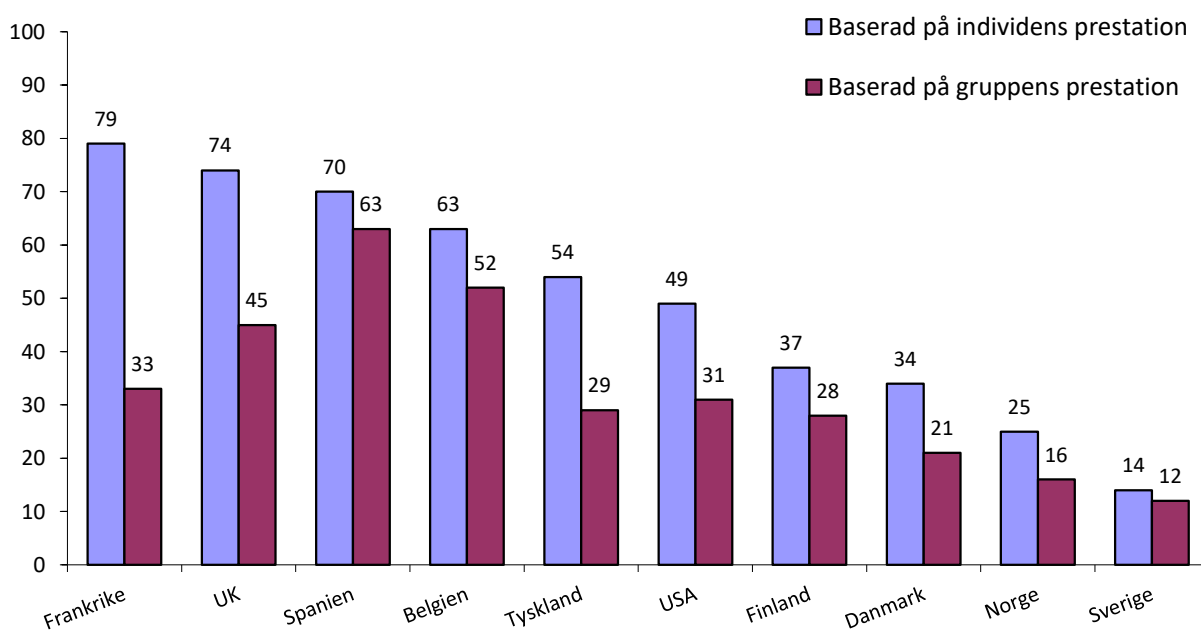


Diagram 16. Erbjuder ni era anställda (högskoleutbildade) *bonuslön* baserad på *individens* eller *gruppens/avdelningens mål/prestation*? (2014-2016)

Sverige och våra nordiska grannländer använder bonuslön jämförelsevis sällan. När bonuslön används baseras den nästan lika ofta på gruppens som på individens resultat. I de flesta övriga länder är det vanligare att basera bonuslönen på individens resultat.

Jämfört med förra undersökningen har användandet av bonuslön ökat i många länder. Sverige, Norge och Finland ligger dock kvar på ungefär samma nivå som i den senaste undersökningen. I Danmark har användandet snarare sjunkit.

1.7 HR-chefen

Utbildningsbakgrund

Kan man se att HR-chefernas utbildningsnivå höjs? Här finns siffror från 1999 och framåt. Den generella trenden är att HR-chefer med akademisk examen ökar i alla länder. Resultatet från undersökningen 2014-2016 återfinns i diagram 18.

