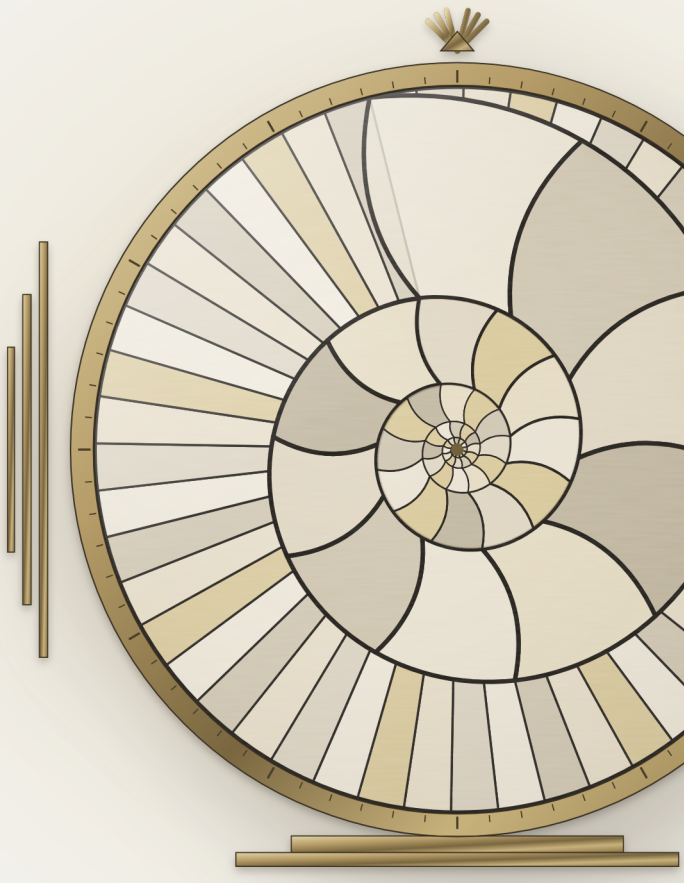
ASPLUND
TALENT ADVISORY

EN INTERVJUSTUDIE · HÖSTEN 2026

Talent *in* Tech 2026

Hur AI förändrar talangmarknaden, HR-arbetet och organisationerna i svensk tech

KAJSA ASPLUND · ASPLUND TALENT ADVISORY



Innehåll

Om rapporten 3

Sammanfattning 4

Del I: Talangmarknaden förändras 6

1. En tudelad talangmarknad 7
2. Snabbväxarna sätter en ny ribba för talangattraktion 8
3. Seniorare, bredare, färre 11
4. Tillbaka till grunderna i rekrytering 13
5. Förhållningssätt, omdöme och helhetsförståelse: förmågorna som stiger i värde 15

Del II: Organisationen ställs om 18

6. Hur organiserar man för AI-eran? 19
7. Fokus, prioritering och styrning 22
8. Den stora implementeringen sker nu 24
9. Ramverk och verktyg hänger inte med 26
10. HR-arbetet förändras – men framtiden är ojämnt fördelad 29

Analys och slutsatser 32

Erfarenhet eller mindset? 33

Trots stora effektivitetsvinster får rekryteringskvalitet begränsad uppmärksamhet 33

Rollbegreppet förändras 34

Centralisering, matris eller tvärfunktionella team? Olika svar på samma utmaning 34

En nytändning för det ”humanistiska” arbetsgivarvarumärket – med rekrytering av juniora som nytt inslag 36

Gemensam förståelse – en ny samverkansarena för HR och Operations 36

Vart är HR inom tech på väg? 37

Noter 38

Om rapporten

Talent in Tech 2026 bygger på djupintervjuer inom HR- och rekryteringsfunktionerna i svenska techbolag. Ambitionen är att teckna en bred bild av vad som upptar dem just nu; vilka utmaningar de står inför, hur de prioriterar och vart de tror att utvecklingen är på väg.

Underlaget består av 17 intervjuer med CHRO:er, Chief People Officers, VP/Heads of People, en Senior People Partner, en Head of Performance, fem rekryteringsansvariga och slutligen en ledare för ett rekryteringsbolag inom tech. Bolagen spänner från SaaS och fintech till företag inom resetech, medietech och datacenter, samt fyra intervjupersoner från det som i rapporten kallas AI-snabbväxare: Bolag som är grundade på AI och växer i en takt som saknar motsvarighet i svensk tech. Intervjuerna genomfördes augusti till oktober 2026. Materialet har analyserats tematiskt.

Eftersom detta är en intervjustudie är syftet inte att hitta statistiskt representativa data, utan att få en djupare förståelse för hur intervjupersonerna resonerar. När texten talar om ”flera” eller ”de flesta” syftar det alltså på mönster i intervjumaterialet, inte på statistiskt säkerställda trender. AI-snabbväxarna är relativt väl representerade i urvalet, vilket gör att vissa teman – särskilt talangkriget i toppen och hur HR:s eget arbete förändras – i hög grad bygger på deras erfarenheter. Citaten är hämtade ur intervjumaterialet och har i vissa fall kortats något, utan att innebörden ändrats. Samtliga intervjupersoner och bolagsnamn är anonymiserade. Däremot anges roller och bolagstyper där det är lämpligt.

Sammanfattning

Om en enda mening skulle fånga materialet i Talent in Tech 2026 är det kanske följande, från en VP People på ett SaaS-bolag: ”Ingen vet hur arbete kommer att utföras framöver.” HR-ledarna i svensk tech står mitt i en omställning där tekniken rör sig snabbare än organisationerna. De verktyg HR traditionellt förlitat sig på, som rollbeskrivningar, årscykler och karriärramverk, byggdes för en stabilitet som inte längre finns. I denna omställning står HR-funktionen inför en rad grundläggande frågor: Vilka kompetenser blir avgörande för att ta bolaget framåt i en ny tid? Hur ser en organisation ut i AI-eran? Och hur behöver HR-funktionens eget arbetssätt förändras?

Tio teman framträder i intervjuerna:

01 **En tudelad talangmarknad**

Fler kandidater och en tuff situation för juniora, samtidigt som konkurrensen om seniora personer med hög AI-mognad är hårdare än under war for talent-eran.

02 **Snabbväxarna sätter en ny ribba för talangattraktion**

AI-snabbväxarna lägger timmar och ibland dagar på enskilda kandidater. Andra bolag lyfter fram andra konkurrensfördelar.

03 **Seniorare, bredare, färre**

Sambandet mellan tillväxt och personalstyrka försvagas. Flera bolag har slutat rekrytera juniora inom tech, trots att alla ser att det inte är hållbart på sikt.

04 **Tillbaka till grunderna i rekrytering**

När AI skriver CV:n och löser hemuppgifter flyttar rekryterarna fokus till det som går att veta. Och de mest tech-tunga bolagen har förstått något viktigt om AI i caseövningar.

05 **Förhållningssätt, omdöme och helhetsförståelse: förmågorna som stiger i värde**

Helhetstänk, omdöme, nyfikenhet och ägarskap stiger i värde. Rent operativa förmågor sjunker.

06 **Hur organiserar man för AI-eran?**

Funktioner flyter in i varandra, chefsrollen förändras och nya roller uppstår, men ingen vet hur organisationen ska se ut.

07 **Fokus, prioritering och styrning**

När allt går att bygga blir det avgörande att bygga rätt saker. Tusen blommor blommar, och någon måste hålla i trädgårdssaxen.

08 **Den stora implementeringen sker nu**

Den medarbetardrivna fasen har skapat ett A- och ett B-lag. Lärande och utveckling måste bli mer toppstyrt.

09 **Ramverk och verktyg hänger inte med**

Rollbeskrivningar i anställningsavtal, femåriga karriärramverk och årliga prestationscykler krockar med en verklighet som förändras varje kvartal.

10 **HR-arbetet förändras, men framtiden är ojämnt fördelad**

AI-snabbväxarna har byggt bort adminlagret och lägger tiden på människor, dataanalys och systemtänk.

FÖR LEDNINGSGRUPPEN

Vad betyder det här för ledare?

- **Skapa en medveten strategi för juniorförsörjningen.**

  Strypt rekrytering av juniora får snart konsekvenser i form av en sinande talangförsörjning. Här behövs medvetna val: Planera för mer externrekrytering? Rekrytera juniora inom ett fåtal områden med en stark introduktion? Eller utnyttja möjligheten att vara konträr och satsa på potential när alla andra springer efter erfarenhet?

- **Säkerställ att rekryteringen testar förståelse och omdöme, inte bara AI-genererat resultat.**

  Att producera något som ser bra ut och låter proffsigt är nu det lätta. Det svåra är djup domänkunskap, förståelse och medvetna avvägningar.

- **Gör införandet av AI till en organisationsfråga.**

  De företag som är mest nöjda med sin AI-användning är de som gjort den till ett gemensamt projekt, där alla ska med och där organisationen tar sitt ansvar för att skapa rätt förutsättningar och incitament. Individdriven utveckling räcker inte.

- **Klargör vad som är prioriterat att bygga – och vem som ansvarar för kvalitet och underhåll.**

  När alla bygger egna AI-lösningar blir fokus lätt splittrat och underhållet eftersatt. En av ledningens viktigaste frågor blir skarpa prioriteringar av vad som skapar värde för affären.

- **Se över om rollbeskrivningar, karriärramverk och prestationscykler fortfarande mäter rätt saker.**

  Förändringen av mål, förväntningar och uppgifter går markant fortare än tidigare. Många av de centrala HR-verktygen behöver uppdateras – kanske flera gånger under ett enda år.

DEL I

I

Talangmarknaden förändras

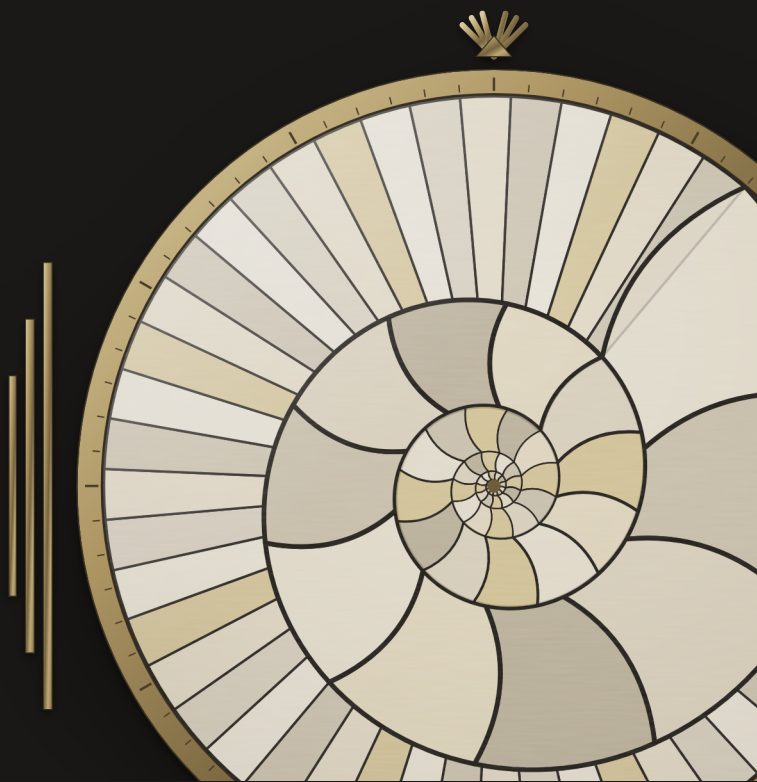
1 En tudelad talangmarknad

2 Snabbväxarna sätter en ny ribba för talangattraktion

3 Seniorare, bredare, färre

4 Tillbaka till grunderna i rekrytering

5 Förhållningssätt, omdöme och helhetsförståelse: förmågorna som stiger i värde



TEMA 1 · DEL I

01 En tudelad talangmarknad

> *”På något sätt känns det som att vi lever i två parallella verkligheter.”*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

För fem år sedan talade alla fortfarande om *the war for talent*. Det rådde en enorm efterfrågan från arbetsgivarna, de flesta som ville fick jobb och det var verkligen kandidatens marknad. På frågan om hur det ser ut i dag är intervjupersonerna synnerligen eniga: Marknaden har delats i två. Å ena sidan är det många fler kandidater på marknaden, det är svårare att få jobb och rekryterare har mer att välja bland. Å andra sidan har konkurrensen om de mest attraktiva kandidaterna blivit ännu hårdare. Som ledaren för ett rekryteringsföretag inom tech uttrycker det: ”Det är inte längre kandidatens eller arbetsgivarens marknad. Det beror helt på vilket segment du rekryterar inom.”

