

Framtidens HR 2025

Hur ska HR navigera i en
turbulent och komplex omvärld?



Hur ska HR navigera i en turbulent och komplex omvärld?

Dagens organisationer möter ett allt mer turbulent, komplext och svårnavigerat landskap med enorma tekniksprång, pressade marginaler och nya kompetenskrav.

Samtidigt ser vi hur många HR-funktioner, både i Sverige och globalt, har decimerats som en följd av automatisering och outsourcing. Transaktionellt HR-arbete tenderar att försvinna – samtidigt som behovet av att leda människor under förändring ökar.

Vi måste därför utmana den traditionella bilden av vad HR är och gör. I en värld där administrativa, repetitiva uppgifter nu ersätts av AI eller outsourcas måste fokus ligga på det som endast människor klarar av att göra: att bygga kultur och förtroende, utveckla ledarskap och kompetenser, fatta kloka beslut i komplexa lägen och navigera etik och risk.

I den här rapporten, som bygger på data och insikter från några av våra stora globala rapporter, samt en enkät som skickades till svenska HR-ledare under sommaren 2025¹, har vi sammanställt tre huvudrekommendationer för hur svenska HR-ledare bör agera för att hålla sin verksamhet relevant och skapa värde:

- 1) Led bolagets omställning – rusta ledare och medarbetare för framtiden
- 2) Gör AI till allas verktyg - bidra till en inkluderande och lärande AI-resa i hela organisationen
- 3) Ställ om HR:s operativmodell - säkra en strategisk, värdeskapande HR-leverans



1. Led bolagets omställning – rusta ledare och medarbetare för framtiden

4 av 10

VD:ar tror inte att deras bolag kommer att vara ekonomiskt lönsamt om tio år om man fortsätter på den inslagna vägen³



Vi lever i en osäker och snabbföränderlig värld där konstanta förändringar är det nya normala

Vi har precis gått in i en ny era av turbulens och transformation. Geopolitiska konflikter, inflation, cyberhot samt brist på energi och livsmedel skapar osäkerhet på kort sikt samtidigt som olika megatrender (teknologisk utveckling, demografiska skiften och klimatförändringar) omformar spelplanen på lång sikt.

Signalerna från PwC:s senaste stora globala rapporter^{2, 3, 4} pekar åt samma håll: för att fortsätta skapa värde krävs inte ytterligare ett förändringsprojekt. Det krävs att vi tänker bortom traditionella branschgränser, investerar i kompetens och ny teknologi samt bygger motståndskraft mot klimat- och geopolitisk volatilitet. Det handlar om att koppla ihop teknik, hållbarhet och förtroende – och att tänka och agera exponentiellt.

Planerade HR-investeringar

Topp 5 planerade investeringar inom HR-området kommande 12 månaderna¹

1. Lärande och utveckling
2. Rekrytering och talanganskaffning
3. HR-data & medarbetaranalys
3. HR-teknologi & digitala möjliggörare
5. Arbetsmiljö, hälsa & säkerhet

17 av 22

traditionella branscher upplever just nu det högsta trycket på 25 år att anpassa och förändra sina affärsmodeller²

1: PwC Framtidens HR enkät 2025

2: PwC Value in Motion 2025

3: PwC CEO Survey 2025

4: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025

23%

av den globala arbetskraften tror att mer än hälften av de färdigheter som de behöver i sitt arbete idag inte kommer vara relevanta om tre år ⁴

48%

av svenska medarbetare anser att de har tillgång till de utbildningsresurser som de behöver på sitt jobb (59% globalt) ⁴

Vi behöver ständigt uppdatera våra kompetenser för att vara relevanta

Den snabba teknologiska utvecklingen, särskilt inom AI, förändrar arbetsmarknaden och gör kontinuerlig kompetensutveckling avgörande. Många befintliga färdigheter riskerar att bli irrelevanta inom några år, samtidigt som efterfrågan på nya kompetenser ökar snabbt. Livslångt lärande är inte längre ett val – det är en strategisk nödvändighet för att skapa motståndskraft och konkurrenskraft i en arbetsmarknad som ständigt omformas av digitalisering och AI.