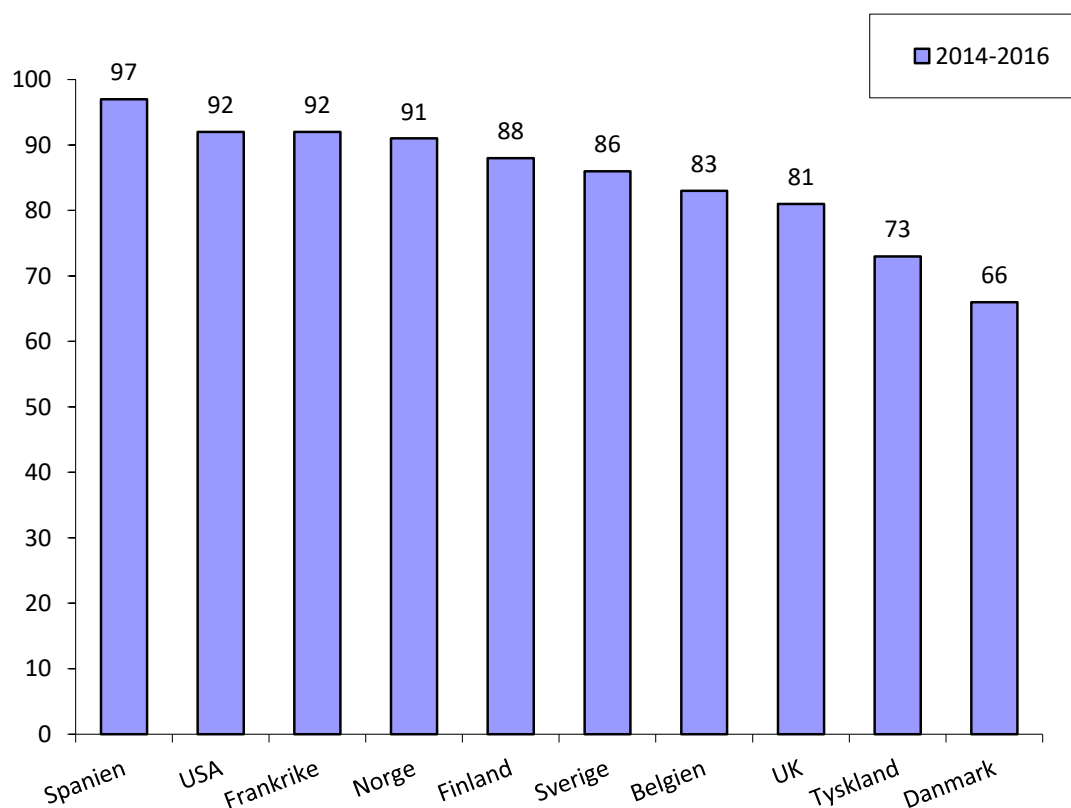


Diagram 18. Har du akademisk examen?

Däremot skiljer sig länderna åt vad gäller vilken vilken ämne HR-cheferna i huvudsak har studerat. Sverige skiljer sig tydligt från de övriga genom sin stora dominans av personalchefer med samhälls- eller beteendevetenskaplig bakgrund, se diagram 19. Bland övriga länder är det endast Belgien som har en majoritet inom samhälls-/beteendevetenskap och där är siffran i princip densamma som personalchefer med företagsekonomi/handelshögskola som huvudämne (37% respektive 32%). Den vanligaste utbildningsbakgrunden hos de flesta länder ligger inom företagsekonomi/handelshögskola/nationalekonomi alternativt juridik såsom i Spanien (33%).

Även bland de nordiska länderna sticker Sverige ut. I Norge, Finland och Danmark är den vanligaste bakgrunden ekonomi, där Danmark har den lägsta andelen HR-chefer med samhälls- eller beteendevetenskaplig bakgrund – endast 7 procent.

Detta reser intressanta frågor när det gäller företag med verksamheter i olika länder. Hur väl landar HR-lösningar framtagna i en miljö dominerad av ekonomer som exempelvis i Tyskland, när dessa skall implementeras i svenska dotterbolag? Detta anknyter till debatten

kring huruvida lösningar kan ses som universella ("best practice") eller kräver lokal anpassning ("best fit").