Klart är att många i dag upplever en ren störtflod av ansökningar när de lägger ut annonser.

> *”Varje gång vi haft roller ute får vi ett helt översvallande intresse. Jag har aldrig sett något liknande under mina rekryterande år. Vad händer liksom? Tidigare tog vi in firmor för att sourca, nu får vi ta in firmor för att hantera störtfloden av ansökningar. Då sitter de och gallrar – och sourcar. För även om det är jättemånga ansökningar är det inte säkert att någon är rätt...”*
>
> CHRO, SAAS-BOLAG

Som citatet ovan visar har den ökade kandidatvolymen dock inte nödvändigtvis gjort arbetet för Talent Acquisition (TA) lättare. Mer tid måste läggas på att säkerställa en högkvalitativ gallring och att alla kandidater får återkoppling. Men den viktigaste aspekten är att kraven på de man letar efter har ökat i samma takt som volymerna. Intervjupersonerna är rörande överens om att de juniora är de som har det tuffast: Nyutexaminerade utvecklare, systemutvecklare, juniora finansroller. Som en HR-ledare uttrycker det: ”Man frågar sig alltid: Kan jag inte få någon liiite mer senior?” Det här får också den paradoxala effekten att många bolag ägnar sig lika mycket, eller mer, åt sourcing som för några år sedan.

Det för oss också till den andra verkligheten, där konkurrensen om rätt personer är stenhård. Där är det en grupp som står ut: De som kombinerar senioritet med en mycket god förmåga att använda AI. Det är denna grupp som anses ha bäst möjlighet att få hävstång på sin kompetens och leverera i den nya verkligheten. Det gäller i alla funktioner, från engineering till sälj. HR-ledaren på ett fintechbolag beskriver hur man inte bara letar efter dessa personer i rekrytering, utan också kämpar för att inte tappa de man har. Personer på mid-seniornivå får just nu många erbjudanden, inte sällan sådana som innebär att kliva upp ett snäpp och få 20 000 mer i lön. ”Överlag verkar det vara denna grupp som är mest attraktiv på arbetsmarknaden just nu.”

TEMA 2 · DEL I

02 Snabbväxarna sätter en ny ribba för talangattraktion

AI-snabbväxarna har på kort tid satt en ny standard för vad bolag är beredda att göra för att få in de människor man verkligen vill ha. Man talar om en oerhört hög *talent bar*; ribban för hur bra man måste vara för att komma i fråga. För att hitta de allra bästa krävs avancerad search och stora investeringar i relationsbyggande.

> *"Vi letar efter de som är bäst i världen inom respektive område. Dem får vi inte genom ansökningar; vi måste leta upp dem. Vi har en dedikerad sourcing-funktion som bara jobbar med search."*
>
> REKRYTERARE, AI-SNABBVÄXARE

En rekryterare på ett av de snabbast växande AI-bolagen beskriver förändringen jämfört med för ett par år sedan, då man lockade unga talanger att hoppa av från KTH. I dag letar bolaget efter seniora nyckelrekryteringar, och de identifieras genom kartläggning av internationella miljöer, tidigare tillväxtresor, synlighet och en tydlig expertposition och personliga nätverk. Den svenska marknaden beskrivs som uttömd; nu riktas blickarna mot London och USA. Konkurrensen om de bästa är hård även för de starkaste varumärkena. Flera intervjupersoner talar om en ny riskbenägenhet i talangmarknaden. Eftersom många sett att det faktiskt går att göra resor från noll som inte var möjliga förut, söker sig erfarna personer i allt högre grad till mindre AI-labb med lägre lön men stor potentiell uppsida.

"Bäst i världen" betyder två saker: dels att man hör till de främsta inom sitt område – har hållit keynotes, utbildat andra, bidragit till nya arbetssätt – dels ett entreprenöriellt tankesätt. Man ska älska att bygga, inte att förvalta. Det gör att erfarenhet från rätt fas väger tungt:

> *"Det vi letar efter är folk som har gjort den jätteresan, som till exempel satt på Spotify eller Klarna, för att nämna några, i tidigare dagar när processerna inte fanns och fick bygga dem själva. Det är en helt annan muskel än att komma in i ett färdigt bolag, och det är den muskeln vi behöver. Att vara anställd nummer femtio när allt brinner är något helt annat än att vara anställd nummer femtusen."*
>
> REKRYTERARE, AI-SNABBVÄXARE

En HR-ledare på en annan AI-snabbväxare beskriver samma logik. Ansökningarna strömmar in, men de bästa stängs genom search: "I Stockholms talangvärld vet vi vilka *alla* är. Man hade behövt ligga under en sten för att inte hamna på vår radar."

För de juniora roller som trots allt finns, har vissa snabbväxare utvecklat en annan metod: Nära relationer med lärare och studenter på de bästa utbildningarna. "Där har vi kontakter som vi ringer och som vet vilka som är de bästa, och får man in några kan man fråga dem om vilka som var riktigt smarta i deras klass", berättar en rekryterare. Bolaget har också ordnat exklusiva events där CTO:n talat inför handplockade studenter.

Att attrahera de bästa: Premium candidate experience

Att få en världsledande techledare eller säljchef att flytta från Kalifornien till Stockholm kräver ett konkurrenskraftigt erbjudande. En rekryterare på en AI-snabbväxare beskriver tre nycklar.

01

Den inre motivationen

Att hitta exakt rätt roll, där personen får arbeta med det den brinner för.

02

Kompensation

”Vi benchmarkar mot internationella bolag, inte svenska, och lägger oss runt toppercentilen. Det är en förutsättning för att kunna konkurrera med resten av marknaden om de bästa talangerna.” En annan AI-snabbväxare, som fortfarande skalar, konkurrerar i stället med ägande.

03

Livsstil

Flyttstöd, boende, skola till barnen, pappersarbete – och samtal om hur det är att uppfostra barn i Sverige. Rekryteraren blir nära nog en coach, som undersöker drivkrafter och resonerar med personen om vilket liv vederbörande vill leva. ”Man får hitta den krok som får just den här individen att tippa över. Ofta handlar det om livsstil; hur det är att bo och jobba i Stockholm, vad man får för sin tid, hur nära man är familjen, hur barn växer upp i Sverige och skolsystemet.”

Tiden som frigjorts genom automatisering läggs till allra största del på kandidaterna. ”Jag kan ägna ett par timmar åt en enda kandidat. Till våra seniora roller flyger vi gärna in folk och låter dem tillbringa en dag med teamet på kontoret. Det är där man ser om det klickar. Vill de ta med familjen och känna på livet i Stockholm så ser vi till att det blir ett bra besök.” Bolaget kallar det *premium candidate experience*.

Samma generositet präglar villkoren för de som redan är anställda. ”Det gäller att inte fastna i ’vi har frukost på måndagar’”, säger en HR-ledare på en AI-snabbväxare. ”Vi löser alla måltider om det behövs. Ta taxi hem om du jobbat sent! Behöver du barnvakt – okej, vad kostar det?”

Samtidigt är det mycket som förväntas i utbyte. AI-snabbväxarna är öppna med att de söker människor som vill arbeta väldigt mycket och som trivs i kaos. ”Det här är inget jobb; det är en livsstil”, sammanfattar en. Kontorsnärvaro fem dagar i veckan är norm. En rekryterare medger att det inte passar alla kandidater, men betonar att valet är medvetet: ”Grundarna är stenhårda på kontorsnärvaro men inte av princip. Vi ser det som en av våra största konkurrensfördelar. Det är i rummet vi löser saker snabbast, och det är där vi bygger något tillsammans som håller.”

Andra techbolag lyfter fram andra konkurrensfördelar

Få bolag kan matcha snabbväxarnas löner och tempo. Flera av de andra intervjupersonerna beskriver i stället att man nu återigen överväger att lyfta fram värden som inte varit lika heta de senaste fem åren, men där man kan sticka ut. En HR-ledare på ett SaaS-bolag konstaterar att *work-life balance* är ”ganska … ute” i tidsandan, med mycket prat om att jobba många timmar och vara på kontoret fem dagar i veckan. Just därför ser bolaget en möjlighet:

> *”Om vi vill vara med och kriga om samma personer som alla andra – hur ser vi till att ha en rimlig kompensation, när vissa andra aktörer betalar VÄLDIGT bra? Och då blir ju ett sätt faktiskt att erbjuda en något mer moderat lön men bra villkor för till exempel småbarnsföräldrar.”*
>
> SENIOR PEOPLE PARTNER, SAAS-BOLAG

En rekryterare beskriver hur många utvecklare blivit mer syftesdrivna sedan pandemin och vill ”göra något gott för världen” – vilket ger bolaget en attraktionskraft som lönen ensam inte skulle ge. Även ett datacenterbolag betonar vikten av en bra kultur med sunda värderingar.

En spännande resa och ett långsiktigt perspektiv kan fortfarande attrahera. Ett fintechbolag i urvalet lockar med den omställningsresa bolaget är på: ”Vi har folk som till och med kan tänka sig att gå ner i lön för att jobba för oss”. Ett annat fintechbolag menar att många tilltalas av deras ambition att investera långsiktigt i de man anställer, i stället för att slänga in dem och se om det funkar.

Samtidigt görs anpassningar som anses nödvändiga. HR-chefer beskriver ett internt påverkansarbete för att få ledningen att acceptera att villkoren måste se olika ut för olika grupper. Ersättning och förmåner nämns av många i materialet som en av de HR-frågor som får mest uppmärksamhet av den högsta ledningen just nu. ”Det är ett jobb för mig att försöka skapa förståelse för att vi kanske måste tillåta att det är annorlunda inom tech, till exempel att vi behöver tillåta promotions oftare där, och ibland behöver vi betala för folks boende för att få dem att komma hit.”

TEMA 3 · DEL I

03 Seniorare, bredare, färre

Att många techbolag anställer färre nu förklaras förstås delvis av makroekonomin och den betydligt mindre tillgången på billigt kapital jämfört med åren runt 2020. Samtidigt är det tydligt i intervjuerna att det inte är de enda förklaringarna. Den högre ribban och lägre anställningstakten är inte en tillfällig trend, spår intervjupersonerna.