I årets Hopes and Fears-undersökning såg vi dock att den upplevda tillgången till utbildningsresurser skiljer sig åt beroende på vilken bransch man arbetar i.

För att möta detta behöver organisationer satsa på flexibla utbildningslösningar, interna lärplattformar och partnerskap med externa aktörer. Fokus bör ligga på att kombinera tekniska färdigheter med mänskliga kompetenser som kritiskt tänkande och problemlösning.

46%

av HR-ledare anser att lärande & utveckling är bland de topp 3 största investeringsområdena för HR det närmsta året ¹

1: PwC Framtidens HR enkät 2025

4: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025





53%

av svenska medarbetare anser att det känns säkert att prova nya arbetssätt (56% globalt)⁴

47%

av svenska medarbetare säger att teamet ser misslyckanden som en möjlighet att lära och förbättra (54% globalt)⁴

Motivation och psykologisk trygghet är avgörande nycklar i omställningsarbetet

I en tid av snabb förändring är motivation och trygghet avgörande för att medarbetare ska kunna prestera och utvecklas. En tydlig framtidsvision från ledningen skapar riktning och minskar osäkerhet, vilket stärker engagemanget.

Förtroende mellan medarbetare och arbetsgivare är en central faktor – när människor känner sig sedda och respekterade ökar både motivation och innovationsförmåga. Trygghet handlar inte bara om ekonomisk stabilitet, utan också om en arbetsmiljö där det är tillåtet att prova nytt och göra misstag utan rädsla för negativa konsekvenser. Organisationer som aktivt bygger psykologisk trygghet och kommunicerar öppet lägger grunden för långsiktig produktivitet och välmående.

Hur ska HR agera?

Stöd affärsmodellens omställning med rätt kompetenser

För att HR ska kunna stötta verklig förnyelse av affärsmodellen behöver funktionen vara en aktiv partner i att omforma hur värde skapas, levereras och fångas i organisationen. HR bör kontinuerligt analysera omvärldsförändringar och förstå hur nya affärslogiker påverkar både verksamheten och medarbetarna samt identifiera och utveckla de kompetenser som krävs för att möjliggöra nya arbetssätt, affärsmodeller och teknologier – särskilt inom AI och digitalisering. Genom att arbeta proaktivt och strategiskt med kompetensförsörjning och ledarskap kan HR bli en katalysator för förnyelse, och säkerställa att organisationen är rustad för framtidens möjligheter och utmaningar.

Sätt lärande i centrum

Gör kunskapsutveckling till en strategisk del av vardagen, tillgänglig för alla, där reflektion och åsiktsutbyte uppmuntras. Bygg en AI-förstärkt och flexibel arbetsstyrka genom kontinuerlig upskilling, reskilling och partnerskap för kompetensutveckling. Skapa strukturer som stödjer lärande och nyfikenhet där medarbetare vågar utforska AI:s potential och själva driva sin utveckling.

Arbeta aktivt med att skapa psykologisk trygghet, öppenhet och inkludering i förändringsresan

Skapa en kultur där misstag och risktagande ses som en naturlig del av lärandet och omställningsarbetet. Uppmuntra till modiga beslut och ifrågasättande för att möjliggöra innovation. Lyft öppet diskussioner om oro och osäkerhet. Prioritera transparent och regelbunden kommunikation för att minska rädsla och bygga förtroende samt använd pulsmätningar för att identifiera var insatser för lärande och utveckling behövs mest.



”HR har en avgörande roll i framtidssäkrandet av de förmågor som en organisation i förändring behöver. Med förtroende, tydlighet och stöd i företagskulturen kan dagens osäkerhet bli morgondagens AI-beredskap”



Jessica Carragher Wallner
Workforce partner & rådgivare
PwC Sverige

2. Gör AI till allas verktyg - bidra till en inkluderande och lärande AI-resa i hela organisationen

3 av 4

amerikanska företagsledare tror att AI-agenter kommer att omforma arbetslivet mer än internet gjorde ⁵

28%

av svenska medarbetare använder AI på jobbet minst en gång i månaden (38% globalt) ⁴