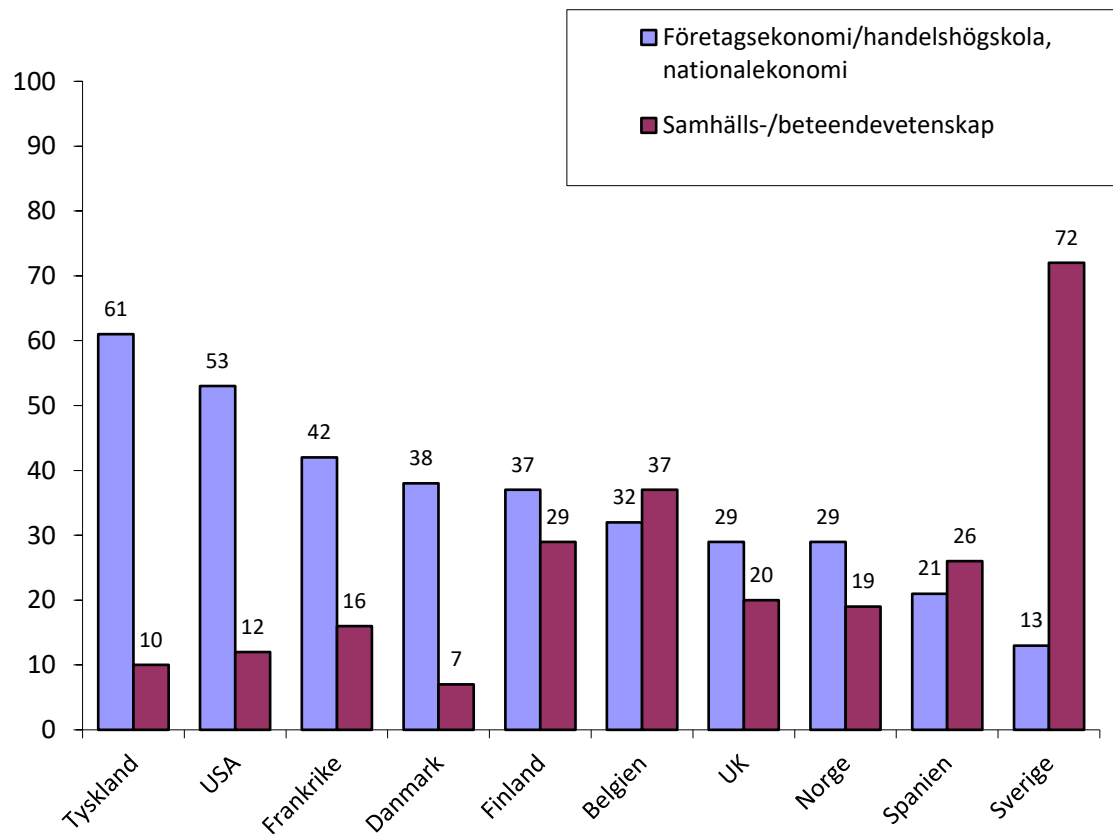


Diagram 19. Vilket ämne har du i huvudsak studerat? (2014-2016)

