



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen
Avdelningen för Organisation

När chefen är personalare

- *en studie av personalarbete på Länsförsäkringar Södermanland*

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Avdelningen för Organisation
Höstterminen 2004

Handledare: Freddy Hällsten
Författare: Josefin Vitell 770707

Förord

Jag vill rikta ett varmt tack till alla dem som har varit med och gjort detta arbete möjligt att genomföra. Först och främst vill jag tacka Anna-Greta Lundh, Arne Svensson och samtliga respondenter på Länsförsäkringar Södermanland. Tack för er tid, ert vänliga bemötande och för att ni delade med er av era uppfattningar och åsikter.

Jag vill även rikta min tacksamhet till min handledare, Freddy Hällsten, som har uppmuntrat mig att fördjupa mig i resonemang som jag har uppfattat som centrala och intressanta.

Göteborg, januari 2005

Josefin Vitell

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Avdelningen för Organisation, HT-2004

Författare: Josefin Vitell

Handledare: Freddy Hällsten

Titel: När chefen är personalare - en studie av personalarbete på Länsförsäkringar Södermanland

Bakgrund och problemställning: I dagens organisationer blir personalarbetet ofta alltmer decentraliserat. Vanligtvis innebär det att personalansvaret delegeras till cheferna i den operativa verksamheten och personalspecialisterna istället främst får en stödjande och rådgivande roll. Detta är fallet i Länsförsäkringar Södermanlands organisation, som är denna uppsats undersökningsobjekt. Där hade även ett visst missnöje gällande personalarbetet uttryckts och därför behövde företagets personalarbete utredas. Uppsatsens problemställningar fokuserades således på vad decentraliserat personalansvar innebär, vilken roll och vilka förväntningar som tillskrivs personalfunktionen samt vilken roll linjecheferna har i personalarbetet.

Syfte och avgränsningar: Syftet med uppsatsen är därmed att kartlägga hur personalansvar och –arbete uppfattas, utövas och fördelas i en decentraliserad organisation. Den skall även ge en översikt av befintliga teorier vad gäller ovanstående samt utgöra en grund för hur Länsförsäkringar Södermanland kan hantera personalfrågor. Uppsatsen är av generell natur och därför kommer den ej behandla särskilda aspekter av personalarbete på djupet.

Metod: Under uppsatsarbetet har de teoretiska och empiriska studierna bearbetats parallellt, med undantag för den allra första perioden då en grundläggande teoretisk kunskap inom ämnet byggdes upp. Studien grundas på en kvalitativ ansats. Ett antal djupintervjuer har genomförts och analyserats med utgångspunkt i uppsatsens teoretiska referensram.

Resultat och slutsatser: Denna undersökning har framför allt gett en tydligare bild av hur personalansvar och –arbete kan utövas praktiskt i en decentraliserad organisation. Den visar att specialistkunskap inom personalområdet vanligtvis tycks finnas centralt och tillgodoser behov av stöd och strategier, medan det praktiska personalarbetet ofta utförs av linjechefer. Många ser det som mycket positivt att stora delar av personalarbetet delegeras ut i organisationen. Detta tycks främst ha att göra med att linjecheferna är insatta i den aktuella situationen och känner individerna som de arbetar med. På så sätt är de närmare medarbetarna än en personalavdelning kan vara och har därigenom möjligheter att lättare se vilka förhållanden som råder i arbetsgruppen, vilket gör att de kan anpassa personalarbetet efter olika situationer i arbetet – såväl i det löpande arbetet som på ett mer strategiskt plan.

Vad som tycks vara framgångsfaktorer för decentraliserat personalarbete är tydliga policier (i linje med företagets normer och målsättningar), erfarenhet, god kommunikation, utbildning, kompetent stöd samt ett intresse och en vilja att arbeta med människor.

1.1 Bakgrund	3
1.2 Problembeskrivning	3
1.3 Problemformulering	5
1.4 Syfte	5
1.5 Avgränsningar	6
2. Metod	7
2.1 Undersökningsdesign	7
2.2 Respondenter	8
2.3 Instrument	9
2.4 Tillvägagångssätt	9
2.5 Metodproblem	10
2.6 Etiska aspekter	11
3. Teori	12
3.1 Personalarbete och – ansvar	12
3.1.1 Personalarbete i ett tidsperspektiv	12
3.1.2 Olika perspektiv på personalarbete idag	14
3.1.3 Personalansvar	16
3.2 Personalfunktionen	17
3.2.1 Personalarbete i ett ledningsperspektiv	17
3.2.2 Personalavdelningens funktion	18
3.2.3 Personalarbete i yrket	21
3.2.4 Förväntningar på personalfunktionen och –funktionären	23
3.3 Chefens roll i decentraliserade organisationer	24
3.3.1 Decentralisering	24
3.3.2 Delegering, medarbetarskap och empowerment	25
3.3.3 Ledarskap och chefskap	26
3.4 Sammanfattning av teoriavsnittet	28
4. Empiri och analys	29
4.1 Personalarbete och –ansvar i en decentraliserad organisation	29
4.1.1 Omfattande begrepp	29
4.1.2 Personalarbetets organisering	30
4.1.3 Delegering av personalansvar och -arbete	30
4.1.4 För- och nackdelar med Länsförsäkringar Södermanlands personalarbete	32
4.1.5 Otydlighet	33
4.1.6 Vad rollen som personalansvarig innebär	34
4.1.7 Utövning av personalarbete och kompetens	35
4.1.8 Strategiska frågor	36
4.2 Personalfunktionen	36
4.2.1 Specialistfunktion med övergripande ansvar	36
4.2.2 Internkonsult med mycket att göra	37
4.2.3 Behov av ytterligare resurser	39
4.2.4 Förväntningar på personalfunktionen	40
4.2.5 Förtroende för personalfunktionen	41
4.2.6 Personalfunktionens roll	41
Stöd	41
Personalstrategi	42
Kunskapsspridning	42

Yrkesroller	43
4.3 Chefens roll i en decentraliserad organisation	44
4.3.1 För- och nackdelar med chefen som personalfunktionär	44
4.3.2 Förväntningar på chefen	45
4.3.3 Behov av resurser	47
Internt stöd	47
Externt stöd	48
Utökad kompetens	49
Begränsad gruppstorlek	50
Tid	50
4.3.4 Chefens förhållningssätt	51
5. Slutsatser	53
5.1 Personalarbete och –ansvar i en decentraliserad organisation	53
5.1.1 Linjefeften har omfattande personalansvar	53
5.1.2 Ledningsperspektivet vanligt i decentraliserade organisationer	54
5.1.3 Fördelaktigt att linjefeften innehar ett omfattande personalansvar	54
5.1.4 Generell specialistkompetens	55
5.1.5 Viktigt med delaktighet i förändringsprocesser	55
5.1.6 HRM som dominerande ideologi	56
5.1.7 Strategiska frågor har avgörande betydelse	56
5.1.8 Tillräckliga resurser nödvändigt	56
5.2 Personalfunktionen	57
5.2.1 Specialistfunktion med övergripande ansvar	57
5.2.2 Många arbetsområden för personalfunktionen	57
5.2.3 Internkonsult	57
5.2.4 Behov av omfattande resurser	58
5.2.5 Opartisk personalkontakt	58
5.2.6 Förtroende för personalfunktionen har stor betydelse	59
5.2.7 Otydlig roll	59
5.3 Chefens roll i en decentraliserad organisation	59
5.3.1 För- och nackdelar med chefen som personalfunktionär	60
5.3.2 Höga förväntningar på chefen	60
5.3.3 Begränsningar i chefens kompetens	61
5.3.4 Behov av resurser	61
5.3.5 Chefens förhållningssätt uppfattas som avgörande för ledarskapet	62
5.4 Personalarbetet i Länsförsäkringar Södermanlands organisation	62
5.5 Förslag till vidare forskning	64
5.6 Slutliga reflektioner	64
Referenser	66

Bilagor

Bilaga 1 Sammanställning av respondenter och varför de har intervjuats

Bilaga 2 Intervjuguide

Bilaga 3 Uppfattning av fördelning av personalarbete i Länsförsäkringar Södermanlands organisation