> *”Vi tänker att vi kommer att vara färre, bredare, mer seniora i framtiden. Att medelseniora och seniora medarbetare med mycket erfarenhet leder mindre team och tränar och coachar agenter. Redan nu rekryterar vi inga juniora utvecklare längre. Det här beror inte på att vi TROR att juniora kommer att bli överflödiga, utan att de redan är det på grund av att vi producerar så mycket kod med AI.”*
>
> HR-LEDARE, FINTECHBOLAG

Produktivitetsvinsterna med AI gör att flera ser en försvagad koppling mellan tillväxt och fler anställda. På frågan om hur många man tror att bolaget kommer att vara om ett par år jämfört med i dag svarar de allra flesta – förutom AI-snabbväxarna – lika många, eller något färre. En HR-ledare inom fintech svarar till och med ”lika många till färre, trots att vi har en expansion framför oss.”

Denna utveckling drivs i stor utsträckning av en press uppifrån.

> *”Där kommer nu styrelse och ägare och frågar varför man inte kan gå lika långt på lika få personer som de snabbväxande AI-bolagen. Det ställs mycket tuffare krav på att göra mer med mindre.”*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

Det är också slående hur många av bolagen i rapporten som i princip slutat anställa juniora, inom engineering men också ofta inom en rad andra funktioner: Product, design, finans, marketing och HR för att nämna några. Man ser att AI kan utföra en så stor del av alla uppgifter som tidigare gjordes av de juniora. Undantaget är kundnära roller, framför allt inom sälj och customer success. Där bedömer flertalet att mänsklig handpåläggning är betydligt svårare att ersätta. I många lägen vill kunden helt enkelt prata med en människa. Till och med inom kundtjänst uppger vissa att mänsklig kontakt varit betydligt svårare att ersätta än de kanske trodde från början.

De allra flesta bolagen inser samtidigt att det inte är långsiktigt hållbart att avstå från att fylla på med juniora. Här finns en av rapportens starkaste spänningar.

> *”Det här är en jättesvår fråga som vi pratar mycket om internt; hur kan den här inlärningskurvan bli snabbare så att vi ändå kan ta in juniora, men att de kommer upp till den nivå vi vill se snabbare? För det är ju inte hållbart så som vi gör nu; då kommer vi ju inte ha några som blir de seniora om några år.”*
>
> SENIOR PEOPLE PARTNER, SAAS-BOLAG

HR-chefen på ett fintechbolag är uppriktig om dilemmat: ”Vi förstår ju också att det här kommer att bli ett problem på lite sikt – för om vi slutar rekrytera juniora så kommer ju mid-seniors att ta slut förr eller senare… Men just nu tänker jag lite grann: Vi är så pass små, kan någon annan lösa det just nu? [*skratt*]”

Med andra ord blir detta en så kallad kollektiv handlingsparadox: För varje enskilt bolag är det rationellt att inte anställa några juniora, men om ingen gör det krymper snart poolen av mid-seniors – som redan är den mest eftertraktade gruppen på marknaden (se tema 1). Flera bolag har börjat diskutera möjliga lösningar. En som nämns är att identifiera ett antal områden där man har särskild spets internt, och därför skulle kunna lära upp juniora extra snabbt. Andra funderar över hur man med just AI:s hjälp skulle kunna snabba på inlärningskurvan. Dessa spår beskrivs dock som just idéer, och inget man agerat på ännu.

Samtidigt finns ett fåtal motröster. En rekryteringschef på ett databasbolag uppger att de fortsatt anställer relativt många juniora per år, och dessutom tar emot masterstudenter:

> *”Vi tycker det är helt fel att inte anställa juniora. Vi skriver aldrig ut senior eller junior i annonserna utan tar den vi tycker blir bäst. Och de som vi anställer den vägen stannar mycket längre än de som har tio års erfarenhet. Vem ska annars vara morgondagens seniora?”*
>
> RECRUITING MANAGER, DATABASBOLAG

Ett annat större techbolag erbjuder praktikplatser för juniora som kämpar på arbetsmarknaden, för att åtminstone kunna ge dem en fot in. Även en HR-ledare på ett medietechbolag ifrågasätter vad hon uppfattar som ett slentrianmässigt fokus på senioritet:

> *”Inom techteamet fanns det tidigare många idéer om att vi behövde mer senioritet; nu börjar man snarare se att det kanske är de seniora som håller oss tillbaka. Erfarenhet kan vara en blocker; det är inställningen som är det viktiga. De som kommer från skolan, som läser massor av saker, som är nyfikna, som hänger med, som vågar testa. Det kanske är det vi behöver för att komma vidare i organisationen.”*
>
> TALENT ACQUISITION PARTNER, MEDIETECHBOLAG

Juniora är alltså inte ute ur bilden, men ribban för att komma in har höjts kraftigt.

TEMA 4 · DEL I

04 Tillbaka till grunderna i rekrytering

När AI används för allt från att skriva CV:t och svara på screeningfrågor till att lösa caseuppgifter förändras rekryteringens förutsättningar. Den absolut vanligaste responsen är att gå back to basics: Bakgrund, referenser och fler samtal tidigt i processen.

På senare år har det allt mer börjat pratas om den försvagade signalen i rekrytering, kanske framför allt i den tidiga screeningfasen, till följd av AI:s intåg. Många intervjupersoner i materialet känner igen den utvecklingen, men uppger också att den är hanterbar – genom att gå tillbaka till det man upplever sig kunna veta med säkerhet. Mer tid och kraft läggs på mänsklig kontakt tidigt i processen, ofta i form av att rekryterare tidigarelägger den första telefonintervjun. ”CV-screening duger inte till någonting!” säger HR-ledaren på en AI-snabbväxare. ”Vi pratar med väldigt många, väldigt tidigt.” Rekryteringsbolaget instämmer: ”Vårt svar har blivit att flytta mycket mer av utvärderingen till här och nu.” Genomgående menar intervjupersonerna att det är mycket svårt att komma undan med fejk i intervjuer: Om kandidaten sitter och läser från ett AI-script så märker man det direkt. Men många beskriver också att man i ökande utsträckning förlitar sig på den faktiska historiken:

> *”Det som händer är att man som rekryterare retirerar till LinkedIn-profilen. Vilka jobb har personen haft och var? Står det någon rad om vad de gjorde där? Vilka kontakter har de och vad har dessa gjort? På det sättet letar man sig snarast tillbaka till en mer avskalad bild.”*
>
> SENIOR TALENT PARTNER, AI-BOLAG

En HR-ledare på ett fintechbolag beskriver det som att signalproblemet blir hanterbart när man är kräsen: ”Grejen är att det fortfarande bara är vissa bakgrunder som är intressanta. Det visar sig ganska fort: […] Har de gått det här programmet på den här skolan som vi vet funkar bra hos oss? Hade man rekryterat bulk hade det nog varit ett rätt stort problem.”

Den tekniska utvecklingen hjälper också till. Många uppger att de i dag har god hjälp av bedrägeriflaggor och andra filterfunktioner i sina rekryteringsverktyg, som gör att ren AI-spam sorteras bort. Nästan alla sållar CV:n med hjälp av AI – och då håller man sig återigen till att sortera på det man uppfattar som det viktigaste och svåraste att fejka: Utbildning, tidigare jobb och arbetsgivare, exakta erfarenheter.

Andra metoder som flera uppger att de nu förlitar sig mer på är referenser, case i sittande möte och simulerade säljmöten där man studerar det säljtekniska hantverket. En AI-snabbväxare bjuder in kandidater man är tveksam till att arbeta en dag på kontoret. ”Då märker man väldigt snabbt vilka som passar här.”

Caseövningar, som fram tills ganska nyligen fungerade som en ren hemuppgift och en effektiv sållningsmekanism, ser i många fall helt annorlunda ut i dag. ”Vår konkreta rekommendation till kunderna är att de lägger mindre tid på case-presentationen och mycket mer på frågestund och diskussion”, uppger ledaren för rekryteringsbolaget. I en AI-

snabbväxares Most Impressive Project-moment får kandidaten demonstrera det projekt vederbörande är mest stolt över. Men frågorna handlar framför allt om hur arbetet gick till: ”Vilka stakeholders behövde du involvera i vilket steg? Hur gjorde du det? Hur kommunicerade du X och Y och Z?”

HR-chefen på en AI-snabbväxare lyfter också den fråga han anser vara den mest underanvända i rekrytering: ”Vad vill DU göra?” Samtidigt är han självkritisk: Förmågan att förutsäga framtida prestation är hans största utmaning. ”I dagsläget lägger vi väldigt mycket betoning på intervjuer. Men vi behöver bli bättre. Sedan är det alltid frågan om hur mycket pricksäkerhet man är beredd att offra för fart.”

Prioritera AI-förmåga eller verklig förståelse?

En särskilt intressant skiljelinje i materialet handlar om inställningen till AI i caseövningar och tekniska tester. Svaren skiljer sig åt enligt ett mönster man kanske inte skulle förvänta sig. I många av SaaS- och fintechbolagen ses det som framåtlutat och mer eller mindre självklart att tillåta AI i sina caseuppgifter. Resetechbolaget kommunicerar att tekniska kandidater förväntas använda AI i intervjuer och case, så länge de kan redogöra för hur, och tror att det snart blir ett krav för alla roller. HR-ledaren på ett SaaS-bolag menar att man inte kan säga emot sig själv: ”Vi vill ha ett AI-first mindset, så vi kan inte förbjuda AI i rekrytering.”

De allra mest AI-tunga bolagen har delvis dragit en annan slutsats. Även om ingenjörerna på dessa bolag i princip har slutat skriva kod själva är de här bolagen mycket noga med att testa den underliggande förståelsen – i många fall mer än AI-förmågan per se.

> *”Vår reasoning är att man fortfarande behöver kunna koda; du måste ha hantverket. Vissa utvecklare, speciellt de mer juniora, studsar på det: ‘Jag har inte skrivit en rad kod på ett år!’ Och det har inte våra utvecklare heller. Men vi tror fortfarande att det är viktigt med förståelsen.”*
>
> SENIOR TALENT PARTNER, AI-BOLAG

Samma rekryterare berättar om ett annat ledande AI-bolag som provat att tillåta AI i sina kodtester men gått tillbaka, eftersom det inte fungerade: Det blev för lätt för kandidaterna att sopa kunskapsluckor under mattan. ”När man skrapar lite på ytan märker man ibland att de inte förstår hur det fungerar och vad som blir fel.”

Ett databasbolag beskriver att AI är tillåtet, men fokus har flyttats från hemuppgiften till påföljande parprogrammering och tekniska intervjuer där kandidaten får fördjupa sig i sin egen lösning. ”Ganska ofta visar det sig att de inte förstår vad de har gjort. Vi tillåter AI, men vi är väldigt måna om att de ska förstå.”

Här finns en intressant paradox: De bolag där AI allra mest är en självklar del av själva arbetssättet är de som tydligast har insett att djup förståelse är det som skiljer en riktigt bra ingenjör från en mindre bra. När AI kan producera resultatet blir förmågan att bedöma, felsöka och förbättra den viktigare. Att tillåta maximalt med AI i rekryteringen kan därför innebära att man mäter just det som inte längre skiljer kandidaterna åt.