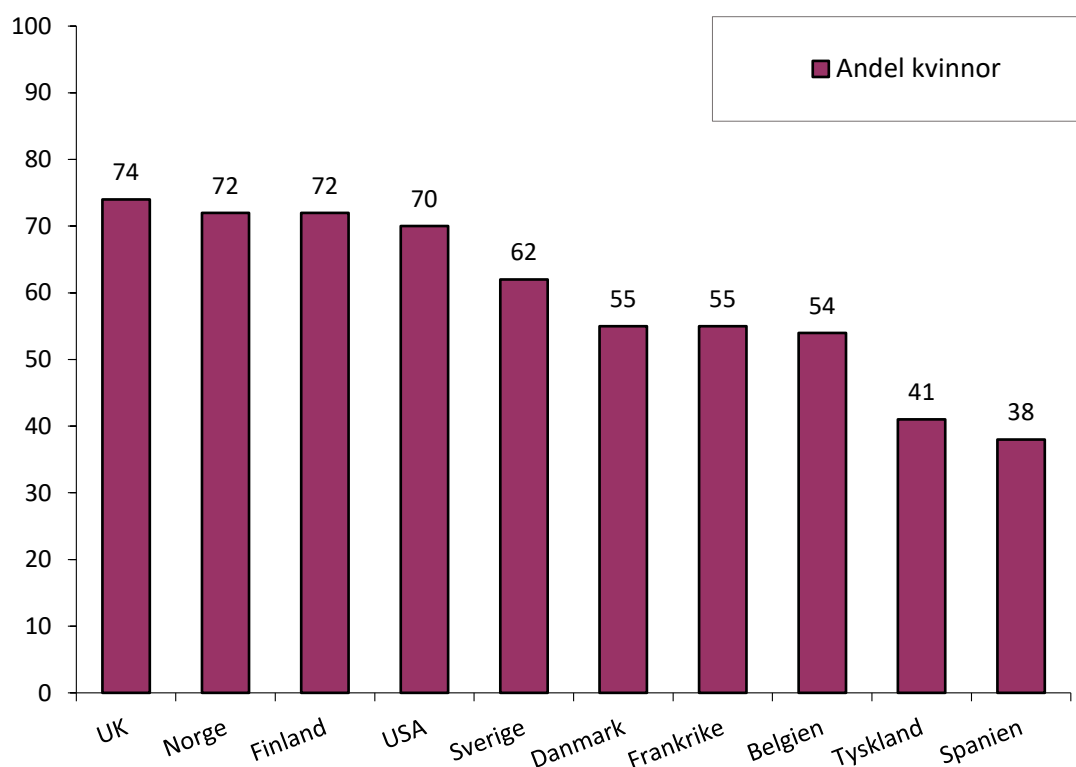


Diagram 21. Andel kvinnor bland svarande personalchefer 2014-2016.

HR-chefens kön kopplat till strategiskt inflytande

Påverkar HR-chefens kön vilket strategiskt inflytande HR-funktionen har i organisationen? I en studie av Reichel, Brandl & Mayrhofer (2013) har forskarna undersökt om den tydliga feminiseringen av HR-yrket som pågått sedan 70-talet också påverkat HR-funktionens strategiska inflytande. Enligt dem har tidigare studier av effekter av feminisering av andra yrken har visat att framför allt löner och anställningsvillkor påverkas negativt (Perales, 2010).

I sin studie har de jämfört förändringen i andel kvinnor på HR-chefspositioner med *strategisk integration*. I detta fall belyses strategisk integration genom variablerna om HR-chefen är representerad på högsta ledningsnivån i organisationen samt om HR-chefen deltar tidigt i formuleringarna av affärsstrategiska planer och strategidokument.

De kom fram till att man inte kan se någon negativ påverkan av den strategiska integrationen till följd av att fler kvinnor intagit HR-chefspositionen. Det har snarare skett en ökning avseende HR-chefens representation i ledningsgruppen samt tidig involvering i utvecklingen av strategidokument och verksamhetsplaner.

2. Sammanfattning av jämförelsen i denna rapport

HR-arbetet i Europa ser fortsatt mycket olika ut i olika länder. Ett par teoretiska perspektiv kan anläggas för att förklara skillnader mellan länder. Det ena bygger på skillnader i nationella kulturer (Hofstede 1980, m fl), det andra handlar om institutionella teorier som innebär att det finns skillnader i samhällseliga institutioner som därmed utmärker länderna på olika sätt. Varje land verkar alltså i sin specifika miljö gällande institutionella förhållanden.

Den tradition kring hur HR-arbetet bedrivits i respektive land speglar dessa förhållanden och präglar olika länders sätt att hantera HR-frågor. Det finns ingen generell tendens i undersökningsmaterialet för Cranetstudien att länderna blir mer likriktade. Ibland kan man dock urskilja olika kluster av länder, såsom de nordiska, som arbetar på ett likartat sätt.