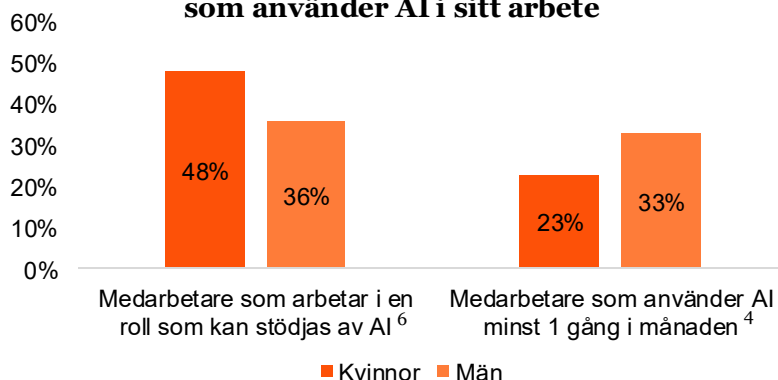
AI som strategisk drivkraft i hela organisationen

AI har gått från att vara ett tekniskt verktyg till en central affärsstrategi. Företag som integrerar AI i sina kärnprocesser ser redan betydande effekter: högre produktivitet, snabbare innovation och ökad konkurrenskraft.

Branscher som är bäst på att använda AI har nästan fyrdubblat sin produktivitetstillväxt jämfört med mindre exponerade sektorer. Samtidigt förändras kompetenskraven i AI-relaterade roller 66% snabbare än i andra yrken, vilket gör kontinuerlig kompetensutveckling avgörande. ⁶

Trots detta är AI-användningen relativt låg i Sverige och tillgången till AI-verktyg är ojämnt fördelad mellan olika åldersgrupper, kön och branscher. Många organisationer fastnar i pilotprojekt och misslyckas med att skala upp. För att lyckas krävs ett helhetsgrepp: AI måste ses som en tillväxtstrategi, inte bara ett effektiviseringsverktyg.

Fler kvinnor än män arbetar i AI-exponerade roller – ändå är det fler män som använder AI i sitt arbete



63%

av svenska HR-ledare i vår undersökning använder AI minst en gång i veckan¹

Fördelar

Topp 3 främsta fördelar som HR-ledare hoppas uppnå genom att implementera GenAI inom HR¹

1. Förbättrad effektivitet och produktivitet
2. Förbättrad HR-service och leverans
3. Skiftat fokus från operativa till mer värdeskapande uppgifter

Hinder

Topp 3 främsta hinder för HR-funktioner att implementera GenAI inom HR-området¹

1. Brist på förståelse för vad GenAI kan bidra med
2. Integration med befintliga system
3. Brist på kompetens

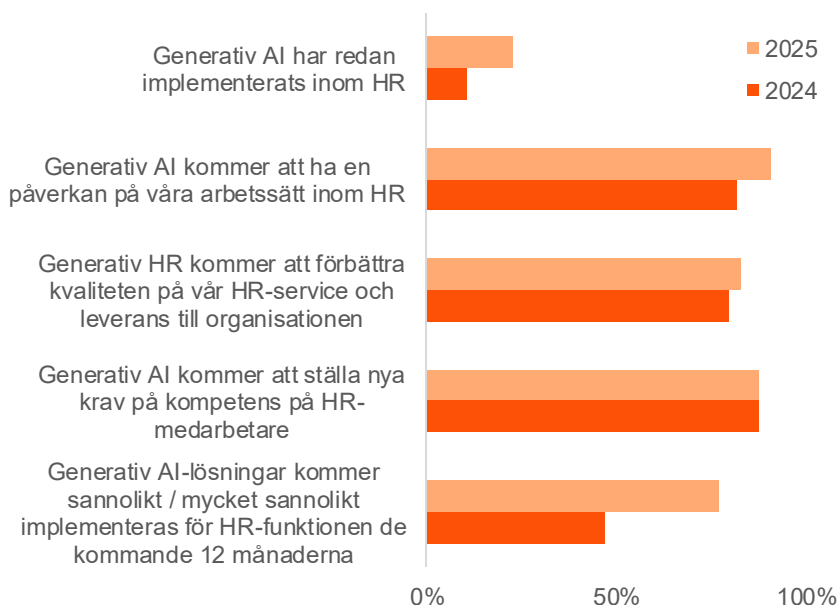
Användning av GenAI inom HR har ökat markant under det senaste året

HR-funktioner har länge kämpat med höga volymer av administrativa uppgifter som begränsar möjligheten att arbeta strategiskt. De senaste två åren har vi sett hur allt fler organisationer upptäckt fördelarna med att implementera Generativ AI (GenAI) för att effektivisera HR-processerna.