TEMA 5 · DEL I

05 Förhållningssätt, omdöme och helhetsförståelse: förmågorna som stiger i värde

Att AI förändrar kompetenskraven anser de flesta intervjupersoner är uppenbart. Den mest självklara förändringen är att AI-kompetens stigit kraftigt i värde, "specifikt förmågan att använda AI effektivt i ditt eget arbete" som ledaren på rekryteringsbolaget uttrycker det. Utöver detta är det dock en rad mer svårfångade kompetenser som blir viktigare.

Helhetsförståelse

Intressant nog sticker helhetsförståelse ut som den kanske allra mest omnämnda kvaliteten. I en tid då gränserna mellan roller blir suddigare, när fler kan bidra på många fronter, kommer alla att behöva förstå mer av affären, hur olika pusselbitar hänger ihop och framför allt hur värde skapas i organisationen.

> *"Alla måste fatta mycket mer kring hela produkten. För har du kontexten kommer vi att springa åt samma håll – men om vi har silos och skygglappar kommer det bara att bli lapptäcke. Det räcker inte längre med att du bara kan ditt jobb, för då kommer du inte att kunna tillföra värde."*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

I de flesta innebär det ett krav på bred affärsförståelse. På AI-snabbväxarna har det alltid varit självklart, menar HR-chefen på en av dem. Även kandidater till People eller Engineering får frågor om tidigare arbetsgivares ARR och CAC: "Har man inte den affärsförståelsen är det absolut omöjligt."

Vissa uppger att den persona de kommer att leta efter framöver är mer av en generalist. "Tänk den produktorienterade säljaren eller den affärsorienterade HR-personen", säger HR-ledaren på datacenterbolaget. Andra uttrycker det som att fler behöver ha förmågor som tidigare förknippades med ledare:

> *"Förmågor man behöver är att samordna, förstå helheter, kontrollera. Förmågan att naturligt delegera och sedan kunna ta det du får till dig och kritiskt och med självförtroende fatta ett beslut. Sådant som är helt naturligt för mig som chef, men absolut inte för alla IC:s. Men det är så man jobbar i relation till agenterna."*
>
> CHIEF PEOPLE OFFICER, FINTECHBOLAG

Omdöme och domänkunskap

De ökade kraven på generalistkompetens kombineras dock med lika tydliga krav på djup domänkunskap och förståelse för sitt område, vilket kanske kan tolkas som ett tecken på den markant högre *talent bar* som många företag pratar om. Det är också ett svar på riskerna och begränsningarna med AI. Utan domänkunskapen saknas både en kvalitetsgarant och förmågan att verkligen bygga vidare på resultatet.

> *"Bransch- och företagsspecifik kunskap är väldigt viktigt. [...] Det är ofta områden som är oerhört komplexa och ofta svåra för maskinen att förstå, åtminstone från början. Där behöver människan komma in och tala om för maskinen så den lär sig. Och kontrollera så att det inte blir fel. Vi behöver se till den kompetensen när vi rekryterar, men också se till att behålla den kompetensen internt."*
>
> TALENT ACQUISITION PARTNER, MEDIETECHBOLAG

Vissa beskriver hur tyngdpunkten i många roller går tillbaka till det yrkesmässiga omdömet: En designer behöver inte längre lägga tid på mockups, men måste verkligen kunna bedöma det estetiska. "Du behöver ägna din tid åt beslut som kräver mycket mer kontext." Det här hänger samman med ett närliggande och ständigt återkommande tema: Det så svårfångade omdömet.

> *"Vissa egenskaper och förmågor blir mycket viktigare i den här verkligheten. Omdöme, kritiskt tänkande och – i brist på ett bättre uttryck – smak. Vi kan lära folk AI, men inte grundläggande omdöme."*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

Flera intervjupersoner uppger att de ser exempel på medarbetare som är oerhört produktiva tack vare AI, men som inte alltid tänker igenom det de producerar. "När jag sedan trycktestar dem på 'hur hänger det här ihop med det där' [...], då märker jag att den logiska följden inte riktigt finns där. De har inte riktigt tänkt till", berättar en.

Nyfikenhet, mindset och handlingskraft

Utöver förståelsen återkommer också fokus på mindset och attityd. I en tid av extremt snabb förändring är det avgörande att förhålla sig öppen och nyfiken, våga prova och inte hålla fast i det gamla. Man måste också orka med att leva med den stora ovisshet som just nu råder utan att för den skull bli handlingsförlamad. Här märker många av tydliga skillnader inom sin medarbetargrupp.

> *"Nyfikenheten är viktigare än någonsin. Och anledningen är i grund och botten att jag teoretiskt sett skulle kunna gå och göra en massa andra specialiteters jobb nu. Ett smörgåsbord har öppnat sig för alla."*
>
> HEAD OF PEOPLE, SAAS-BOLAG

Även AI-snabbväxarna instämmer. "Openness är mycket mer indikativt för performance i dag än i ett traditionellt bolag", säger HR-ledaren på en av dem – som för övrigt utmanar idén om att erfarenhet från tidigare bolagsresor skulle vara så viktigt: "Vilken erfarenhet ska du ens gå på i en marknad som ändrar sig en gång i månaden? Ingen har ju gjort det här

förut!"

En annan intervjuperson menar att mindset är den nya senioriteten: "Det är nästan som att senioritet blir lika med det här mindsetet och arbetssättet. De som är vana att ta sig an problem med AI som hjälpmedel." En TA-ledare på ett större techbolag är inne på något liknande. "Begreppet senioritet håller på att förändras. Senioritet nu är att ha förmågan att applicera den här teknologin [inom sitt område]."

Nyfikenheten är dock bara värdefull i kombination med ett starkt ägarskap och handlingskraft – det som allt oftare kallas agency: Drivet att själv lösa problem och få saker att hända. Särskilt AI-snabbväxarna betonar detta. "Inte personer som identifierar ett problem och sedan börjar leta efter rätt person att skicka det vidare till, utan som bara löser det", säger en rekryterare. Kandidater från storbolag och mogen tech faller ofta på just detta: "De kan säga att de är vana vid att jobba i små team, men [...] det är inte en tillräckligt entreprenöriell miljö".

Sociala och kundnära förmågor

Även sociala förmågor och kommunikation blir allt viktigare, av åtminstone två skäl. För det första krävs de för det allt tätare tvärfunktionella samarbete som de flesta bolag vill uppnå. För det andra förutspår i princip alla att kundnära roller fortsatt kommer att vara personalintensiva. Goda kundrelationer blir än viktigare i en tid av ökande konkurrens från både direkta konkurrenter och de breda AI-verktygen.

Roller och förmågor i riskzonen

Det som tvärtom förväntas tappa i värde är rent operativa och administrativa förmågor, vilket redan märks på vilka roller som byggs om eller försvinner. "Det handlar framför allt om roller som bara handlar om att utföra en manuell del i en process", säger Chief People Officer på ett fintechbolag, som också pekar ut rena analytikerroller. Förmågor som tidigare var en kvalitetsgaranti kan bli ett hinder när AI levererar detaljerna och människans bidrag är att se helheten. "Detaljorientering har varit en jättestyrka i många roller men kan bli en black om foten nu."

Ett resetechbolag ser att QA-teamen inom tech kan komma att tas över helt av AI. Flera bolag räknar med att inte anställa några fler i administrativa roller. HR-ledaren på ett datacenterbolag har nyligen skrivit om sin HR-kollegas arbetsbeskrivning, eftersom den innehöll alldeles för mycket admin för att vara hållbar i AI-eran. Och hos en AI-snabbväxare är den klassiska projektledaren också främmande: "Vi har byggt våra egna agenter som sköter det en projektledare brukar göra; de följer upp, påminner och sammanställer åt oss. Därför behöver vi väldigt få koordinerande roller. "

DEL II

II

Organisationen ställs om

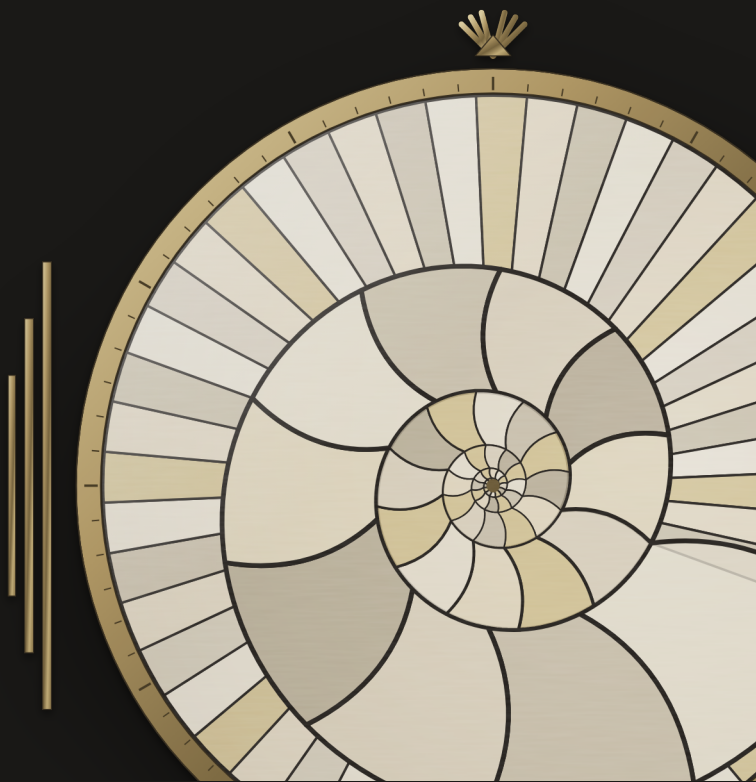
6 Hur organiserar man för AI-eran?

7 Fokus, prioritering och styrning

8 Den stora implementeringen sker nu

9 Ramverk och verktyg hänger inte med

10 HR-arbetet förändras – men framtiden är ojämnt fördelad



TEMA 6 · DEL II

06 Hur organiserar man för AI-eran?

På frågan om vilket ämne som oftast håller HR-ledarna vakna om nätterna är ett svar vanligare än andra: Hur ser en organisation ut i AI-eran? Arbetssätten förändras i rask takt, liksom kraven på det som produceras. De flesta bär på en gnagande känsla av att det nuvarande organisationsschemat inte passar den nya verkligheten, men exakt hur det borde se ut är långt ifrån klarlagt. Tydligt är att man måste hitta organisationsformer som möjliggör mer tvärfunktionellt samarbete, mer snabbrörlighet och mindre rigida avgränsningar mellan roller.

Det klassiska exemplet där man ser behoven är i triaden ingenjör, designer och product manager. Dels flyter dessa roller alltmer ihop, dels påverkas flödeseffektiviteten av AI.

> *”Om utvecklarna plötsligt kan jobba nästan dubbelt så snabbt, då kan ju inte PMs och designers jobba på samma sätt som förut. […] Vi har haft flera tillfällen då våra utvecklare haft slut på tickets.”*
>
> HEAD OF PEOPLE, SAAS-BOLAG

Vissa har redan börjat göra förändringar. I ett SaaS-bolag är man i färd med att flytta ut ingenjörer i alla team, för att möjliggöra mer sofistikerat byggande med AI. En intervjuperson på en AI-snabbväxare konstaterar att ”jag tror vi har ingenjörer i alla team nu”. I de allra flesta fall avvaktar dock bolagen fortfarande. ”Utvecklingen går så fort. Om sex månader kan allt vara förändrat igen. Jag tror det är bättre att vänta tills den här transformationen får landa lite”, säger Head of People i ett annat SaaS-bolag.