I Sverige – och övriga Norden – har vi ett stort inslag av medbestämmande och demokrati i organisationerna. Vi har sedan länge starka fackföreningar som värnar om arbetstagarnas rättigheter och intressen. Att vi länge har satt medarbetaren i fokus kan möjligen ha bidragit till att vi utvecklat HR-arbetet i högre grad än många andra länder. Inom Norden utgör Danmark ofta ett undantag och verkar i flera avseenden mer likna de andra europeiska länderna. Hur HR-arbetet ser ut i Storbritannien, Belgien och Tyskland varierar. Ibland verkar Storbritannien ha mer gemensamt med Sverige, Norge, Finland och Danmark än med de sydeuropeiska länderna.

HR-arbetets ökade strategiska betydelse ser vi bland annat i form av allt högre representation i ledningsgruppen samt ökad förekomst av personalpolicys och andra styrdokument kopplade till HR-frågor. Att HR-chefen allt oftare intar en plats i ledningsgruppen kan vara en indikation på att HR-frågorna får en alltmer framträdande plats i organisationerna i de flesta länder. Frågor som rekrytering, kompetensutveckling av anställda, kommunikation inom organisationen, belöningsformer, flexibla arbetsformer etc. är oerhört centrala och viktiga för dagens kunskapsintensiva organisationer, för att inte säga avgörande för organisationernas framgång. Därmed blir HR-arbetet en viktig pusselbit i verksamhetsstyrningen. Ökat fokus på HR-arbetet kan vara en trend som är här för att stanna.

När det gäller flexibla arbetsformer finns vissa skillnader mellan länderna. Trots en generell ökning av flexibla arbetsformer i Europa har de inte ökat i den omfattning som förväntades. Detta är aningen förvånande med tanke på tjänstesektorns utbredning i Europa, där man kunde förvänta sig en större ökning av arbetsformer såsom flexibel arbetstid, årsarbetstid och distansarbete.

Det finns stora skillnader i användandet av prestationsrelaterade löner i Europa. Det råder skillnader i värderingar i olika länder med avseende på prestationsrelaterade löner. Det är dock en majoritet av organisationerna som använder sig av dem. När det gäller bonuslön är andelen lägre. Delvis kanske på grund av att många undersökta organisationer tillhör offentlig sektor och där jobbar man knappast med bonuslön. De nordiska länderna använder bonuslön mera sällan. I synnerhet bonuslön baserad på individens resultat, till skillnad från de flesta andra länder där det vanligare att basera bonuslönen på individens resultat än på gruppens/teamets.

Andelen HR-chefer med akademisk examen ökar i alla länder. Däremot skiljer sig länderna åt vad gäller vilken akademisk inriktning HR-cheferna har som sitt huvudområde. Här skiljer sig Sverige tydligt från övriga länder genom sin stora dominans av personalchefer med samhälls-

eller beteendevetenskaplig bakgrund. Den vanligaste utbildningsbakgrunden hos de övriga ligger inom profilen företagsekonomi/handelshögskola/nationalekonomi alternativt juridik.

Det europeiska HR-arbetet visar inga tecken på att gå mot en likriktning mellan länderna. Tvärtom tycks skillnaderna mellan länder kvarstå. Ett undantag från detta verkar vara hur man ser på linjechefernas ansvar för HR-frågor. Det råder stora skillnader hur detta hanteras i de olika länderna. Här tycks dock denna rapportens nio länder gå mot ett mer likriktat sätt att fördela ansvaret mellan linjechefer och HR-funktion.