I föregående upplaga av Framtidens HR uppgav 11 procent av HR-ledarna att deras HR-organisation hade implementerat GenAI inom HR-verksamheten i hög eller mycket hög utsträckning. I årets undersökning är motsvarande siffra 23 procent, vilket är mer än en dubblering från förra året.

I vilken utsträckning håller du med om följande påståenden gällande Generativ AI?

Andel medarbetare som håller med i hög eller mycket hög grad¹



Hur ska HR agera?

Förebygg digitalt utanförskap och främja livslångt lärande i hela verksamheten

HR bör identifiera riskgrupper och ta fram riktade insatser så att ingen hamnar på efterkälken. Har alla medarbetare fått tillgång till AI-verktyg? Hur är utbildningsresurserna fördelade? Förmedla ett budskap om livslångt lärande, så att medarbetarna förstår att de behöver fortsätta utveckla sina kompetenser.

Säkerställ etisk och rättvis användning av AI

Genom att kombinera teknik, kultur och kompetens kan HR bli en drivande kraft för en inkluderande och hållbar AI-transformation. HR bör vara en garant för att AI används transparent och utan bias inom hela organisationen. Var med i framtagandet av en styrmodell för AI där ni säkerställer att mänskligt omdöme alltid är en del av beslutsprocessen.

Arbeta med datadrivna beslut

HR behöver förstå och använda all tillgänglig data från olika delar av organisationen för att skapa värde och fatta bättre beslut. Säkerställ att informationen håller hög kvalitet och används strategiskt – det är avgörande för att HR ska kunna bidra långsiktigt och effektivt.

Börja smått – skala snabbt

Arbeta med begränsade piloter för utvalda HR-processer. Använd sedan lärdomarna för att skala upp AI-användningen. Ha en tydlig dialog med HR-medarbetarna om hur den frigjorda tiden ska användas – fokus bör ligga på värdeskapande och relationer.

Utforska nya möjligheter med AI-agenter i HR-processerna

Många HR-organisationer använder redan GenAI och traditionella språkmodeller i sitt arbete för att arbeta effektivare med exempelvis bearbetning av text.

2026 ser vi dock att allt fler organisationer kommer implementera så kallad agentisk AI i sina verksamheter. Kortfattat innebär det att tekniken tar över hela arbetsflöden – både enklare repetitiva och mer komplexa processer.

AI-agenter agerar självständigt och kan resonera, planera och anpassa sig över tid, vilket gör dem till verkliga ”digitala kollegor”. Med rätt strategi kan organisationer frigöra 40-50% av den mänskliga arbetsinsatsen i HR-processer och uppnå upp till 70% tidsbesparing i rekrytering⁷. Det skapar utrymme för HR att fokusera på kultur, ledarskap och affärsvärde. Framgång kräver dock att människor behåller kontrollen – AI-agenter ska komplettera, inte ersätta, mänskligt omdöme.

3. Ställ om HR:s operativmodell – säkra en strategisk, värdeskapande HR-leverans

Stora förändringar inom HR – ett år av omställning

Under 2025 har många HR-funktioner, både i Sverige och globalt, upplevt stora, och i många fall uppslitande, förändringar i form av automatisering, outsourcing och stora nedskärningar. Enligt oss är detta en tydlig signal på att HR-funktioner nu måste börja ompröva och ifrågasätta sin egen verksamhet och operativmodell för att hålla sig fortsatt relevanta.