Många av de planer som görs handlar om att skapa mer tvärfunktionellt samarbete. Ett SaaS-bolag har precis gått över från att organisera runt funktioner till en matrisorganisation. En annan står i begrepp att röra sig från en funktionsstruktur till business units. Flera funderar på att gå över till tribes eller liknande.

> *”Det här att man bara sitter med sin funktion tror jag är dött. Generellt sett tror jag att orgschemat blir mindre viktigt. Det vi borde organisera oss runt är det problem vi ska lösa. Till exempel blir kundretention en tribe, och där finns personer från tech, sälj, legal och så vidare.”*
>
> CHIEF PEOPLE OFFICER, FINTECHBOLAG

AI-snabbväxarna tycks allra mest agnostiska om vart utvecklingen är på väg, kanske för att de tydligast ser vilken annorlunda verklighet deras medarbetare verkar i. Den klassiska karriärstrukturen kommer förmodligen inte att hålla, tror VP People på ett av bolagen:

> *”Vad är det ens att gå ‘vidare uppåt’? När varje person har sex agenter som jobbar för dem! Det innebär att jag har 36 personer snarare än sex i min reporting line, och det är inte som att jag har 1:1s med dem. Förmodligen innebär det helt nya sätt att bygga organisation, men ingen kan säga att de vet.”*
>
> VP PEOPLE, AI-SNABBVÄXARE

Från funktionssilos till individsilos?

Intervjupersonerna är mycket samstämmiga om att mer samarbete är det som eftersträvas. Samtidigt vittnar flera om att effekten av AI ofta blir den omvända: ”Å ena sidan kan det bli mer samarbete, å andra sidan mindre, eftersom ett team kan upptäcka att ‘det här kan vi göra utan IT’”, säger en Head of People inom SaaS. Att mer blir gjort är positivt, framhåller hon, men samtidigt skapas problem: Friktion uppstår när team klampar in på andra funktioners område.

En särskilt träffande iakttagelse om riskerna kommer från en Chief People Officer inom fintech:

> *”Tidigare har vi ju pratat mycket om funktionssilos, nu riskerar man dessutom att fastna i individsilos på grund av att man sitter med så otroligt mycket kontext i sin AI. Och det gör ju också att man börjar ha synpunkter på andra funktioner. Men då glömmer man lätt att min kontext innehåller en uppsättning saker – deras innehåller helt andra.”*
>
> CHIEF PEOPLE OFFICER, FINTECHBOLAG

Här är den mänskliga samordningen helt avgörande, framhåller hon. Problemställningen syns även hos AI-snabbväxarna, där en VP People bär på en oro som det ännu är oklart hur organisationen ska hantera: ”Vad händer när människor börjar prata med AI i stället för med varandra?”

Roller förändras

Vissa roller inom tech förändras också på oväntade sätt. På ett fintechbolag har engineering managers tidigare lett team på 5-6 personer; nu kanske de kommer att leda 1-2 personer plus agenter. ”Då blir det mycket mindre fokus på personalledarskap och mer på arkitektur och systemtänk – rollen blir mer teknisk igen.” En liknande utveckling beskrivs för seniora ingenjörer på ett medietechbolag: ”Vi pratar mycket om att senior software engineers som tidigare skulle bestämma en massa och påverka andra i teamet – de ska nu skriva skills och på sikt avskaffa sig själva. De ska fortfarande möjliggöra för andra, men kanske mindre genom coachning och mer genom AI.” Flera beskriver också hur designerrollen närmar sig ingenjörens och kräver mycket mer kompetens inom kodning än tidigare.

Hos AI-snabbväxarna har det uppstått en rad nya roller: Tech evangelists som inspirerar kunder att bygga, vibe coders, AI ops-ingenjörer i HR-teamet. ”Den som är van vid en traditionell orgkarta letar ofta efter sin ruta: vem rapporterar till vem, vad är mitt mandat? Hos oss finns inte den rutan. Mandatet är det man tar. För en del är det befriande, för andra blir det obekvämt, och det märks ganska fort vilka som trivs i det obekväma. De som trivs hos oss ser mångtydigheten som en möjlighet, inte som ett problem.” Flera intervjupersoner tror att det kommer att tillkomma minst lika många nya roller som det försvinner.

För de roller som försvinner ser Chief People Officer på ett fintechbolag ett tydligt ansvar för HR. Medarbetarna i de operativa rollerna har värdefull kontextuell kunskap om bolaget, men sällan överblick över vilka roller som kommer att finnas framöver: ”De kan inte räkna ut vilka roller som kommer att finnas inom Product om två år som de skulle kunna ta. Där måste vi från HR vara proaktiva.”

TEMA 7 · DEL II

07 Fokus, prioritering och styrning

AI utmanar inte bara invanda föreställningar om hur organisationen ska se ut, utan också om hur den styrs. Många HR-ledare ser en större risk för splittrat fokus när varje medarbetare och team plötsligt kan bygga egna lösningar. Ett återkommande svar på vad de kommer att lägga mest tid på under det kommande året lyder: ”Att se till att alla jobbar på rätt saker.”

Tusen blommor blommar

Bilden av att det just nu pågår väldigt många initiativ i organisationen återkommer i många intervjuer. Medarbetare bygger egna verktyg och drar igång egna AI-drivna projekt, ofta utan att veta vad andra gör.

> *”Folk sitter parallellt och snickrar egna grejer och uppfinner hjulet gång på gång. Sen upptäcker de att bordsgrannen har byggt precis samma sak. Det är svårt att få överblick, både över vad som byggs och över vad som används.”*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

Det är förstås bra att medarbetarna bygger med AI, framhåller intervjupersonerna, men när allt blir möjligt riskerar organisationen att tappa fokus och fart. Och det som byggs måste också tas om hand:

> *”Vi märker att vi måste vara superskarpa med våra prioriteringar i AI-eran, för det har blivit så enkelt att bygga själv. Och bara för att det är enkelt att bygga betyder det inte att det är rätt. Allt som byggs måste också kvalitetssäkras, implementeras, underhållas. Så vi måste vara supertydliga med vad som är viktigast just nu, annars sväller det.”*
>
> SENIOR PEOPLE PARTNER, SAAS-BOLAG

VP People på en AI-snabbväxare – där man rimligen borde vara mest benägen att bygga – är påfallande återhållsam: ”Det är jättelätt att bygga appar i dag. Men att maintaina en app och se till att den alltid visar rätt – det är jättesvårt! Det är därför vi tänker oss väldigt noga för med vad vi väljer att bygga.”

Kärnfrågan formuleras av HR-ledaren på ett fintechbolag: ”Hur ser man till att behålla en hög innovationsgrad men hela tiden ha affärsvärde?” Hennes svar är att det måste vara en toppstyrd process – vilket ställer höga krav på högsta ledningen, som måste ligga i framkant av vad tekniken gör möjligt. Hon varnar också för vad hon ser som en farlig genväg:

> *”Många kommer förmodligen att falla tillbaka på att försöka låta en AI koordinera de här sakerna, men det är jag övertygad om är fel väg att gå. Vi gör ett misstag om vi bygger bort den mänskliga samordningen, inte minst av engagemangs- och kulturskäl.”*
>
> CHIEF PEOPLE OFFICER, FINTECHBOLAG

Vem håller i taktpinnen?

Bolagen hanterar styrningsfrågan på olika sätt.

Formaliserad prioritering. Ett resetechbolag har skapat en prioriteringsprocess där teamen lämnar in förfrågningar och ett centralt AI-team avgör vilka verktyg som byggs först. Inom HR byggs tre AI-verktyg i år och sju nästa år, bland annat för att analysera personalomsättning och för att förbereda chefer för lönetransparensdirektivet.

HR-funktionen tar ägarskap över sitt område. En HR-ansvarig inom SaaS beskriver hur hennes team aktivt äger implementeringen av AI-stöd inom HR-processerna för att undvika att alla gör på sitt eget sätt. Inför medarbetarsamtalen vet man att chefer och medarbetare redan tar hjälp av AI, ”men vi vill ju att de ska göra på vårt sätt! Vi vet vad vi till exempel tycker är bra former för feedback.” Därför rullar bolaget ut en gemensam AI-skill för hela organisationen att använda i kommande prestationsbedömningar.

Rop på tydlighet. Andra efterlyser tydligare besked från ledningen, och menar att det nu är viktigare än någonsin att de högsta cheferna är sylvassa med bolagets prioriteringar. Men flera konstaterar också att ledningen inte har svaren:

> *”Och när vi nu ska göra det på skala så är det ingen som vet hur det ska gå till. Det är ju inte som att ledningsgruppen säger ‘hörni, vi har listat ut det! Kom här, mina små får’. Utan det är ingen som vet! Och att leva i den osäkerheten är svårt för många.”*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

Styrning kräver mål, och här finns en egen utmaning. Ett bolag sätter till exempel sex tydliga bolagsmål per år, men vad de innebär på medarbetarnivå hinner ändra sig många gånger under den perioden. Ibland blir hela mål obsoleta. Denna spänning – mellan behovet av riktning och en omvärld som förändras allt snabbare – är också en av drivkrafterna bakom att HR-ramverken behöver göras om (se tema 9).

TEMA 8 · DEL II

08 Den stora implementeringen sker nu

Även om alla bolag i rapporten jobbat med AI sedan åtminstone 2022 vittnar många – AI-snabbväxarna undantagna – om att den breda implementeringen av obligatoriska AI-drivna arbetssätt sker först nu. Flera intervjupersoner beskriver en tydlig vändpunkt:

> *”Ända fram till slutet av 2025 upplevde jag att inställningen var att det räckte med att ha några engagerade. Nu är inställningen mycket mer att ‘nu ska alla med på tåget’.”*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

Fram till nyligen, menar flera, har man varit nöjd så länge medarbetarna använt och experimenterat med AI. Man har uppmuntrat AI-initiativ och oftast bifallit de extrakostnader som uppkommit. Användningen har till stor del styrts av medarbetarnas eget intresse och initiativförmåga. I höst är det många som inlett bredare initiativ där implementeringen är mer styrd. Man rullar ut nya AI-drivna arbetsrutiner och -processer, sätter skarpare mål för hur mycket tid som ska sparas på automatisering och börjar dessutom avkräva medarbetarna en plan på hur deras roll ska förändras till följd av AI. Retoriken har också skruvats åt. En HR-ledare framhåller: ”Vi är väldigt tydliga med att AI är en icke-fråga; vi kommer inte att acceptera att man inte använder AI. Vi kräver att alla ska jobba smartare. […] Har du inte ett *agentic mindset,* då har du inte en plats hos oss.”

Flera intervjupersoner har länge känt en stress över denna utrullning, och flera är också självkritiska till att den inte kommit i gång tidigare. Den medarbetardrivna AI-användningen har också skapat ett problem: AI-förmågan är nu mycket ojämn. På flera håll har det redan skapats ett A- och ett B-lag, och skillnaden är många gånger så stor att den börjar bli svår att överbrygga:

> *”Där har vi vissa som ligger jättelångt fram och lär sig massor, och andra som har stoppat huvudet i sanden – så pass länge att det nu börjar bli genant. Där har vi kanske de som inte vågar, men det finns ju också de som inte ens tror på det. Nivån är redan så olika! Det innebär också att det inte går att lösa det här med vanlig enablement. ‘Jamen då kör vi en training!’ För alla kan så otroligt olika mycket.”*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

En annan intervjuperson citerar sin Chief Product Officer, som konstaterat att tech-teamet som helhet är ungefär 50 procent mer effektivt i dag jämfört med före AI – men att denna förbättring beror på att vissa är sju gånger mer effektiva, medan andra bara förbättrats marginellt.