1.1 Bakgrund

Denna uppsats är resultatet av en studie av hur personalarbete kan uppfattas, utövas och fördelas. Tankarna kring detta ämne började ta sin form redan under höstterminen 1998, då jag inledde mina studier på programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor vid Göteborgs Universitet. Liksom många andra blivande personalvetare har jag funderat mycket över vad personalarbete egentligen innebär i praktiken och därför blir en uppsats om detta område ytterst relevant för min del. Efter ytterligare studier på Integrerad Civilekonomutbildning med inriktning mot organisation vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet blev det så dags att söka knyta ihop de båda utbildningar i en kandidatuppsats. Utöver de förutsättningar som ges för uppsatsarbete vid universitetet ville jag även gärna skriva uppsatsen på uppdrag av ett företag, för att få göra något som verkligen efterfrågades och som var tätt knutet till näringslivet och löpande personalarbete. För att finna en intressant inriktning gjorde jag helt enkelt förfrågningar hos företag för att söka finna någon som eventuellt behövde ha ett arbete av den här typen utfört och jag kom då i kontakt med Länsförsäkringar Södermanland som ville ha sin personalfunktion utredd. Detta fann jag vara ett mycket intressant ämne för uppsatsen, samtidigt som det gav mig möjlighet att tillgodose mina mer personliga önskemål vad gäller uppsatsarbetet. Efter ett möte på företaget där jag fick mer information om vad som behövdes göras blev mitt intresse djupare och jag tackade därför givetvis ja till möjligheten att skriva uppsatsen på Länsförsäkringar Södermanland.

Länsförsäkringar Södermanland har existerat sedan 1846 och är ett lokalt, kundägt försäkringsbolag med cirka 120 medarbetare. Bolaget är verksamt inom tre huvudområden – bank, privat (försäljning, motorskador, saksador) samt företag (lantbruk, företag saksador, liv). De flesta av företagets anställda har arbetat där en lång tid, det är ovanligt att medarbetare slutar av annan anledning än pensionering. De senaste tre åren har inneburit en kraftig tillväxt i och med satsningen på bankverksamhet och cirka 30 medarbetare är rekryterade under denna period.

1.2 Problembeskrivning

Idag är det inte ovanligt att organisationer decentraliseras och ”plattas ut”, menar Södergren (1987). I många fall har det inneburit att vissa specialistområden lagts ut på chefer i den operativa verksamheten. Specialisternas roll och inflytande har istället avvecklats eller omformats. Ett exempel på ett sådant specialistområde är personalarbetet. Personalansvaret och –arbetet har i många organisationer delegerats till linjechefer och de eventuella personalspecialister som finns kvar får istället främst en stödjande och rådgivande roll.

Damm (1993) förklarar att den ökande decentraliseringen av bland annat personalstaber, till viss del har medfört att personalkompetensen har tunnats ut. Det är viktigt att cheferna i och med denna förändring, blir mer effektiva i sin ledning av personalen. Sedan slutet av 1980-talet har utlokaliseringen av personalstaber lett till att en betydelsefull och frekvent omdiskuterad fråga har blivit hur personalfrågor lämpligast skall läras ut till cheferna.

Tengblad (1998) menar att även om chefer som ansvarar för och arbetar med personalrelaterade frågor eftersträvar att arbeta långsiktigt med personalutveckling och –planering, prioriteras dessa områden ofta bort när aktuella problem av denna karaktär kommer

upp. Dessutom har chefer generellt sett, i stor utsträckning även tilldelats större ekonomiskt ansvar. I kombination med att antalet chefer i en organisation ofta minskas, konstaterar Tengblad att de kvarvarande cheferna kan uppleva en ökad arbetsbelastning och fler krav. Detta innebär, enligt Tengblad, att många chefer har en alltför pressad och splittrad arbetssituation för att kunna avsätta önskvärd tid för personalfrågorna.

Inom Länsförsäkringar Södermanland är förändringstrycket stort, både på grund av omvärldsförändringar och internt förändringsarbete. Bland annat har nya datasystem, ny informationsstruktur och ny företagsledning (av 7 stycken är 5 rekryterade de senaste tre åren) införts under senare tid. Branschen som bolaget är verksam inom är, som redan nämnts, präglad av snabba förändringar och i nuläget även av en viss osäkerhet. På sistone har bland annat rörelserna på världens börser samt händelser såsom den 11 september påverkat den globala ekonomiska situationen på olika sätt och detta har givetvis i sin tur haft inverkan på försäkrings- och finansbranschen.

Länsförsäkringar Södermanland gör årligen mätningar, så kallade NMI, som har till syfte att kartlägga medarbetarnas uppfattning av arbetsmiljön och -klimatet. Den senaste medarbetarmätningen visade på en kraftig försämring gentemot tidigare sådana, framför allt avseende personalpolitiken och organisationen. Företaget tog därför hjälp av en personalkonsult som genomförde personliga intervjuer med ungefär en tredjedel av personalen för att få fram de huvudsakliga anledningarna till missnöjet. I dennes återrapport rekommenderas Länsförsäkringar Södermanland att se över personalfunktionen och det är framför allt detta som denna uppsats kommer att behandla.

Länsförsäkringar Södermanlands personalfunktion är organiserad inom avdelningen Ekonomi och Personal. Där sköts bland annat löneadministrationen, personalförsäkringar, kontakter med arbetsgivarorganisationen, uppföljning av kompetensprofiler, avtalsfrågor, övergripande arbetsmiljöfrågor och jämställdhetsarbete. Ansvarig på denna avdelning är ekonomi- och personalchefen. Det direkta personalansvaret innehas av arbetsledande chef, det vill säga arbetstagarnas närmaste chef. Denne hanterar de största delarna av personalarbetet – han eller hon sätter lön (i lönesamtal), har utvecklingssamtal, ansvarar för det förebyggande arbetsmiljöarbetet samt rehabilitering, fördelar arbetsbelastningen, rekryterar, ansvarar för kompetensutveckling med mera. Denna arbetsfördelning har införts successivt under de senaste tre åren med start i rekrytering och lönesamtal. Utvecklingssamtal har dock genomförts i den löpande verksamheten under längre tid. Det senaste ansvarsområdet som fördes ut var rehabilitering, vilket skedde hösten 2002. Cheferna har tagit sin förändrade roll på ett positivt sätt och företaget har anordnat viss kompetenspåfyllning. De har dock behövt och behöver även framledes, stöd från specialistfunktionen Personal.

Flera av medarbetarna på Länsförsäkringar Södermanland har, för ledningen och framför allt via de fackliga företrädarna, gett uttryck för att de inte är nöjda med att endast en person innehar posten som ekonomi- och personalchef. Detta bottnar främst i att ekonomiarbetet alltid har prioriterats när det blir knappt om tid. Rollfördelningen mellan personalledande chef och personalchef har också varit oklar i vissa fall, ”samma fråga” har hanterats olika från fall till fall.

Enligt Anna-Greta Lundh, företagets VD, är utvecklingsfrågorna inom HR-området mycket viktiga för Länsförsäkringar Södermanland som tjänsteföretag och kommer även så vara i framtiden. Dessa frågor, som bland annat innefattar miljö, säkerhet och kvalitet, sköts idag av personalchefen med stöd från övriga länsbolag. Ledningsgruppen ser uppenbara risker med att

inte ha specialistkompetens inom detta område, men eftersom Länsförsäkringar Södermanland är ett relativt litet företag, finns inte möjligheter att ha egna resurser på samtliga områden där det behövs specialistkompetens, såsom denna typ av specifika personalfrågor. Bolaget uppfattar detta som ett uppenbart problem och anser det vara svårt att finna en lösning som ger rätt balans mellan behov och ekonomi.

1.3 Problemformulering

Utifrån ovanstående kan följande problemställningar, kopplade till själva forskningsobjektet, formuleras:

Vad innebär decentraliserat personalansvar för en organisations medlemmar och för dess personalarbete? Hur utövas personalarbetet? Vilka för- och nackdelar finns?

Hur betraktas personalfunktionen i en decentraliserad organisation som denna och vilka förväntningar finns på personalfunktionen?