3. Utveckling av europeiskt HR-arbete sedan 1990-talet

I en studie av (Lazarova, Mayerhofer & Brewster, 2013) har forskarna utgått från ett antal förväntade förändringar inom HRM och analyserat och jämfört dessa med data i Cranetstudien. Dessa förväntade förändringar har man identifierat baserat på observationen att HR-funktionen gått igenom en utveckling från ”personaladministrativt” fokus till ett mer ”Human Resource Management” inriktat fokus. Denna förändring anses ha skett under 90-talet.

Även om forskarna inte varit helt ense om vad denna förändring i praktiken inneburit så hävdar många att det finns ett antal teman som återkommer i litteraturen kring HRM: att HRM strävar efter integrering av personalpolicys med affärsstrategierna (Schuler & Jackson, 2007); att linjechefernas roll betonas (Larsen & Brewster, 2003); ett tydligt fokus på kopplingen mellan HR-arbetet och organisationens resultat; ett skifte från kollektiva till individuella relationer inom organisationer samt en omorientering från ett mer humanistiskt till ett mer renodlat affärsorienterat värdesystem (Wright et al 2005).

Utifrån dessa teman tog forskarna i denna studie fram ett antal förväntade förändringar gällande HR-funktionens roll och organisering:

1. Storleken på HR-avdelningen minskar.
2. Arbetsuppgifter/ansvar förs över på linjecheferna.
3. Nedskriven HR-strategi ökar.
4. HR representerat på ledningsnivå i högre utsträckning.
5. Ökad strategisk integrering av HR.
6. HR-chefer rekryteras från HR-området.
7. HR-chefens utbildningsnivå höjs.
8. Allt fler kvinnor på HR-chefspositionerna.

Studien baseras på Cranet-data från fyra undersökningsomgångar: 1995, 1999, 2004/05 och 2008/10. Länderna delas in i 6 olika kluster:

- **Anglo-saxiska** länderna: Irland, Nordirland, UK, USA
- **Germanska**: Österrike, Tyskland, Schweiz
- **Sydvästra Europa**: Belgien, Frankrike, Italien, Portugal, Spanien
- **Nordiska länderna**: Danmark, Finland, Sverige, Norge, Island, Nederländerna
- **Södra Europa**: Grekland, Cypern, Turkiet, Turkiska Cypern
- **Central- och Östeuropa**: Bulgarien, Tjeckien, Litauen, Estland, Ungern, Ryssland, Slovakien, Slovenien

När det gäller *storleken på HR-avdelningarna* visade det sig att de sydeuropeiska länderna snarare ökat sina storlekar. I två andra kluster – det anglo-saxiska och sydvästra Europa sjönk den relativa storleken på HR-avd mellan 1999 och 2004 ganska kraftigt, för att sen stiga respektive ligga kvar på samma nivå. Det är bara i de nordiska länderna man kan säga att HR-avdelningarnas storlek minskat stadigt sedan 1995.

När det gäller att *föra ut ansvar och arbetsuppgifter på linjecheferna* ser det ut att gått svagt uppåt inom germanska klustret, anglo-saxiska, sydvästra Europa och i Norden. I de flesta fall sker arbetet av linjecheferna och HR-avdelningarna i konsultation med varandra.

Som ett led i att reda ut var ansvaret ska ligga förväntades i studien ett *ökat antal formaliserade/nedskrivna policies*. En stadig ökning av att ha en nedskreven HR-policy syntes mycket riktigt i resultaten sedan 1995. De nordiska länderna har länge legat högre än övriga kluster när det gäller att skriva ned sina policies. Skillnaderna börjar jämnas ut även om de nordiska länderna fortfarande ligger högre.

HR-chefers representation på strategisk nivå har ökat hos samtliga kluster. Sydvästra Europa har den högsta nivån följt av det nordiska klustret. Forskarna såg i denna studie en tydlig trend mot att HR är representerat på ledningsnivå, speciellt i sydvästra Europa och i Norden. Här låg Sverige i topp 2008 med 90 procent av svarande personalchefer i högsta ledningsgruppen.