Klyftan består både i ren färdighetsnivå och i inställningen till det nya. Det här skapar svåra frågor. HR-ledaren på ett SaaS-bolag beskriver ett allt oftare uppdykande dilemma: En mycket AI-kunnig medarbetare börjar skala sig själv, så pass att han eller hon börjar utföra delar av en mindre AI-kunnig kollegas arbete:

> *”Ska den normalkunniga personen ut då? Eller är det bara en fråga om att alla ska hinna utvecklas till en hög nivå, och då uppstår de stora synergierna? Det finns inget enkelt svar på den frågan; i vissa fall ska personen förmodligen ut, men samtidigt kan man inte kräva att alla medarbetare ska sitta hela nätterna och vibe-coda och komma på nya verktyg.”*
>
> HEAD OF PEOPLE, SAAS-BOLAG

Lärande och utveckling blir mer toppstyrt

A- och B-laget är i hög grad en konsekvens av hur kompetensutveckling har organiserats det senaste decenniet. Under många år har Learning & Development (L&D) rört sig mot självstyrt lärande där medarbetare driver sin egen utveckling. Den modellen fungerar väl för de nyfikna och självgående, men räcker inte till i tider av disruptiv förändring. HR-ledaren på ett fintechbolag drar den tydligaste slutsatsen:

> *”Generellt tror jag att L&D kommer att behöva bli mycket mindre individcentrerat, och att man kommer att behöva ta ett mycket mer strukturerat grepp från organisationens sida. Tidigare har det ju varit väldigt mycket fokus på individens drivkrafter; vad vill du? Hur kan vi möjliggöra det? Men i en såhär stor förändring tror jag inte att man kan kräva att medarbetarna ska fatta själva vad som krävs, och man kan inte tappa det initiativet som organisation. I stället måste det bli mer top down. Sen kan det vara curlingmetoden eller mer enforceat.”*
>
> HR-LEDARE, FINTECHBOLAG

Det är ett påtagligt trendbrott. Formerna som beskrivs är sällan traditionella utbildningar. Bolagen i rapporten jobbar med att frigöra tid för medarbetarna att öva, ordnar hackathons, lärande i arbetet och försöker ha hög närvaro ute i teamen. Vissa har tagit in externa coacher som handgripligen visat hur man gör, och byggt kunskapsdelning i chattkanaler.

Kompetensutvecklingen tar också stor plats på ledningsgruppens agenda. Åtminstone ett par av intervjupersonerna uppger att kompetensutveckling inom AI, kopplat till prestation och effektivitet, är den fråga ledningen pressar dem mest på.

TEMA 9 · DEL II

09 Ramverk och verktyg hänger inte med

Ett tydligt tecken på det höga förändringstrycket är att många av HR-funktionens grundläggande verktyg – rollbeskrivningar, karriärramverk, prestationsbedömningar och lönestrukturer – nu dateras i allt snabbare takt. Flera intervjupersoner beskriver hur ramverk har blivit hinder snarare än stöd. Ett tydligt exempel är alla de strukturer som bygger på antagandet att roller är relativt stabila.

> *”Exempelvis har alla våra anställda rollbeskrivningen inskriven i sitt anställningsavtal. Det blir nästan ett legalt problem! Tidigare var det förmodligen skönt för bolaget att kunna peka på att ‘det är det här du är anställd för att göra’, men nu blir det ett stort problem eftersom folk kan vägra göra andra saker. Det kommer att bli en stor omställning, för här har den legala sidan av HR inte alls hängt med.”*
>
> VP PEOPLE, SAAS-BOLAG

Det som tidigare var ett skydd för arbetsgivaren har alltså blivit en broms för den snabbrörlighet som AI-eran kräver. En rekryteringschef beskriver hastigheten med ett exempel från tech-sidan: ”Vi har anställt många till AI-roller och dessa har redan hunnit ändra sig mycket. 2023-2024 var det bara data science och machine learning engineers; nu ligger fokus mer på att de ska kunna bygga saker i molnet.”

Ett annat tydligt exempel är karriärramverket. En Head of People inom SaaS beskriver hur det gått från att vara en stabil struktur till ett levande dokument, på grund av att rollernas innehåll förändras så snabbt: ”Karriärramverket kommer att uppdateras flera gånger det här året. Dessförinnan har vi haft samma karriärramverk i fem år!” Den fråga hon tror att hon kommer att lägga mest tid på framöver är att förstå behovet i varje roll; vilka kompetenser som faktiskt krävs.

Performance management: Från tätare cykler till radikal omdefiniering

Också performance management står inför stora förändringar. Det är de flesta överens om – men exakt hur transformativ man är varierar. En av de vanligaste åtgärderna är att införa tätare cykler, oftast kvartalsvisa avstämningar.

> *”Vi har en full year review och en lättare mid-year i dag, men det räcker inte längre. Man måste omkalibrera förväntningar och mål mycket oftare, för saker förändras så snabbt nu. Om det till exempel kommer ett nytt verktyg man kan jobba med så ser plötsligt arbetsbeskrivning och fokus annorlunda ut.”*
>
> SENIOR PEOPLE PARTNER, SAAS-BOLAG

På andra håll är utvecklingen mer radikal. Hos en av AI-snabbväxarna har prestationsprocessen ritats om från grunden. Utgångspunkten var ett klassiskt problem: Cheferna har inte tillräckligt underlag för att bedöma prestation, och förberedelserna tar för mycket tid. Lösningen blev att förändra rollfördelningen:

> *”Ofta vänder jag på perspektiven och frågeställningen. ‘Våra chefer har inte rätt underlag för att bedöma prestation.’ Okej – då gör vi medarbetarna ansvariga för sin egen utveckling. Det innebär att de själva ska samla in underlaget för sin egen prestation. Samla in evidensen, från vad du nu jobbar i för system.”*
>
> HEAD OF PERFORMANCE, AI-SNABBVÄXARE

En AI-agent samlar in data om medarbetarens faktiska arbete från de system där arbetet sker. En annan agent hjälper chefen att bedöma om underlaget utgör god evidens: visar det tydligt på resultatet, på önskat samarbete? Chefen gör sedan bedömningen. AI används inte för att sätta betyg som översätts till belöningar, vilket enligt bolagets tolkning av AI-förordningen inte är tillåtet. Däremot uppger man att AI-stödet gör skalan mer granulär: En medarbetare som får 2,9 och en som får 2,1 är båda under ribban, men den första är sannolikt coachbar medan den andra troligen kräver större insatser från chef och HR för att komma upp i förväntad nivå.[1]

Bolaget har också gjort karriärramverket helt transparent. Alla vet vilken nivå de är på och vad som förväntas. ”Arbetsgivaren har redan tappat möjligheten att vara hemlig, och nästa år kommer pay transparency.”

Samtidigt betonar samma bolag att det mänskliga samtalet förblir det centrala: ”Nu kommer vi för första gången att ha riktigt bra prestationsdata mellan dig och chefen. Vi kommer att ha svart på vitt […] vad du faktiskt har producerat under året. Men dialogen är det viktiga!”

I andra bolag ställer man sig mer skeptisk till AI-driven performance management. Chief People Officer på ett mindre fintechbolag menar att det kan ha betydande fördelar i stora organisationer, men att det i ett litet bolag kan få negativa konsekvenser. Hon vill inte riskera att rasera det mellanmänskliga fokus hon byggt upp, för att dra chef och medarbetares fokus bort från siffror och teknikaliteter: ”Jag har ju snarare fått jobba hårt på ‘prata med varandra i stället’.”

Bakom de praktiska frågorna lurar dock en större och mer filosofisk: Vad är prestation i AI-eran? Flera lyfter distinktionen mellan resultat och förståelse.

> *”Om jag är jätteduktig på att prompta AI – om jag hela tiden levererar jättemycket och ytligt bra output, men inte kan någonting om arbetsrätt eller HR – hur är min performance då? Här kan man fråga sig om underliggande förståelse eller kontextuell kunskap blir en performancedimension i sig.”*
>
> CHRO, SAAS-BOLAG

En annan intervjuperson betonar inställningens allt större betydelse för vad som ses som en god prestation. I AI-eran, menar hon, är prestationen helt avhängig ett mindset som bygger på att man tar sig an uppgiften med nyfikenhet och öppenhet för hur AI kan hjälpa. ”I mitt huvud är mindsetet performance i dag – och effektiviteten är vad du får ut av ditt mindset.”

VP People på en AI-snabbväxare beskriver hur nästan allt nu går att mäta: Meddelanden i öppna kanaler, committad kod, bidrag till diskussioner. Men den verkliga frågan är vilka av måtten som faktiskt är indikativa för framgång och inflytande. I materialet finns också röster som funderar på om lön i framtiden borde vara mer rörlig, nu när AI kan följa vad var och en producerar – och hur bra man får sina agenter att prestera.

Detta knyter an till tema 5: Om omdöme och djup förståelse stiger i värde, men det som är lättast att mäta är volym och resultat, riskerar prestationssystemen att belöna fel saker.

TEMA 10 · DEL II

10 HR-arbetet förändras – men framtiden är ojämnt fördelad

Samtidigt som HR-funktionen ska leda organisationen genom omställningen förändras också dess eget arbete. Takten och angreppssätten ser dock olika ut.

Från admin till mänskliga möten – eller?

På AI-snabbväxarna har utvecklingen gått mycket fort. Inom rekrytering har man ofta lyckats automatisera bort en stor andel av det administrativa arbetet, ofta genom att bygga egna verktyg. Utöver att AI tagit över saker som schemaläggning, anteckningar under intervjun och koordinering med rekryterande chef har man ofta även gjort om sitt arbete med sourcing: Agenter lyssnar på uppstartssamtalet mellan chef och rekryterare och sätter omedelbart igång med sourcing. Andra agenter används specifikt för att leta efter kandidatgrupper som inte finns på LinkedIn. På en av snabbväxarna har HR byggt egna verktyg för inledande urval, workforce planning, talangmappning och sourcing. En AI ops-ingenjör anställs nu i HR-teamet för att förbättra och koppla ihop det som byggts.

Det mest intressanta är dock vart den frigjorda tiden tar vägen. Svaret är nästan helt samstämmigt: Till kandidaterna. "Med den tid vi frigjort genom att inte behöva sitta och svara på mejl kan vi numera ägna mycket mer tid åt fysiska möten", konstaterar en rekryterare på en AI-snabbväxare.

I övriga techbolag är bilden mer blandad. De allra flesta uppger att de gjort automatiseringar med AI. Till de allra vanligaste hör AI-transkribering av intervjuer, formulering av kravprofiler och kalenderbokningar. Samtidigt upplever flera att den riktigt transformativa förändringen ännu inte skett.