I vilken utsträckning anses chefen ha personalansvar för sina medarbetare? Vilken roll har chefen i personalarbetet?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att kartlägga hur personalansvar och –arbete uppfattas, utövas och fördelas i en decentraliserad organisation, med Länsförsäkringar Södermanland som undersökningsobjekt. Uppsatsen skall även ge en översikt av befintliga teorier vad gäller ovanstående samt utgöra en grund för hur Länsförsäkringar Södermanland kan hantera personalfrågor. Vidare skall den utmynna i ett antal reflektioner kring hur personalfunktionens arbete och övriga personalrelaterade frågor, samt ansvaret för dessa, kan organiseras och fördelas inom organisationen. Uppsatsen skall dessutom söka belysa vad företagets personalledande chefer behöver för att kunna hantera personalansvaret på ett tillfredsställande sätt.

Min förhoppning är att denna uppsats skall kunna tillgodose flera intressenter. Bland annat skall den tillgodose universitetets krav på uppsatsskrivande och utgöra en sammanställning av flera teorier om personalarbete i allmänhet. Denna sammanställning skall, tillsammans med undersökningen, kunna användas av framför allt studenter som har för avsikt att göra ytterligare utredningar inom området. Dessutom hoppas jag att uppsatsen skall ge Länsförsäkringar Södermanland ett externt perspektiv på hur personalarbete uppfattas, utövas och fördelas inom organisationen och att detta kan fungera som ett underlag för vidare diskussioner och eventuella förbättringar inom företaget. Ytterligare en förhoppning med detta arbete är att, genom att få tillgång till och koppla samman teori och praktik inom detta område, vidga min och eventuellt även andra blivande personalvetares, bild av personalarbete och vad det innebär i praktiken.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen kommer, utifrån olika teorier, behandla olika metoder för att utöva personalarbete, med inriktning mot decentraliserade organisationer där även personalarbetet och –ansvaret delegerats. Detta innebär att det i denna uppsats strävas efter att presentera personalarbete och –ansvar i sin helhet, och därför kommer inte enskilda aspekter av dessa områden behandlas närmare. Uppsatsen utgörs därmed snarare av en sammanställning av viktiga delar i personalarbetet och hur det uppfattas, utövas och fördelas i en decentraliserad organisation, närmare bestämt Länsförsäkringar Södermanland.

2. Metod

I detta avsnitt kommer metoden för denna uppsats att presenteras övergripande. Detta kommer att göras utifrån 6 aspekter som jag finner centrala;

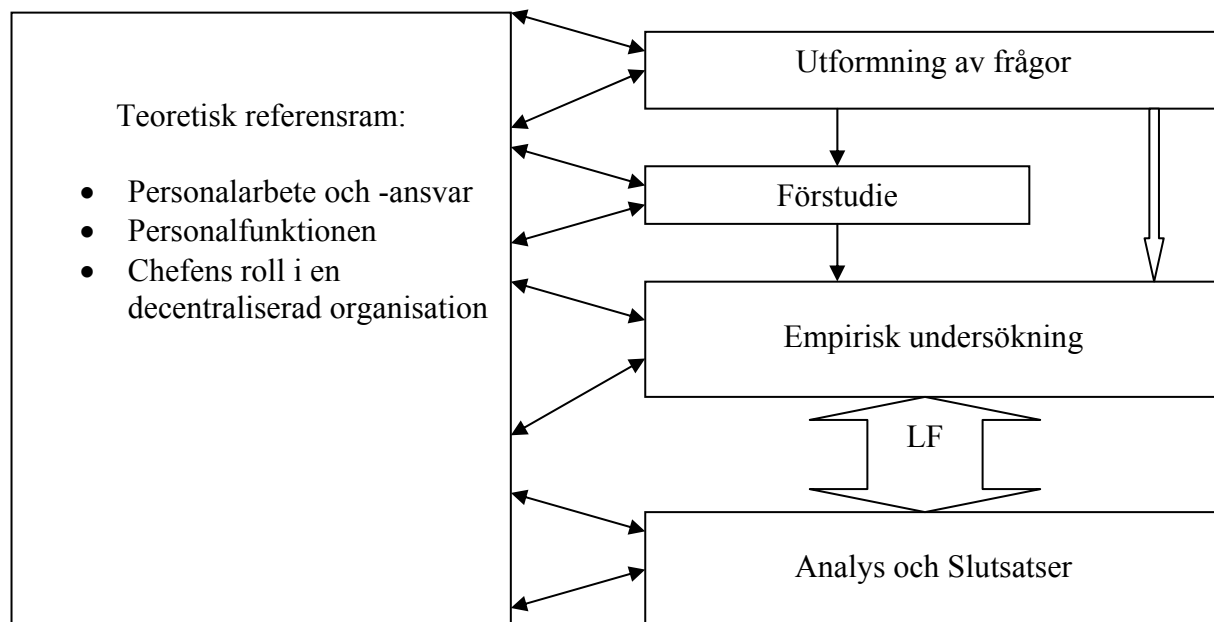
- Undersökningsdesign
- Respondenter
- Instrument
- Tillvägagångssätt
- Metodproblem
- Etiska aspekter

2.1 Undersökningsdesign

Eftersom syftet med uppsatsen var att kartlägga uppfattningar kring personalansvar och – arbete i en decentraliserad organisation, med Länsförsäkringar Södermanland som undersökningsobjekt, var det mest relevant att använda sig av en kvalitativ undersökningsmetod. Det var i det här fallet lämpligt att göra intervjuer eftersom det fanns en uttalad ”enkättrötthet” inom organisationen. Dessutom hade en undersökning tidigare gjorts och denna visade på att det rådde en viss osäkerhet gällande personalområdet bland de anställda, ett problem som behövdes undersökas mer på djupet. En del av syftet var att undersöka hur personalarbete behandlas i befintliga teorier och på så vis komma fram till lämpliga åtgärdsförslag för den aktuella organisationen. Vid en kvalitativ undersökningsmetod erhålls en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras, och det blir möjligt att beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i (Holme & Solvang, 1995). Personalarbete och -ansvar är mycket omfattande ämnen och för att komma med passande åtgärdsförslag är det väsentligt att kunna se sammanhang och helhet. Bell (2000) skriver att den kvalitativt inriktade forskarens målsättning snarare är insikt än den kvantitativa statistiska analysen. Denna formulering stämmer väl in med denna uppsats syfte.

Som framgår av forskningsdesignen (se figur 1) är angreppssättet varken rent induktivt eller deduktivt. Vid en induktiv ansats kommer slutsatser först efter sammanfattning av undersökningar och vid en deduktiv ansats dras slutsatser utifrån en teori eller hypotes (Egidius, 2002). Under uppsatsarbetet har de teoretiska och empiriska studierna bearbetats parallellt, med undantag för den allra första perioden då en grundläggande teoretisk kunskap inom ämnet byggdes upp. Det här innebär att teorin använts till att tolka det faktiska empiriska resultatet, snarare än att prova teorins giltighet i empirin, vilket varit fallet om den deduktiva teorin tillämpats. Arbetssättet stämmer in på Danemarks et. al. (1997) beskrivning av abduktionen som ett angreppssätt som leder till ett resultat som visar hur något möjligen skulle kunna vara och att abduktiva slutledningar ger nyinsikt. Resultatet i denna typ av forskning påverkas i stor utsträckning av vilken teoretisk referensram som används. Intervjuerna inom Länsförsäkringar Södermanlands organisation är i huvudsak explorativa.

Andersen (1998) förklarar att undersökningsdesign talar om på vilket sätt problemet undersöks. Det sätt som valts för att undersöka problemen i denna uppsats är en pendling mellan den teoretiska referensramen, förstudien, den empiriska undersökningen, resultatet och slutsatser. Över hela uppsatsförloppet har data samlats in genom både teoristudier och djupintervjuer. Modellen, se figur 1, skall fungera som en överskådlig karta över uppsatsarbetet.



Figur 1. Undersökningsdesign.