Gällande *strategisk integrering av HR* har forskarna tittat på om HR-chefen involveras från början vid utveckling av verksamhetsplaner och företagsstrategier. Ingen tendens till ökad involvering av HR-chef kunde ses i det totala materialet. Endast i det nordiska klustret ses en svag ökning över tid.

Varifrån rekryterar man HR-chefen? Forskarna tittade på variabeln om HR-chefen rekryteras ”från HR-området”. Här sågs en relativ ökning som var störst inom det germanska och nordiska klustret. De anglo-saxiska länderna och sydvästra Europa har legat relativt högt (högre än övriga) ända sen 1995. I de flesta kluster ser man i flera länder en preferens för att rekrytera från HR-området men *utanför* den egna organisationen. Gäller dock inte södra Europa och central-/östeuropeiska klustren, vilket kan bero på att det inte funnits en tydlig HR-profession där.

Kan man se att *HR-chefernas utbildningsnivå* höjs? Den generella trenden är att HR-chefer med akademisk examen ökar. En förväntad *ökning* av HR-chefer med företagsekonomisk utbildning kan inte ses. Det råder dock stora skillnader mellan kluster gällande inriktning på examen. En majoritet av HR-cheferna i de sydeuropeiska länderna har företagsekonomisk/ekonomisk inriktning, vilket ligger på mindre än 30% i de nordiska länderna, Finland undantaget. Här i Norden är det istället vanligare att ha sin utbildning in om samhälls- och beteendevetenskap. Detta kan indikera skillnader i koncept och synsätt på HRM.

Fler och fler HR-chefer på högsta nivå är kvinnor? Den tydligaste trenden ser forskarna i denna studie här. Andelen kvinnor har ökat stadigt de senaste 4 undersökningarna. De anglosaxiska och nordiska länderna har högst andel kvinnor tillsammans med de central- och östeuropeiska länderna och i undersökningen 2010 även med sydvästra Europa. Innebär denna feminisering att HR får lägre inflytande på strategisk nivå, frågar sig forskarna? Minskar professionens status på grund av detta? Ingen tendens till detta syns i materialet.

Referenser

- Brewster, C. & Larsen, H.H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe*. Oxford: Blackwell.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003) 'Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe?' *Employee Relations*, 25: 228-42
- Lindeberg, T. & Månson, B. (2015). *Svenska HR-trender. Rapport från CRANET-undersökningen 2014*. Uppsala. IPF.
- Lindeberg, T. & Månson, B. (2012). *HR-trender i Europa. Rapport från CRANET-undersökningen 2008-2010*. Uppsala. IPF.
- Lazarova, M, Mayerhofer, W & Brewster, C (2013). Chapter 1: "Plus ça change, plus c'est la même chose": *A Longitudinal Analysis of HRM Work and the Profile of Senior HR Managers*. In Parry E., Stavrou E. and Lazarova (eds), *Global trends in Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cranet (2011). *International Executive Report: Cranet survey on comparative HRM*. Cranfield: Cranfield University
- Lindeberg, T. & Månson, B. (2006). *Trender inom HRM i Sverige och Europa. Rapport från CRANET-undersökningen 2004-2005*. Uppsala. IPF.
- Lindeberg, T. & Månson, B. (2010). *HR-trender i Sverige. Rapport från CRANET-undersökningen 2008-2009*. Uppsala. IPF.
- Perales, F. (2010). *Occupational Feminization, Specialized Human Capital and Wages: Evidence from the British Labour Market*. ISER Working Paper Series. University of Essex: Institute for Social and Economic Research.
- Reichel, A., Brandl, J. & Mayrhofer, W. (2013). Chapter 2: *New Captain but a Sinking Ship? The Influence of HR Director's Gender on the Status of the HR Department – A Longitudinal Study*. In Parry E., Stavrou E. and Lazarova (eds), *Global trends in Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwells.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) *The HR Value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005). 'The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order.' *Personnel Psychology*, 58 (2): 409-46.