Från administrativt stöd till strategisk partner

Vi måste nu gå ifrån ett allmänt synsätt att HR främst är en administrativ stödfunktion till att se HR som en strategisk partner som skapar ett tydligt affärsvärde för såväl chefer som medarbetare. För att göra detta krävs det att HR-ledare vågar ifrågasätta nuvarande arbetssätt och uppgifter – fokuserar man på rätt saker? Hur skapar man faktiskt värde? Vad kan automatiseras till förmån för mer strategiska och verksamhetsnära uppgifter? Det är dags att se över våra HR-operativmodeller.



Är svenska HR-funktioner redo att leda omställningen?

81%

av svenska HR-ledare anser att deras HR-funktion upplevs som en strategisk partner av övriga organisationen i hög eller mycket hög utsträckning

80%

av svenska HR-ledare anser att deras HR-funktion har mandat att driva förändring i hög eller mycket hög utsträckning

78%

av svenska HR-ledare anser att deras HR-funktions struktur möjliggör att de snabbt kan anpassa sig till förändringar i hög eller mycket hög utsträckning

4 av 10

svenska HR-ledare upplever svårigheter med att balansera operativa och strategiska uppgifter på ett bra sätt

7 av 20

svenska HR-ledare har inte tillräckliga resurser i förhållande till sitt uppdrag ¹

Hälften

av svenska HR-ledare har tillgång till önskvärd data för att fatta välinformerade och datadrivna beslut ¹

36%

av svenska HR-ledare har inte tillgång till effektiva systemstöd eller digitala verktyg ¹

Många HR-ledare upplever brist på resurser, systemstöd och data

Vår undersökning visar att många HR-processer fortfarande hanteras i huvudsak manuellt, exempelvis intern rörlighet (51% manuell hantering), kompetens- och personalplanering (40% manuell hantering) och prestation och karriärutveckling (37% manuell hantering).

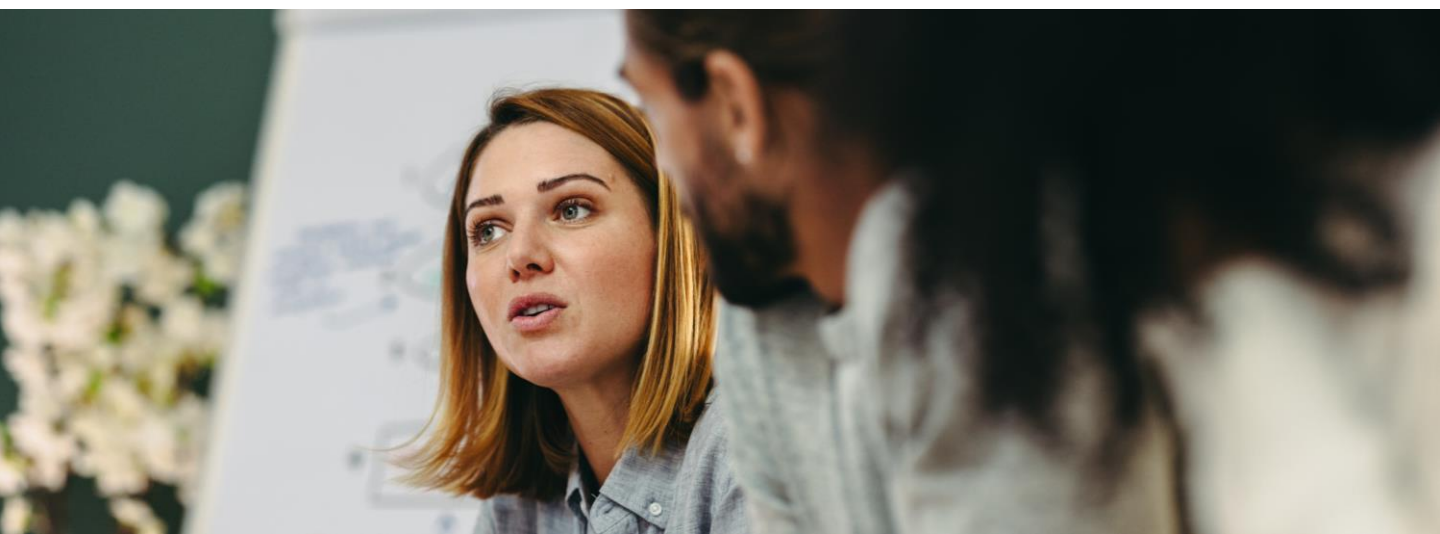
Undantaget är rekryteringsprocessen, där majoriteten av våra respondenter arbetar antingen i sitt HCM-system* (31%) eller har ett specialiserat rekryterings-system (60%). Även inom processerna för utbildning samt ersättning och förmåner arbetar i snitt tre av fyra respondenter i någon form av systemstöd.