2.2 Respondenter

I undersökningen deltar anställda vid Länsförsäkringar Södermanland från samtliga hierarkiska nivåer utvalda genom ett bekvämlighetsurval samt ett slumpmässigt urval. Inledningsvis genomfördes ett antal samtal med kontaktpersonerna Anna-Greta Lundh (VD) och Arne Svensson (ekonomi- och personalchef) för att få bakgrundsinformation om organisationsschema, rådande arbetssätt samt tidigare gjorda undersökningar som speglade det aktuella ämnet. Vidare gav dessa kontaktpersoner mig en lista på personer som skulle kunna vara lämpliga att intervjua eftersom de var insatta i och intresserade av organisationens personalarbete och/eller på olika sätt var i kontakt med många medarbetare och därigenom var väl insatta i sin omgivnings uppfattningar kring företagets personalarbete; det antogs att de på så vis hade mycket att säga om personalarbete och -ansvar samt kunde redogöra för flera personers uppfattningar och åsikter kring detta ämne. Dessutom gavs en lista över samtliga anställda ut. Därefter gjordes ett slumpmässigt urval utifrån de två listorna, med syfte att behålla anonymiteten samt få fram de vanligast förekommande uppfattningarna hos de anställda. 10 personer valdes ut från den förstnämnda listan och 5 personer från listan som innefattade samtliga anställda. Dessa listor inbegrep således samtliga anställda på enheten och slutligen intervjuades alltså femton personer från olika avdelningar. De var av olika kön och åldrar, hade olika befattningar och även tiden som de hade arbetat inom organisationen var varierande. Önskan var att intervjua femton personer (samt ytterligare en person vid

förstudien), vilket uppfylldes då samtliga tillfrågade kunde genomföra intervjun och det inte var något bortfall. Av etiska skäl namnges inte respondenterna från Länsförsäkringar Södermanland. Se bilaga 1 för närmare sammanställning av respondenter.

2.3 Instrument

Inför intervjuerna utformades en intervjuguide (se bilaga 2). Syftet med denna var att tjäna som stöd vid en mer öppen form av diskussion/frågestund. Frågorna till de intervjuade har varierat något, beroende på den respons som gavs samt beroende på vem som har intervjuats. Exempelvis formuleras vissa frågor olika beroende på om den intervjuade innehar en chefsposition eller ej (se fråga 11). Vidare behandlades frågorna ofta i olika ordning, eftersom respondenterna tog upp olika områden under respektive fråga, vilket ledde till att olika följdfrågor kunde bli relevanta och mer naturliga. Samtliga frågeområden behandlades dock i alla intervjuer. Intervjuguiden innehåller frågor rörande huvudområdena för problemställningen, nämligen uppfattningen av personalarbete/-ansvar, personalfunktionens roll samt chefsens personalarbete. De frågor som är mer specifika och som behandlar ett begränsat område (se exempelvis fråga 11, 14 och 18) har utformats, eftersom det getts uttryck i de inledande samtalen med VD och personalchef samt förstudien att detta skulle kunna vara områden som vore intressanta att utforska djupare.

2.4 Tillvägagångssätt

Patel och Davidson (1991) anser att vissa problemställningar kan vara av den karaktären att genomförandet av en förstudie krävs. De menar att förundersökningar krävs vid de fall där forskaren behöver kunskap som inte enbart går att hämta från litteraturen. Detta uppsatsarbete kan ses som ett sådant fall. Inledningsvis gjordes därför en testintervju med en anställd inom Länsförsäkringar Södermanland för att undersöka om frågorna var lämpligt formulerade, om några frågor behövdes läggas till eller tas bort samt att den beräknade tidsåtgången var relevant. Denna intervju skall ses som en förstudie. Förstudien syftade även till att skapa förståelse för hur organisationsmedlemmarna tänker och reagerar på frågorna i intervjuguiden. Detta gav även möjligheten att finslipa intervjutekniken. Den planerade tidsåtgången var en timma, och testintervjun tog cirka 45 minuter att utföra. För att kunna ange ungefärlig tidsåtgång för intervjun till kommande respondenter uppgavs därför cirka en timma som en rimlig uppskattning. Ingen av de ursprungliga frågorna formulerades om. Däremot lades den inledande frågan om individens arbetssituation till i intervjuguiden, eftersom den gav en naturlig inledning på intervjuerna samt en nyttig bakgrund inför analyserna av dessa.

Genom intervjuerna hölls en halvstrukturerad intervjuform, vilket i det här fallet kan anses som mer passande än den helt strukturerade eller den ostrukturerade sådana. I förväg bestämdes vilka områden som skulle behandlas och vilken slags information som eftersöktes. Fördelen med halvstrukturerade intervjuer är att alla områden diskuteras och svaren går att jämföra med varandra, samtidigt som de oftast är berikande och kan ge nya infallsvinklar.

Respondenterna på Länsförsäkringar blev kontaktade via telefon för att få en kort presentation av uppsatsarbetet och av syftet med undersökningen i deras organisation, varefter de tillfrågades om de ville deltaga i intervjun. Eftersom arbetet på Länsförsäkringar innebär

mycket telefonkontakt, var det ytterst svårt att kontakta flertalet av respondenterna. De som inte kunde nås via telefon blev därför kontaktade via e-mail där ett schema över tillgängliga intervjutider fanns bifogad och som de kunde skriva in sig på. Därefter skickades e-mail till samtliga respondenter för bekräftelse av avtalad tid. Alla intervjuer har utförts i Länsförsäkringar Södermanlands lokaler i Nyköping. Som stöd under intervjuerna användes en bandspelare och anteckningar fördes under hela tiden.

För att enklare kunna analysera och hitta de mest värdefulla delarna av intervjuerna skrevs samtliga intervjuer ut i sin helhet. På detta sätt var det enklare att jämföra de olika intervjuerna sinsemellan. Eftersom studien är gjord på ett begränsat antal personer, presenteras inte hur många som har gett uttryck för en viss åsikt. Istället fokuseras det snarare på innebörden i det som har sagts. Det skall dock betonas att om det är ett flertal respondenter som gett uttryck för en och samma uppfattning, så tas denna uppfattning med säkerhet upp i presentationen av resultatet, eftersom det har antagits att den återspeglar en vanligt förekommande åsikt hos de anställda. I den empiriska redovisningen presenteras resultaten under olika rubriker som skall ses som stödord för att underlätta läsningen. Detta kombineras med ett antal direktcitrat för att ge läsaren möjligheten att ”komma närmare” respondenterna och själv tolka svaren som getts. Läsaren kan på så sätt till viss del även skapa sig en egen uppfattning om validiteten i arbetet. I de fall som svaren har kategoriserats under rubriker, upptäcktes ofta vissa gemensamma nämnare som ledde till nästa steg, det vill säga förslag till åtgärder. Åtgärdsförslagen är grundade på teoretisk kunskap om personalarbete, teoretiska förslag på åtgärder (via artiklar om personalarbete i andra organisationer) samt de genomförda intervjuerna inom organisationen. Åtgärdsförslagen eller reflektionerna presenteras under slutsatsavsnittet och det bör betonas att eftersom undersökningen genomfördes i en enskild organisation vid ett visst tillfälle, bör dessa förslag betraktas som avsedda för just det aktuella fallet och nödvändiga att anpassa efter situation och organisation.

2.5 Metodproblem

Personalarbete och -ansvar är mycket omfattande ämnen och det är därför omöjligt att lära sig och sammanfatta alla dess olika aspekter inom ramen för en c-uppsats. Denna uppsats är således endast en liten inblick i den omfattande forskning som har gjorts kring området. Detta innebär att uppsatsen inte behandlar flera intressanta aspekter såsom exempelvis etik och att dessa aspekter inte heller finns med i referensramen i analysen av insamlat material. Detta är givetvis en brist i uppsatsen, men den grundar sig på en nödvändig avgränsning.

Eventuellt borde uppsatsarbetet ha avgränsats ytterligare, eftersom det blivit alltför omfattande i förhållande till tidsramen som getts. Detta har inneburit att uppsatsen blivit mycket omfångsrik samt att det inte har varit möjligt att gå djupare in på olika aspekter av personalarbete än vad som faktiskt har gjorts i uppsatsen. Jag har försökt att uppnå en kombination av bredd och djup, eftersom jag ansåg att det var vad som behövdes i relation till syftet. Kanske hade det varit mer intressant om det hade gjorts ytterligare avgränsningar och det istället genomförts djupare utredningar av ett mycket mer begränsat område.

Vidare har de avgränsningar som jag har gjort samt den litteratur som jag har valt ut och återgivit, sannolikt valts ut utifrån mina egna uppfattningar och kunskaper om personalarbete. Detta leder till att teoriframställningen, frågeguiderna samt analysen av resultaten till viss del är subjektiva. Detta har jag i största möjliga mån sökt undvika, men det är omöjligt att totalt

utesluta den subjektiva vinklingen. För att framställa resultatet så objektivt som möjligt, används citat, vilket gör att läsaren, till viss del, kan skaffa sig en egen uppfattning om undersökningens resultat.