> *"TA-rollen upplever jag fortsatt har en fot i varje läger. Å ena sidan vill vi satsa på automatisering och full AI, å andra sidan tvekar vi och frågar oss: Är vi redo? Hur kommer det funka hos oss? Hur ska vi undvika att automatisera bort de delar där människan är viktig?"*
>
> TALENT ACQUISITION PARTNER, MEDIETECHBOLAG

Några uppger också att den frigjorda tiden snarast går till att göra mer av samma. "Om det går snabbare att göra kandidatpresentationer gör jag ju bara fler av dem", säger rekryteringschefen på ett databasbolag, som trots verktygen beskriver full beläggning och en ökad kognitiv belastning: "Man är ju in the loop hela tiden. Jag skulle aldrig våga låta agenterna roama fritt."

Alla delar dock inte den bilden. Det finns SaaS- och fintechbolag i materialet där intervjupersonerna instämmer med AI-snabbväxarna; tiden går till mer mänsklig kontakt. "All admin, alla repetitiva uppgifter, alla de tråkigaste delarna outsourcar jag till AI. Den frigjorda tiden lägger jag ute bland medarbetarna", säger till exempel en CHRO inom SaaS. En annan framhåller hur mycket som hänt på bara knappt ett år: "[Då] var det mycket fokus på att börja använda AI för

sin personliga effektivitet; att använda det i kalendern, och så vidare. Nu har man kommit vidare från det rent operativa och mer börjat fokusera på frågor som: Vilka förmågor blir viktigare? Hur ska vi anställa? Hur ska vi inom HR förändra våra sätt att jobba?"

Nya organisationsformer, nya roller – och mer fokus på de svåra frågorna

AI-snabbväxarna organiserar också om HR-funktionen. På ett av bolagen är det ett centralt programkontor som bygger alla ramverk och verktyg – onboarding, ledarskap, performance management – och de sköter också en stor del av implementeringsarbetet och enablement för chefer ute i organisationen. "Det här är lurigt, för HRBPs vill gärna äga hela scopet", konstaterar en intervjuperson, och förklarar att i deras organisation är det i stället självklart att allt det "offensiva" arbetet ägs centralt. HRBPs ute i organisationen ägnar sig mer åt att hantera undantagen: När något gått snett, när det blivit en konflikt eller när det behöver göras en exit.

Samma intervjuperson har också valt att bygga egna verktyg och dashboards i stället för att anpassa sig till traditionella HR-system.

> *"Det som händer med HR är att all admin åker ut. I stället blir det fokus på det som alltid varit det viktigaste: Att förstå verksamheten genom HR-datan. Säg att vi har 15 procents attrition – vad betyder det? Den siffran är meningslös om jag inte kan sätta den i relation till vad vi försöker åstadkomma och exakt vilka det är som slutar."*
>
> HR-LEDARE, AI-SNABBVÄXARE

Flera traditionella HR-verktyg, som årliga engagemangsundersökningar, beskriver hon som meningslösa. Det som efterfrågas i hennes team är domänkunskap, ett holistiskt synsätt och projektledningsförmåga: att äga processen, hålla tidslinjen, reda ut beroenden och hålla budget.

Dessa förändringar, understryker flera intervjupersoner hos snabbväxarna, är dock motsatsen till att HR skulle automatiseras bort.

> *"Vad åker ut genom fönstret av det traditionella HR-området? Ingenting! Det är klart att vi har automatiserat bort en massa admin, vi bygger tooling, vi har bättre verktyg, bättre data. Men alla de svåra uppgifterna är ju kvar! Du måste fortfarande som HR enablea cheferna till att ta de diskussionerna och få till engagemang och motivation. Du måste fortfarande coacha dem till att våga ta de tuffa samtalen om förväntningar. Du måste fortfarande bygga en riktigt bra process."*
>
> HR-LEDARE, AI-SNABBVÄXARE

Samma person framhåller vikten av att lyfta blicken och se bortom effektivisering: "Vad ska vi ha hela den här tekniska revolutionen till? För om det bara var att kunna bygga agenter och säga åt dem att göra vårt jobb åt oss, då vill åtminstone inte jag vara med. Det måste ju handla om att faktiskt lösa några av de stora frågorna."

Även om AI-bolagen hunnit längst, funderar i stort sett alla HR-ledare i materialet på hur deras funktion faktiskt kommer att se ut framöver. Head of People på ett SaaS-bolag tror att HR-professionen kan komma att delas upp: En del som går under flaggen People Ops eller People Enablement som organiserar team och arbetssätt nära verksamheten, och en mer klassisk HR som ansvarar för tyngre processer, arbetsrätt och undantagshantering. Men framför allt förutspår hon en lång period av isärdragning:

”Jag tror att vi framöver kommer att få se en lång period – kanske tio år – då det kommer att vara ett enormt spann i vad HR kan vara. Från AI first till de som fortfarande pratar om digitalisering av processer.”

HEAD OF PEOPLE, SAAS-BOLAG

DEL III

III

Analys och slutsatser

Erfarenhet eller mindset?

Trots stora effektivitetsvinster får rekryteringskvalitet begränsad uppmärksamhet

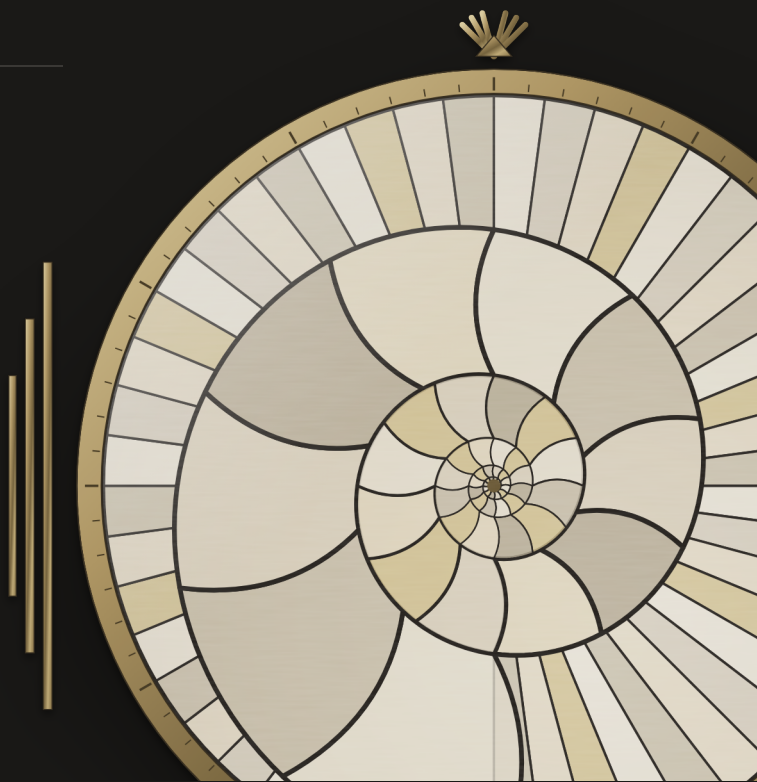
Rollbegreppet förändras

Centralisering, matris eller tvärfunktionella team? Olika svar på samma utmaning

En nytändning för det ”humanistiska” arbetsgivarvarumärket – med rekrytering av juniora som nytt inslag

Gemensam förståelse – en ny samverkansarena för HR och Operations

Vart är HR inom tech på väg?



Talent in Tech 2026 beskriver en förändrad talanglogik, HR-praktiker som rör sig med hög hastighet och en HR-funktion som själv genomgår något av en identitetskris.

Erfarenhet eller mindset?

Materialet innehåller en motsägelse som är värd att lyfta fram. Å ena sidan betonar nästan alla intervjupersoner att man nu i högre grad letar efter mindset, nyfikenhet och driv. Å andra sidan söker samma bransch alltmer seniora profiler. Flera bolag uppger att de blivit betydligt mer kräsna när det kommer till passande erfarenhet.

Ett sätt att förstå motsägelsen är att det man egentligen söker hos seniora personer inte är erfarenheten i sig, utan det omdöme och den helhetsförståelse som erfarenheten ofta ger. Om det stämmer är det en stor utmaning för rekryteringen: Att kunna skilja mellan erfarenhet som byggt omdöme och erfarenhet som bara byggt rutin. Vi vet från urvalsforskningen att erfarenhet per se inte är särskilt användbart för att förutsäga framgång. Det avgörande är att fånga de förmågor som erfarenhet i vissa fall bidragit till, och det kräver mer sofistikerade urvalsmetoder.

En annan tolkning är att bolagen i dag inte behöver välja. När talangmarknaden är mer till arbetsgivarens fördel kan man kosta på sig att kräva både rätt mindset och gedigen erfarenhet. Detta skulle dock också kunna betyda att det finns en arbitragemöjlighet på marknaden, för den som är beredd att göra avkall på några av erfarenhetskraven: Att hitta den talang som just nu underskattas, men som besitter det mindset som alla så gärna vill ha.

Trots stora effektivitetsvinster får rekryteringskvalitet begränsad uppmärksamhet

Inom TA nämner i princip samtliga intervjupersoner stora effektivitetsvinster med AI. Intressant nog är det dock få som verkar ägna den nyvunna tiden åt att höja kvaliteten i de faktiska rekryteringarna. Få mäter hur det faktiskt går för de som anställs eller använder datan för att förbättra processen nästa gång. Ett tydligt undantag är HR-chefen på ett av AI-bolagen, som lyfter prediktion av arbetsprestation som sin högsta prioritet för det kommande året. I övrigt nämns frågan knappt alls.

En förklaring kan vara att AI-automatiseringen har sammanfallit med tuffa ekonomiska tider och därmed omfattande personalneddragningar inom TA. Den tid som frigörs med AI måste då användas till att få vardagen att gå ihop. Talande nog finns det exempel i materialet på hur TA-chefer nu bär samma rekryteringskrav som alla andra i teamet – knappast en ordning som uppmuntrar till att ta ett steg tillbaka och driva långsiktiga förbättringar.

En annan möjlig förklaring är att effektivisering betraktas som en betydligt lägre hängande AI-frukt än datadriven processförbättring. Inom TA betraktas det ofta som övermäktigt att skapa feedbackloopar mellan process och utfall, och att göra något vettigt av datan. Ändå är det precis här AI skulle kunna sänka trösklarna. De TA-team som höjer blicken från effektivisering och vågar ta de första stegen mot förbättrad rekryteringskvalitet kommer ha ett försprång.

Rollbegreppet förändras

I decennier har det varit ganska självklart vad en ”roll” innebär: En uppsättning arbetsuppgifter och ansvarsområden, formaliserade i en arbetsbeskrivning. Nu befinner sig själva rollbegreppet i en identitetskris. Arbetsuppgifter byts ut snabbare än någonsin, och gränserna mellan roller blir allt mindre tydliga till följd av den ökade räckvidd som AI ger medarbetare och team. Som några av intervjuerna visar börjar HR inom tech dessutom tala mindre om antal heltidstjänster, och mer om vilken effekt man önskar uppnå. Om den effekten ska åstadkommas genom rekrytering eller med hjälp av AI är ofta en öppen fråga.

När arbetsuppgifter blir mindre relevanta som rollens byggstenar träder något annat fram som desto mer centralt: Resultatansvar. Vilka KPI:er ansvarar du faktiskt för? Vilka slutresultat ligger på ditt bord? Vad behöver hända för att du ska anses framgångsrik i din roll?