Bristande förutsättningar för ett strategiskt HR

Sammantaget kan detta bidra till att många HR-ledare sitter fast i ett låst läge. Utan effektiva systemstöd och tillgång till rätt data är det svårt att automatisera processer, vilket leder till att tid och resurser går åt till repetitiva, administrativa uppgifter. En konsekvens av detta är en upplevd resursbrist och begränsad möjlighet för HR att ta en strategisk roll och bidra med affärsvärde.

1: PwC Framtidens HR enkät 2025

*Human Capital Management System



Hur ska HR agera?

Bygg en digital och datadriven grund

För att HR ska fortsätta vara relevant krävs ett skifte från traditionella arbetssätt till en modern, strategisk och datadriven funktion. HR behöver börja med att se över sin operativmodell och säkerställa att den är utformad för att möta verksamhetens behov, inte bara för att leverera klassiska HR-tjänster (se checklista på nästa sida). Det innebär att bygga en digital grund med effektiva systemstöd och hög datakvalitet, samtidigt som HR utvecklar kompetens inom analys och insiktshantering. Utan rätt system och förståelse för vilken data som finns blir automatisering omöjlig – och HR fastnar i ett administrativt läge. Här måste du som HR-ledare påvisa behovet och det ekonomiska värdet av exempelvis ett CRM-system, som behövs för att automatisera processerna.

Ta en strategisk roll i omställningen

Samtidigt måste HR ta en tydlig strategisk roll i själva omställningen. Det handlar om att bli rådgivare till ledningen kring hur AI, automatisering och nya arbetssätt kan skapa värde, och att våga utmana gamla processer för att frigöra tid till kultur, ledarskap och kompetensutveckling. HR ska gå från att vara processägare till att bli en ”intelligence partner” som kopplar människor, strategi och teknik och kan diskutera konsekvenser av olika vägval.

Sätt kompetens och kultur i centrum

Slutligen behöver HR sätta sin egen utveckling, kompetens och kultur i centrum. Kontinuerlig upskilling och reskilling är avgörande för att möta teknikens krav och skapa en lärande organisation. För att HR ska kunna driva förändring, främja innovation och bygga en kultur som gör medarbetare redo för framtiden i hela organisationen måste man börja med den egna funktionen.



Lisa Haglund
Workforce team lead & rådgivare
PwC Sverige



”Se verksamheten som din kund: förstå behoven, adressera problemen och leverera mätbart värde. Det börjar med att HR finns där arbetet händer – nära chefer och team, i dialog och samarbete över funktionella gränser”

Checklista för en värdeskapande HR-operativmodell



- ☐ **Vision & strategi:** HR leder omställningar och driver strategiarbetet för att säkra långsiktig kompetensförsörjning – och ser till att HR alltid har en plats vid bordet när nya initiativ formas.
- ☐ **Leverans till verksamheten:** HR arbetar kundorienterat, proaktivt och nära verksamheten, utmanar stuprör och säkerställer att HR-perspektivet integreras i alla lösningar och initiativ.
- ☐ **Processer:** HR-processerna är standardiserade, effektiva och automatiserade – HR tar ansvar för att nya arbetssätt och teknik implementeras brett, inte i silos.
- ☐ **Organisation:** HR är strukturerad för strategiskt inflytande, med specialiserade roller och agila team som driver förändring och förhindrar parallella lösningar utanför HR.
- ☐ **Medarbetare & talang:** HR bedriver kontinuerlig omvärldsbevakning för att förstå hur HR-roller och kompetenser förändras och prioriterar kontinuerlig upskilling av de egna medarbetarna för att möta teknikens och affärens behov.
- ☐ **Kultur & beteenden:** HR-avdelningens kultur bygger på nyfikenhet, innovation och psykologisk trygghet – mod att testa nya arbetssätt och experimenterande uppmuntras – HR ska vara en förebild för förändring.
- ☐ **Teknologi:** HR är pådrivande i adoptionen av ny teknik och ser till att HR-data och lösningar integreras i hela organisationen.
- ☐ **Verksamhetsstyrning:** HR har en central roll i styrningen och säkerställer att datadrivna beslut genomsyrar hela verksamheten.