Jag är även medveten om att en kvalitativ metod har vissa svagheter beträffande reliabilitet och validitet. För att nå god reliabilitet krävs det enligt Trost (1997) att följande aspekter är uppfyllda: kongruens (full överensstämmelse), precision (exakthet), objektivitet (saklighet/opartiskhet) samt konstans (varaktighet). Intervjuerna är grundade på frågeområden snarare än på identiskt ställda frågor. Som tidigare nämnts, varierade frågorna något när det gäller hur de formulerades och i vilken mån följdfrågor ställdes, beroende på responsen från de intervjuade vilket därmed kan påverka kongruensen. För att nå god precision har bandspelare använts under intervjuerna. Trots detta kan det föreligga en risk för att exaktheten blir bristfällig eftersom respondenternas svar kan uppfattas på olika sätt. Dessa olika sätt att registrera svar kan också påverka objektiviteten. Konstansen är inte en avgörande aspekt vid kvalitativa intervjuer men det måste hållas i beaktande att de intervjuade kan ha påverkats av förändringar som skett under den cirka tre veckors långa intervjuperioden. Ovannämnda faktorer bidrar till att metoden har en låg grad av standardisering, vilket den kvalitativa intervjun å andra sidan förutsätter. Validitet, i detta fall begreppsvaliditet, innebär att frågorna skall mäta det de är avsedda att mäta. Vid utformningen av intervjuguiden var min kunskap om Länsförsäkringar Södermanland relativt begränsad vilket kan ha bidragit till felformulerade frågor och missuppfattningar.

Fler respondenter hade gjort undersökningen betydligt mer tillförlitlig, beträffande samtliga delar av problemställningen. Vidare hade sannolikt fler förslag på lämpliga åtgärder framkommit om fler personer hade intervjuats. Inom ramen för denna uppsats fanns dock inte utrymme för att göra en större undersökning.

2.6 Etiska aspekter

Vid den inledande kontakten med de tillfrågade respondenterna upplystes de om syftet med undersökningen och att det var frivilligt att delta. De upplystes även om att de, i presentationen av resultatet, skulle hållas anonyma och att det endast var jag som skulle bearbeta materialet. Vidare berättade jag att undersökningen gjordes på uppdrag av Länsförsäkringar Södermanland och att den utgjorde en del i mitt uppsatsarbete vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Innan respektive intervju inleddes informerades det återigen om detta.

3. Teori

Teoriavsnittet kommer att presenteras utifrån problemställningens tre olika delar – personalarbete och -ansvar, personalfunktionen samt chefens roll i decentraliserade organisationer. Därefter kommer de övergripande delarna av teorin att kortfattat sammanfattas.

3.1 Personalarbete och – ansvar

3.1.1 Personalarbete i ett tidsperspektiv

Damm (1993) ger ett historiskt perspektiv på personalarbete som ger en förståelse för hur personalarbetet ser ut i dag. Hon delar in personalarbetets historia i fyra epoker, som var och en representerar ett sätt att se på personalavdelningens roller och uppgifter i en organisation. Dessa presenteras kortfattat nedan.

1910-1949: Personalarbetets tillblivelse eller den personalsociala eran. Under 1900-talets inledning kallades de åtgärder som arbetsgivaren vidtog för att förbättra levnads- och arbetsförhållandena för sina anställda för välfärdsarbete. I detta inbegreps förströelse, hjälpkassar, hygien, goda bostäder och bildning. Personalarbetet kunde i seklets början ses som en slags motkraft till industrins strävan att rationalisera och mekanisera. Enligt Granberg (1994) hanterades personalfrågorna huvudsakligen centralt.

1950-1969: Från socialarbete till personaladministration. Under denna period inleds splittringen mellan det individriktade synsättet som har beskrivits ovan och det mer organisationsinriktade perspektivet, personaladministrationen. I och med personaladministrationens intågande på arbetsmarknaden blev vetenskap mer betydelsefullt. PA-rådet grundades för att stödja forskning inom arbetsvetenskap. En kraftig tillväxt av personalkonsulenter, även kallade personaladministratörer, påbörjades och med tiden etablerades även personalavdelningar och en ny chefskategori skapades i personalchefen. Här samordnades arbetet inom arbetsmiljöfrågor, företagshälsovård, löneadministration, utbildning, personlig rådgivning, rekrytering och arbetsrätt. Att detta administrativa personalarbete växte fram berodde bland annat på bristen på arbetskraft i och med efterkrigstidens högkonjunktur.

1970-1979: Personalarbete i demokratins tjänst. Synen på personalarbetets funktion var fortfarande splittrad. Utöver individ- och organisationsperspektivet uppstod ett tredje; lärandeperspektivet. Under denna period var demokrati ett viktigt begrepp i samhället. Intressekonflikter mellan fackliga organisationer och arbetsgivare sågs många gånger som olösliga och personalarbetarna fungerade ofta som samordnare av de olika parternas intressen. Undervisning och organisationsutveckling sågs som medel för att öka demokratin i företagen. Såväl Damm (1993) som Granberg (1994) menar att en decentralisering inom företagen inleddes under denna period.

1980-1989: Personalarbete i företagsledningens tjänst och HRM-eran. Splittringen gällande de olika perspektiven fortsatte inom yrkeskåren. Utmärkande för 80-talet var dock den tilltagande utbredningen av uppfattningen att människan och hennes kompetens blev en allt

viktigare konkurrensfaktor. Således inleddes HRM-eran och personalarbetet blev en viktig del av ledningsarbetet. Organisationsperspektivet utvecklades till att bli ett ledningsperspektiv. Betydelsen av personalidén, det vill säga strategier för att utbilda, rekrytera och behålla kompetent personal, utökades till att bli en del av företagets affärsidé.

”Offensiv PA”, som kännetecknades av resultatorientering, strategisk orientering, utveckling och entreprenörskap, blev ett vanligt använt uttryck. Redan under 70-talet hade decentraliseringsåtgärder inletts och under 80-talet fick personalansvariga chefers åsikter och önskemål allt större betydelse. I decentraliserade organisationer delegerades allt fler ansvarsområden och befogenheter och personalområdet utgjorde inget undantag. Det talades om att lära chefer att självständigt lösa sina personalfrågor, medan personalspecialisterna skulle arbeta mer strategiskt. Personalfunktionen kom allt mer att betraktas som leverantör eller konsult i förhållande till linjeorganisationen som istället sågs som kund eller klient. HRM-begreppet (Human Resource Management) började alltså användas och implementeras i Sverige och konceptet är fortfarande aktuellt. Detta behandlas närmare under avsnittet *olika perspektiv på personalarbete idag* på sidan 14.

Söderström (1997) har för åsikt att personalarbetet har integrerats alltmer i affärer och verksamhet. Även han menar att en ny rollfördelning mellan linjechefer och PA-specialister har uppkommit. Personalarbetet får en tydligare strategisk roll i och med att arbetslivet numera är tjänste- och kunskapsintensivt. Personalspecialisterna måste därmed kunna sammanbinda en bred PA-kunskap med strategiskt kunnande och ett ekonomiskt perspektiv, hävdar Söderström. Helheten, kombinationerna och förmågan att agera utifrån flera perspektiv blir väsentligt i personalarbetet.

Damm (1993) samt Damm och Tengblad (2000) håller för sannolikt att personalarbetet i framtiden (läs nu) kommer att handla om att skapa förutsättningar för inre tillväxt hos människor. Idealet är att individerna skall känna att de verkar i en organisation där de känner att de har de bästa tillgängliga resurserna till förfogande för sin egen utveckling. I och med detta är det av största vikt att den som innehar personalansvaret och arbetar med personalrelaterade frågor har ett engagemang i att arbeta med människors utveckling och förändring. De bakomliggande tankarna till detta handlande är inte i första hand att på så sätt öka effektiviteten och lönsamheten i organisationen, utan att denna människosyn innebär att personlig utveckling även gynnar affärsutvecklingen.