Detta kommer sannolikt att påverka hur roller utformas framöver. Utvecklingen rymmer juridiska frågor som behöver redas ut, men riktningen är tydlig: I AI-eran kommer en ”roll” sannolikt att betyda något i stil med ”en uppsättning resultatansvar”, snarare än ”en uppsättning arbetsuppgifter”. Men även med denna förskjutning kommer ramverken att behöva ta höjd för att rollerna förändras snabbare och mer kontinuerligt än tidigare.

Centralisering, matris eller tvärfunktionella team? Olika svar på samma utmaning

Det finns knappt en HR-ledare i intervjumaterialet som inte lyfter organisationsdesign som en central prioritering framöver. De förändringar de planerar för går alla att förstå utifrån litteraturen på området.[2]

Den amerikanske organisationsforskaren Jay R. Galbraith har kallats organisationsdesignens fader. Han var tidig med att formulera en grundläggande princip: Ju större osäkerhet, desto mer information behöver organisationen hantera. När osäkerheten ökar måste organisationen agera – antingen genom att öka sin förmåga att bearbeta information, eller genom att minska behovet av att göra det. Om organisationen inte anpassar sig blir resultatet ofrånkomligen spräckta budgetar och/eller förseningar i produktionen. Det är precis denna utmaning techbolagen i rapporten står inför: En brutalt mycket större osäkerhet.

Tre grundläggande strategier står till buds, enligt Galbraith. Vi ser exempel på allihop i materialet:

1 Inför tvärfunktionella team som ansvarar för ett tydligt utfall

Det klassiska exemplet är att gå från en funktionsorganisation till exempelvis en produkt- eller kundbaserad organisation. Det minskar behovet av informationsutbyte mellan team, eftersom alla specialistkompetenser som krävs för att skapa ett visst utfall samlas i samma team. I materialet ser vi flera exempel på detta. Större bolag överväger att gå från en funktionell struktur till affärsenheter, och flera intervjupersoner lyfter upplägg med squads eller tribes som sin föredragna struktur framåt.

2 Öka ledningens förmåga att ta in information

Här accepterar man att en större mängd information behöver bearbetas. För att systemet ska klara den ökade belastningen investerar man i informationssystem och beslutsstöd: Dashboards, analysverktyg, eller att ledningen får hjälp av en dataanalytiker.

Det som är särskilt intressant nu är att AI skapar helt nya möjligheter för denna strategi. Organisationen kan inte bara samla in mångdubbelt mer information; den har också tillgång till ett kvalitativt annorlunda informationssystem. AI kan sammanfatta, prioritera, tolka och förklara vad du ser och vad det innebär. Sammantaget skapar detta nya möjligheter för ledningen att hålla sig välinformerad utan att nödvändigtvis bli överbelastad. Det kan i sin tur leda till en mer centraliserad organisation.

Även detta ser vi tecken på i materialet. På ett av de snabbväxande AI-bolagen skaffar sig exempelvis HR-ledningen, genom nya AI-drivna verktyg och datainsamling, en mycket mer heltäckande och granulär bild av var organisationen befinner sig. På liknande sätt möjliggörs täta prestationscykler av en sofistikerad agentarkitektur som samlar in underlag för bedömningen. I andra bolag inför man kortare och tätare prestationscykler, vilket också är en variant på denna strategi, enligt Galbraith. Intressant nog talar de flesta techbolag utanför AI-snabbväxarna inte om att möjliggöra detta genom agentbaserad insamling av prestationsdata, utan snarare genom att göra själva utvärderingen mer kondenserad.

3 Möjliggör mer horisontell kommunikation

Denna strategi innebär att beslutsfattandet flyttas ned till den nivå där informationen faktiskt finns, utan att organisationen för den skull byggs om till tvärfunktionella team. I stället skapar man horisontella beslutsprocesser. Det kan ske informellt, i form av tätare samtal mellan olika teamledare, i halvformaliserade former, som *task forces*, eller mycket formaliserat, där matrisorganisationen är det mest långtgående exemplet. I materialet finns mycket riktigt åtminstone ett exempel på ett större techbolag som går från en funktionell organisation till just en matrisstruktur.

Den största kostnaden med en matrisorganisation är fler chefer. Men även detta är en sanning som AI kan komma att utmana. Åtminstone en HR-ledare i materialet lyfter möjligheten att låta samma chef leda flera team, med stöd av den betydligt större kontext som kan upprätthållas med hjälp av AI. Det skulle kunna innebära att vi får se en mer slimmad version av matrisorganisationen växa fram i större techbolag.

Ett annat sätt att möjliggöra horisontell kommunikation är interna rotationer, som hjälper medarbetarna att förstå hela verksamheten och värdekedjan. Även detta ser vi redan i framåtlutade techbolag: Produktchefer som arbetar praktiskt tillsammans med customer success, säljare som sitter med ingenjörsteamen och så vidare. I AI-eran kan detta gå från att vara något som drivs av ambitiösa individer till att bli ett strategiskt arbetssätt som förväntas av alla.

En nytändning för det ”humanistiska” arbetsgivarvarumärket – med rekrytering av juniora som nytt inslag

Som vi sett söker techbolag utanför snabbväxarsegmentet nya sätt att sticka ut på talangmarknaden. Efter fem år av fokus på hårdför arbetskultur och höga krav, kan tiden vara mogen för ett mer humanistiskt förhållningssätt igen. Det nya humanistiska arbetsgivarvarumärket har dock en delvis annan karaktär än under 2010-talet. Snarare än att betona ”potential”, som då var ett nyckelord, kommer ”mindset” sannolikt att stå i fokus framöver. Men det kanske viktigaste tillägget är att rekrytering av juniora förmodligen kommer att integreras som ett bärande inslag.

De bolag i rapporten som fortsätter rekrytera juniora, nämner ofta detta som en del av ett större paradigm: En tro på människor, en strävan efter mångfald och ambitionen att vara en starkt värderingsdriven organisation med en mänsklig arbetskultur.

Dessa organisationer kan ha förstått något viktigt. Rätt genomförd kan rekrytering av juniora vara ett effektivt verktyg för att bygga ett starkare varumärke hos nästa generations kunder. Dessutom får bolagen tillgång till en talangpool som för närvarande är undervärderad på marknaden, vilket gör det möjligt att rekrytera mycket stark talang till en relativt låg kostnad.

Ett mer humanistiskt arbetsgivarvarumärke har också fördelen att rida på en betydligt mer långsiktig trend än 996. För trots att arbetsgivarna svängt kraftigt i vilken arbetskultur de betonar, har kandidaternas och medarbetarnas värderingar inte ändrats särskilt mycket. En stor andel värderar fortfarande balans mellan arbete och fritid och en mänsklig kultur mycket högt. Det gäller även den yngre generationen. [3]

Gemensam förståelse – en ny samverkansarena för HR och Operations

Ett genomgående tema i rapporten är att HR-funktionen inom tech tycks närma sig Operations. På sina håll funderar man till och med på att döpa om funktionen till People Ops. Det här har till stor del att göra med det ovan nämnda temat; att AI pressar på för en förändrad organisationsdesign.

Medan Operations förmodligen i många bolag kommer att ha sista ordet gällande den exakta orgkartans utformning, kommer HR att ha en nyckelroll i att uppnå den gemensamma förståelse som så många i studien talar om. I takt med att gränserna mellan roller blir mer flytande, och enskilda medarbetare utökar sin räckvidd, måste fler förstå mer om hur organisationen fungerar och hur värde skapas.

Det finns ett begrepp för detta inom forskningen: **Gemensamma mentala modeller (*shared mental models*).** Sedan lång tid tyder forskningen på att team där medlemmarna har en gemensam mental modell av hur verksamheten fungerar också presterar bättre. Hur man uppnår denna gemensamma förståelse är dock en annan fråga. En del av lösningen

ligger i typiska Operations-frågor: Vem rapporterar till vem, hur flödar information och uppgifter. Men en stor del avgörs också på klassiska HR-arenor – som jobbdesign, L&D, ledarskap och kultur. Förmodligen kommer HR inom tech framöver att ägna betydligt mer tid åt att se till att lärande sker tvärfunktionellt, att en uttalad del av ledarnas uppdrag blir att skapa förståelse för affären, och att kulturen stödjer en gemensam bild av vilket värde man skapar för kunden. [4]

Vart är HR inom tech på väg?

Techbranschen har alltid gjort HR på sitt eget sätt. Nu pågår nya långsiktiga förskjutningar. En av de tydligaste är tendensen till centralisering, där flera krafter bidrar. För det första möjliggör AI vertikala informationsflöden som är flerfalt bättre än förut, vilket innebär att ett litet centraliserat HR-team kan hålla sig uppdaterat om betydligt mer av vad som pågår i organisationen. För det andra har kostnadsbesparingar fått många organisationer att skära ned på HR-roller ute i verksamheten, som HRBPs och HR-administratörer, och dessa tjänster kommer inte nödvändigtvis tillbaka i samma form. Men det finns också en tredje förklaring, kopplad till behovet av kompetensutveckling inom AI: L&D blir betydligt mer toppstyrt, av strategisk nödvändighet.

Allt detta innebär ett nytt sätt att organisera och genomföra HR-arbetet, men också nya strategiska tyngdpunkter. Bolagen i framkant utgår från de KPI:er de vill kunna visa upp för företagsledningen. Därefter frågar de sig: Hur ser ett system ut som driver just dessa KPI:er? Dessa seniora HR-ledare behöver stark analytisk förmåga och gedigen affärsförståelse. I sina team söker de djup specialistkompetens, systemtänkande och en holistisk syn på organisationen. Men också ett starkt ägarskap och förmågan att driva stora projekt från början till slut.

Detta förändrar också HRBP-rollen. I dag fungerar HRBP:n ofta som ett brett stöd till cheferna och som den som driver implementering, chefsstöd, coachning och anpassningar till den specifika kontexten. I materialet ser vi exempel på hur den centrala HR-funktionen nu tar över även enablement. Det som framför allt återstår för HRBP:n i den kontexten är att hantera undantagsfallen. Vissa går ännu längre och säger att ”framtidens HRBP är en agent”.

Alla organisationer kommer inte att välja detta arbetssätt. Vissa techbolag kan i stället komma att använda HRBPs för att möjliggöra horisontell kommunikation och andra centrala beteenden som krävs för tvärfunktionellt samarbete. Men den vertikalt integrerade, mer centraliserade modellen kommer sannolikt att bli ett av AI-erans viktigaste tillskott till HR:s sätt att arbeta.

Noter

1. Bolagets tolkning återges här. AI-förordningen innebär inte något generellt förbud mot AI-baserade prestationsbedömningar. Vissa AI-system inom arbetsledning och utvärdering klassificeras däremot som högrisksystem och omfattas bland annat av krav på mänsklig kontroll. Se Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2024/1689, bilaga III punkt 4 och artikel 14.
2. Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. Interfaces, 4(3), 28–36. https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28
3. Deloitte (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey: Gen Zs and Millennials at Work: Pursuing a Balance of Money, Meaning, and Well-being. Deloitte Global.
4. Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. Journal of Applied Psychology, 85(2), 273–283. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273

ASPLUND

TALENT ADVISORY

Asplund Talent Advisory är en forskningsbaserad rådgivningsbyrå inom talent management, arbets- och organisationspsykologi och people operations.

kajsa@asplundtalent.com

asplundtalent.com

© 2026 ASPLUND TALENT ADVISORY