I fokus 2026: EU:s lönetransparensdirektiv

91%

Har redan vidtagit någon åtgärd för att förbereda sin organisation för direktivet¹

83%

Har genomfört en granskning för att identifiera eventuella löneskillnader¹

69%

känner sig mycket säkra på att deras arbetsgivare kommer att uppfylla direktivets krav inom tidsfristen¹

46%

Uppger att deras arbetsgivare är något bekant, inte särskilt bekant eller inte alls bekant med direktivet¹

1: PwC Framtidens HR enkät 2025

Topp 3 utmaningar¹

1. Oro över potentiella kostnader för att åtgärda löneskillnader
2. Oro över potentiella effekter på personalmoral eller organisationskultur
3. Bristande förståelse för direktivet/svenska lagkrav

HR måste rusta och utbilda chefer för att undvika frustrerade medarbetare

Hälften av svenska medarbetare lever idag under någon form av ekonomisk press.⁴ Det är därför sannolikt att många medarbetare när direktivet träder i kraft, kommer att begära ut löneuppgifter från sina arbetsgivare i förhoppning att kunna höja sin lön. Om inte arbetsgivarna prioriterar efterlevnad av direktivet riskerar man att utlösa en våg av frustration och demotivation, vilket på sikt kan skada hela verksamheten.

HR måste därför fokusera på att få bort element av subjektivitet och hjälpa lönesättande chefer att fördjupa sin förståelse för de faktorer som påverkar lönesättningen, t.ex. arbetsrollens utformning, kompetensutveckling och prestation. Cheferna behöver också rustas för att kunna driva öppna, respektfulla och konstruktiva lönesamtal och rekryteringsprocesser. Man behöver också ha en tydlig kommunikation om arbetsgivarerbjudande och karriärmöjligheter för att skapa transparens och öppenhet mot medarbetare.

4: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025

Direktivet i korthet

Senast den 7 juni 2026 ska EU:s lönetransparensdirektiv vara infört i svensk lag. Arbetstagare får då rätt att begära ut information om sin lön jämfört med genomsnittliga löner, uppdelat på kön, för likvärdiga arbetsuppgifter. Arbetsgivare ska erbjuda lättillgängliga, könsneutrala och objektiva kriterier för hur löner bestäms och utvecklas samt ange ingångslön eller lönespann vid rekrytering.



Slutord

Framtidens HR handlar om att våga tänka nytt, utmana gamla arbetssätt och sätta människan i centrum – även i en tid av snabb teknologisk utveckling. Vi hoppas att den här rapporten har gett dig nya insikter, inspiration och konkreta verktyg för att leda din organisation genom förändring. Tillsammans kan vi skapa en HR-funktion som inte bara möter framtidens krav, utan också driver affärsvärde och engagemang på riktigt.

Hör gärna av dig om du vill fortsätta samtalet!

Kontakta oss om du vill veta mer



Jessica Carragher Wallner

Workforce partner &
rådgivare, PwC Sverige

jessica.carragher.wallner@pwc.com



Lisa Haglund

Workforce team lead &
rådgivare, PwC Sverige

lisa.haglund@pwc.com



Julia Lenning

Workforce rådgivare,
PwC Sverige

julia.lenning@pwc.com



Vill du veta mer? Ladda ner våra andra rapporter:



PwC Value in
Motion 2025



PwC CEO
Survey 2025



PwC Global Workforce
Hopes and Fears Survey 2025



PwC AI Agent
Survey 2025



PwC AI Jobs
Barometer 2025



PwC Future of HR:
5 ways CHROs can lead with AI