Damm och Tengblad (2000) antar vidare att personaladministration är något som behövs även i framtiden och nämner arbetsområden som lönehantering, rekrytering, efterfrågestyrd företagsintern utbildning och juridik. De förklarar dessutom att personalarbetet kommer att få ett alltmer individbaserat fokus som består av rådgivning och mäklari. Ett tilltagande behov av professionella karriärrådgivare, för att bistå individen i karriärplanering, är att vänta. Det är möjligt för mäklarna att ha en mer omfattande överblick av detta område än den enskilde individen och de kan på så sätt föra samman kompetensbehov med –tillgång.

Utvecklingen av HRM förstås bäst i ett sammanhang av utvecklingstendenser och förutsättningar i omgivningen. Lundblad (2000) har i sin framtidsforskning kommit fram till att bland annat en tilltagande individualism, en önskan att få använda sin kreativitet och en strävan efter självförverkligande är utmärkande drag för den yngre postmaterialistiska generationen. Det kan tänkas att dessa värderingar, i kombination med faktorer som snabbare teknisk utveckling, ökande globalisering och en alltmer kunskapsbaserad ekonomi, skapar nya förutsättningar i arbetslivet, bland annat genom att relationen mellan individ och organisation

samt arbetstagare och arbetsgivare kan komma att betraktas på ett annorlunda sätt än det görs idag. Lundblad menar att denna utveckling sannolikt leder till att arbetsgivare i allt större utsträckning tvingas erbjuda möjligheter till inflytande och självständighet. Utbudet av arbetsformer och karriäralternativ tenderar således att breddas, vilket återspeglas i ett tilltagande förespråkande av individuella arbetskontrakt och ett införande av ”marknadsstyrning inom hierarkins ram”, påpekar Tengblad (2000). Berglund (1998) menar att våra liv och värderingar kommer att vara sammankopplade med vår möjlighet till kunskapsutveckling i framtiden.

Rydén (citerad av Johansson, 1999) förutsätter att allt fler företag kommer att lägga ut delar av personalansvaret på entreprenad, att personalarbetet kommer att bli mer konsultativt, i framtiden. Han menar att uppgifter såsom rekrytering, löner och administration allt mer kommer att externaliseras. Uppgifter som personalchefen och personalfunktionen istället skulle kunna handha utgörs bland annat av skapande av värdegemenskap i organisationen, karriärvägledning, förbättringsarbete och strategier för kompetensutveckling, anser Rydén.

3.1.2 Olika perspektiv på personalarbete idag

Damm (1993) förklarar att de historiska epokerna som beskrivits ovan har mynnat ut i tre inriktningar i dagens personalarbete; *individperspektivet*, *lärandeperspektivet* samt *ledningsperspektivet*. *Individperspektivet* betonar vikten av att värna om och utgå från individen. Arbetsmetoderna innefattar bland annat friskvård, test och urval. Förmåga till empati nedåt i organisationen ses som en förutsättning för framgång och positionering sker genom just förmåga till empati och självinsikt. Personalfunktionären använder sig själv som arbetsinstrument och resultatet av insatser inom det personalrelaterade området mäts i upplevelser av privat karaktär, såsom mognad. I *lärandeperspektivet* läggs istället fokus på utveckling av individen. Retorik och övertalning är vanliga arbetsmetoder och att lyckas i sitt kritiska ifrågasättande uppåt och nedåt i organisationen betraktas här som en framgångsfaktor. Positionering sker genom att övertyga om och implementera sin verksamhet. Även inom detta perspektiv ser personalfunktionären sig som ett verktyg, men bedömer istället sina arbetsresultat utifrån tro och övertygelse. *Ledningsperspektivet* innebär i sin tur en strävan efter att söka styra individen. Personalfunktionären arbetar med strategier och idéer och försöker delegera det dagliga personalarbetet till linjecheferna. Framgång uppskattas i förmåga att ta för sig och hävda sig uppåt och positionering sker genom planering, organisering och kontroll. Kompetensförbättring belyser arbetsresultaten.

Söderström och Lindström (1994) behandlar två ideologier eller skolor som kan ställas i kontrast mot varandra i dagens personalarbete – *Industrial Relations (IR)* och *Human Resource Management (HRM)*. IR grundas på förhållandet mellan stat, arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer. Wåglund, Söderström och Lundblad (1995) förklarar att IR-förespråkare anser att ärenden såsom anställningsvillkor, lönefrågor och maktfördelning bör avgöras i förhandlingar mellan dessa tre aktörer som företräder olika intressen. Utgångspunkten i IR är således att de centrala förhandlingarna utgör basen för personalarbetet. Söderström och Lindström samt Wåglund, Söderström och Lundblad menar att ramarna för personalarbetet därmed ofta sätts på nationell nivå, bland annat genom centrala förhandlingar, lagar och föreskrifter samt överenskommelser. IR karaktäriseras alltså av en eftersträvan av kollektiva lösningar, lika förhållanden på hela arbetsmarknaden, att förändringar i arbetslivet skall gynna sociala värden samt användandet av formella styrmedel.

Enligt Wåglund, Söderström och Lundblad (1995) förändrades balansen mellan stat, fackliga organisationer och arbetsgivare i början av 70-talet. Den svenska arbetsmarknaden förändrades genom avregleringar och decentraliseringar, vilket givetvis även påverkade personalarbetet och personalarbetarens roll. I denna period formades det nya HRM-begreppet, som enligt Hollinshead och Leat (1995) syftar till att tillvarata och utveckla företagets mänskliga resurser. Wåglund, Söderström och Lundblad menar att det enskilda företaget eller den enskilda organisationen står i fokus för HRM, oavsett vilket område inom personalarbetet det gäller. Vad som tidigare beslutades på central nivå, beslutas nu istället på organisationsnivå och det finns stora variationer mellan branscher, företag och avdelningar. Parallellt med detta ökar betydelsen av kunskap, vilket innebär att personalen, i och med sin kunskap, förmåga och kompetens, blir organisationernas mest värdefulla resurs och avgörande för företagets framgång. Söderström och Lindström (1994) förklarar att det, av denna anledning, blir allt vanligare att söka integrera personalfrågorna med företagets verksamhet. Tengblad (2000) påpekar, utöver detta, att personalarbetet blivit alltmer konsultativt och serviceinriktat. Utmärkande drag för HRM-perspektivet sammanfattar Söderström och Lindström samt Wåglund, Söderström och Lundblad som decentraliserat arbete, individuella lösningar, samordning av personalarbete, ekonomi och strategi, variation beroende på verksamhet samt att resultat, täckningsbidrag, företagskultur och planeringssamtal blir styrverktyg i arbetet. De menar att personalarbetet är en del i företagets affärsidé och att företaget är utgångspunkten för allt personalarbete. Hollinshead och Leat betonar att effektivitet är en viktig del i HRM-konceptet. För att uppnå detta är det av stor vikt att organisationen är uppmärksam och reagerar på vad som händer i omgivningen och dessutom söker öka flexibiliteten och kompetensen hos sina medarbetare. Författarna hävdar att HRM-konceptet drivs framåt av förändringar av faktorer i omgivningen såsom konkurrens, teknologi, levnadssätt och krav.

Med tiden har HRM antagit två inriktningar som vanligen kallas *hård* respektive *mjuk* HRM. Legge (1995), Tengblad (2000) samt Wåglund, Söderström och Lundblad (1995) förklarar att *hård* HRM innebär ett rationellt synsätt på organisationens mänskliga resurser där kalkyler och affärsstrategier används för att dra nytta av dessa på bästa sätt. Enligt Legge är människan, sett ur detta perspektiv, framför allt att betrakta som en produktionsfaktor. Wåglund, Söderström och Lundblad menar även att *hård* HRM står för att organisationer finns till för att uppfylla mål. Organisationen kan finna en optimal företagsstruktur och bemanna den med hänsyn till redan formulerade mål. Utgångspunkten är att personalledningen formas utifrån och är underställd föreskrivna mål och strategier. Detta innebär att det beslutas *vad* och *hur* något skall utföras, detta utförs och därefter mäts och kontrolleras utfallet. Tengblad (2000) menar att chefen blir beslutsfattare, expert och administratör samt att medarbetarnas anspråk underordnas den strategiska ledningen.

Enligt Legge (1995) har *mjuk* HRM ett mer humanistiskt synsätt på organisationens mänskliga resurser. Kommunikation, ledning och motiverande åtgärder anses vara viktiga metoder för att skapa engagemang och implementera strategier förklarar såväl Legge som Tengblad (2000). En viktig del av *mjuk* HRM är övertygelsen att medarbetarna utgör organisationens viktigaste resurs och är en betydelsefull framgångsfaktor för företaget. *Mjuk* HRM bygger således på övertygelsen att medarbetarnas motivation och arbetstillfredsställelse är tätt sammanlänkat med företagets lönsamhet. Legge och Tengblad menar att chefs roll inrättas till att vara en ledare som påverkar normer och värderingar hos personalen samt verkar för att skapa de rätta förutsättningarna för deras självförverkligande, utveckling och ansvarstagande, vilket antas ha en positiv inverkan på företagets resultat.

Legge (1995) förklarar vidare att dessa två delar av HRM inte är ömsesidigt uteslutande, utan att de ofta tillämpas samtidigt i organisationer. Bland annat organisationens verksamhet påverkar vilken typ av dessa styrfilosofier som används. Tengblad (2000) gör gällande att hård HRM är vanligt förekommande i personalintensiva servicesektorer, medan mjuk HRM tillämpas oftare inom kunskapsföretag och för ledning av specialister. Detta visar att styrsättet generellt sett blir mjukare desto mer beroende företaget är av medarbetarnas kompetens och desto knappare tillgången på arbetskraft är. Damm och Tengblad (2000) konstaterar att mjuk HRM tycks tillämpas mer under högkonjunktur då arbetskraft är en knapp tillgång och företagen tvingas använda sig av en progressiv personalpolitik för att kunna attrahera och behålla kompetent personal. Under ekonomiskt kärvare tider när avkastningskraven lett till att många företagsledare valt att inte satsa på mer långsiktig personalutveckling och arbetstillfredsställelse, tycks däremot hård HRM var mer vanligt förekommande.

3.1.3 Personalansvar

I den litteratur som studerats för denna uppsats, har ingen entydig definition på begreppet personalansvar kunnat utläsas. Vad som dock tycks återfinnas i resonemang om personalansvar är att det förknippas med personalarbete och att det utgör en del av detta.

Som redan behandlats har personalarbetet i Sverige utvecklats och förändrats betydligt under 1900-talet. Hällsten (2000) förklarar att begreppet personalansvar blev allt mer vanligt förekommande i såväl personal- som affärstidningar i början av 70-talet i och med att det diskuterades om att åter placera personalarbetet i linjen i stället för i en stabsfunktion. Han menar dock att denna förskjutning av personalarbetet gått relativt långsamt, men betonar samtidigt att ett centralt personalansvar inte nödvändigtvis behöver stå i motsättning till ett väl utvecklat lokalt personalansvar. Hällsten ser i stället vad vi lägger in i begreppet personalansvar som avgörande.

Granberg (1989) menar att aspekter som kan läggas in i begreppet ansvar exempelvis är etiska, politiska, juridiska och moraliska sådana. Det juridiska personalansvaret kan ofta vara komplext. För att delegeringsbeskrivningen skall ha straffrättslig betydelse måste den uppfylla ett antal villkor, som vanligtvis inte är infriade. Johansson (1998) menar att ansvar har en frihets- och en kontrolldimension. Hon förklarar att uppdelning i ansvarsområden medför att kvaliteten på en färdig produkt eller tjänst tydligt kan kopplas till en enskild individ eller grupp. Dessutom innebär ansvar en form av internaliserad självkontroll i och med att individen är benägen att kontrollera sig själv gentemot organisationens och egna värderingar samt normer. Detta betyder att ansvarsfördelning inte endast kan användas och uppfattas som ett uttryck för tillit till individers förmåga, utan även som ett maktinstrument.

Hällsten (2000) samt Södergren (1987) menar att det i dag inte är ovanligt att organisationer har decentraliserats och blivit plattare. Ofta medför detta att vissa specialistområden, såsom personalfrågor, läggs ut på chefer i organisationen. Detta innebär även att en stor del av personalansvaret förs över till enhets- eller linjechefer och att specialisterna inom området istället får en mer stödjande och rådgivande roll. Således kan det talas om decentraliserat personalansvar, vilket kan ha två betydelser; det kan innebära att linjecheferna har fått ett större ansvar och/eller att personalspecialisterna utlokaliseras till linjen. Hällsten utgår från den förra innebörden i sin studie. Om vi nu förutsätter att linjecheferna innehar personalansvar, kan detta delas in i två huvudkomponenter; för det första den personalledning som chefer alltid utfört och för det andra utförande av operativt personalarbete såsom

rekrytering, uppsägning, kompetensutveckling, rehabilitering och konfliktlösning. Hällsten utformade, utifrån sin studie, ytterligare en definition av personalansvar och den lyder *”personalansvar är en relation som upprätthålls mellan olika parter: linjeförman, projektledare, personalfunktion och medarbetare, där alla har ansvar för att denna relation fungerar”*.

I det fortsatta arbetet med denna uppsats kommer med personalansvar menas det ansvar som tas för personalarbete och personaledning. Det kommer även att vara betraktat som en relation mellan olika parter i en organisation.

När det gäller den praktiska fördelningen av personalansvaret, anser Lindstedt och Fridell (1987) att varje chef är ansvarig för sin personal vad gäller både anställning, utveckling och avveckling, men att personalfunktionens och personalchefens ansvar däremot ligger en nivå högre upp. De påpekar att VD eller motsvarande befattningshavare har ytterst ansvar för hur organisationens personal används och behandlas. VD: ns och ledningens åsikter styr också till stor del ofta personalpolitiken och hur personalfunktionens roll formellt utformas. Lindstedt och Fridell menar även att det, i de flesta företag, finns en eller flera personer som ansvarar för personalfrågorna. Denna person eller dessa personer bör naturligtvis ingå i företagets ledningsfunktion och inte enbart kallas när rena personalfrågor behandlas. Det är viktigt att personalchefen deltar och är väl insatt i affärsverksamheten om företaget skall kunna tillvarata dennes tillgångar och förmåga till fullo.

3.2 Personalfunktionen

3.2.1 Personalarbete i ett ledningsperspektiv

Hansson (1988) hävdar att två relationer är avgörande för ett företag; relationen till kunderna och relationen till personalen. Den första regleras i affärsidén, den andra i personalidén. Det är viktigt att affärs- och personalidé harmoniserar och utgör en helhet. Personalidén kan innehålla strategier för exempelvis rekrytering, belöning, kompetensutveckling, lednings- och arbetsformer, hur konkurrensfördelar skall nås genom medarbetarna samt hur balans skall skapas mellan belönings-, samarbets- och ledningsformer.

Hansson menar att personalavdelningen bör ha ett ledningsperspektiv där arbetet inriktas på att tillvarata och utveckla kompetens på så sätt att den överensstämmer med företagets affärsidé, bland annat eftersom förändringar sker allt oftare och mer oberäkneligt idag än tidigare. Personalen är en av företagets viktigaste resurser och kompetens är en väsentlig konkurrensfaktor. Hansson hävdar att framgångskriterierna för personalarbetet blir:

- Att ha ett aktivt arbetssätt
- Att se till att möjligheterna i företaget och medarbetarnas kompetenser tas till vara
- Att se till att strategierna för medarbetare och kompetens harmoniserar med företagets affärsidé och övriga strategier
- Att åtgärder och resurser går hand i hand
- Att personalavdelningens organisation är samstämmig med resten av företaget

Hansson anser vidare att personalavdelningen bör ha ett aktivt förhållningssätt till sitt arbete. Förändringar i omvärlden kan användas för att skapa medvetenhet om att förändring i företagets arbetssätt också är nödvändigt. På så sätt kan konkurrenskraften och tryggheten i företaget utökas.

3.2.2 Personalavdelningens funktion

Bilden av personalavdelningen skapas inom organisationen på två sätt; dels i mötet mellan personalfunktionärerna och anställda i den övriga organisationen och dels i vilka arbetsuppgifter personalavdelningen tar på sig. Hansson (1988) menar att personalfunktionen fungerar som en internkonsult och tillhandahåller tjänster som består av både service och kunskap.

Hansson och Nicou (1991) beskriver personalavdelningens roller i organisationer som diffusa. De hävdar att det ofta är oklart vilken kompetens och ställning denna har i organisationen och om den utgör en servicestab eller en kraft för utveckling. För att förenkla detta komplicerade område och söka strukturera det i den mån det går, kan vissa indelningar göras. En passande inledning till detta kan utgöras av Rubenowitz (1994) resonemang. Han menar att det finns två sätt att organisera personalavdelningen; antingen kan organisationen ha en centraliserad stab eller såväl en centraliserad stab som en decentraliserad funktion. Personalavdelningens roller skiljer sig åt beroende på om denna är centraliserad eller decentraliserad.

Den centraliserade personalfunktionen växte fram av flera orsaker. Bland annat var behov av samlad specialistkompetens och en enhetlig personalpolitik inom organisationen drivande faktorer i denna utveckling, menar Rubenowitz. Med specialistkompetens tar han i det här fallet främst upp kunskaper när det gäller löneförhandlingar och arbetsrättsliga frågor samt förmåga att så bra som möjligt ta tillvara medarbetarnas resurser och se till att deras utbildningsbehov blir tillgodosedda. Den centrala personalfunktionen kan ha mycket varierade arbetsuppgifter, som givetvis påverkas av organisationens struktur, storlek, produktion och på vilket sätt denna handhar sin administration. Personalfunktionens uppgifter förändras på olika sätt eftersom personalfunktionerna i dagens organisationer blir allt mer decentraliserade. Rubenowitz finner, trots detta, att arbetet på en personalavdelning vanligtvis utgörs av följande områden:

- Rekrytering och anställning. Introduktion, individuella utvecklingsplaner. Befordran, omplacering och friställning.
- Utbildning av anställda.
- Personalregistrering och löneadministration, lönebudget och förhandlingar.
- Organisationsfrågor – organisationsplaner, arbetsinstruktioner, befattningsbeskrivningar, företags- och personalpolitik.
- Externa kontakter med exempelvis arbetsförmedling, arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter samt skolor.
- Kurativt arbete – bostadsfrågor, rehabilitering, fritidsanläggningar med mera.

Den decentraliserade personalfunktionen har i sin tur vuxit fram i och med att de centrala avdelningarna ofta har svårt att få en överblick över och styra personalarbetet inom organisationen som en helhet. Samtidigt har medvetenheten om att linjechefer vanligtvis utför en stor del av personalarbetet och att problem oftast löses bäst där de uppstått, ökat. I och med att linjecheferna är de som arbetar närmast sina medarbetare, känner de vanligtvis även dem och deras arbetsförhållanden bäst. Därmed är det ofta de som är mest lämpade att handha en stor del av de löpande personalfrågorna. I den decentraliserade organisationen ligger det huvudsakliga ansvaret för det dagliga personalarbetet hos just linjecheferna. I vissa fall, vanligtvis i organisationer med relativt små och självständiga enheter, kan det finnas en personalfunktionär som samarbetar med linjechefen på varje enhet. Centralt finns

personalarbetare som är experter på var sitt område såsom arbetsrätt och organisationsutveckling. Det är på många sätt fördelaktigt att personalfunktionärerna arbetar ute i linjen. Det är dock av yttersta vikt att den eventuella utplacerade personalfunktionären får stöd från den centrala personalavdelningen för att kunna utvecklas. Rubenowitz hävdar att det finns en viss risk att linjecheferna lastar av alltför mycket på personalarbetaren, vilket kan leda till att denne inte har tillräcklig tid att ägna åt personalarbetet. Han tar, i likhet med Damm (1993), upp ytterligare en risk i att personalavdelningen i och med decentralisering mer och mer kan "tunnas ut" och viktig specialistkunskap därmed gås förlorad. Rubenowitz sammanfattar ändå det hela med att organisationer tycks och bör sträva efter att decentralisera personalarbetet, framför allt eftersom att produktionsenheterna blir alltmer självständiga.

Även Granberg (1994) och Hansson (1988) förklarar att en personalavdelning kan ha många uppgifter i en organisation. Hansson menar att personalfunktionens arbete går ut på att leda och utveckla samt på att ge service och råd till ledning, chefer och medarbetare. Granberg betonar att mer av organisationens verksamhet kunde planeras förr, men att detta är omöjligt idag då omgivningen förändras mycket snabbt, vilket leder till att företagen tvingas söka blicka framåt. Detta medför att ansvaret för ekonomi, personal och teknik bör ligga där produktionen sker, det vill säga decentraliserat, menar han. Därmed har organisationernas staber i allmänhet minskats och de arbetar ofta mer strategiskt än operativt. Granberg menar att personalstaberna bland annat handhar personalpolitiska strategier, såsom ledar-, organisations- samt kompetensutveckling. Han tar upp följande områden som personalavdelningens huvudsakliga uppgifter:

- *Strategi och planering:*
 - Analys av hur personalfrågorna medverkar till företagets måluppfyllelse
 - Samordning av personalavdelningens och företagets strategier
 - Samordning av företagets personalplanering
- *Normering:*
 - Representera företagsledningen vid förhandling och avtal
 - Förmedla och bestämma hur lagar, avtal och överenskommelser skall tolkas
 - Bevaka att lagar, avtal och personalpolitik följs
 - Se till att rutiner och metoder används i det personaladministrativa arbetet
- *Service:*
 - Bevaka arbetsmarknaden
 - Löneadministration och statistik
 - Externa kontakter i personaladministrativa frågor
 - Ge facket förhandlingsunderlag
- *Utveckling:*
 - Utveckla rutiner och metoder för personaladministrationen
 - Bevaka arbetslivsforskning och utvecklingen inom personaladministration
 - Personaladministrativt utvecklingsarbete inom företaget
 - Genomföra åtgärder, exempelvis utbildning och rekrytering
- *Internkonsultation:*
 - Stödja linjeverksamheten i personalfrågor
 - Medverka i utbildning och utvecklingsprojekt

Även Lindstedt och Fridell (1987) anser att personalfunktionen huvudsakligen har en övergripande roll i organisationen och sammanfattar denna i följande punkter:

- Ansvarar för att det finns en policy för hur företaget behandlar sin personal
- Ser till att policyn är känd i hela företaget
- Försäkras sig om att policyn efterlevs
- Initierar förändringar i policyn
- Lever upp till att varje chef är personalchef för sin enhet genom att stötta och utveckla
- Ser till att det finns ändamålsenliga system och rutiner så att cheferna lättare kan utöva sitt personalansvar
- Ser till att ha en djup och aktuell specialkompetens inom personalområdet för att kunna bidra till något unikt

Hansson (1988) samt Hansson och Nicou (1991) har ett synsätt som skiljer sig något från ovanstående vad gäller personalavdelningens främsta arbetsområden. De gör följande indelning av dess huvuduppgifter:

- *Ledningsuppgifter*: Enligt författarna anser många att företags affärer och personalpolitik bör gå hand i hand och att personalavdelningen därför spelar en viktig roll i ledningen. Företagets konkurrenssituation och resultat antas kunna förbättras genom kompetensutveckling samt nya organisations- och ledningsformer.
- *Utvecklingsuppgifter och rådgivning*: Personalavdelningen utgör ofta en tillgång då företagsledning, chefer och medarbetare ställs inför situationer som ligger utanför deras vanliga arbetsområde. I dessa fall kan de samarbeta med personalavdelningen för att ro iland större utvecklingsprojekt och för att lösa komplexa problem som kräver specialistkompetens.
- *Information och uppföljning*: När beslut som rör exempelvis företags affärsidé skall fattas, är information från företags personal en viktig informationskälla. Personalavdelningen kan i denna typ av situationer undersöka och frambringa information om bland annat kompetensbehov, arbetstillfredsställelse och förändringsvilja. Denna kan även följa upp resultatet av olika åtgärder genom verktyg som enkäter och intervjuer.
- *Service*: Personalavdelningen kan avlasta chefer de arbetsuppgifter som lättast och mest effektivt utförs på en och samma avdelning. Detta kan innefatta lönebehandling, administration, arbetsmiljöarbete, anställning, företagshälsovård, förhandlingar, med mera.

Ohlson och Targama (1986) behandlar två synsätt på personalavdelningens roll i organisationen; ett *ledningsperspektiv* och ett *konfliktperspektiv*. När författarna ser personalavdelningens roll ur *ledningsperspektivet*, talar de om *offensiv PA*. De definierar offensiv PA som ett verktyg för utveckling och förnyelse och förklarar att det har fyra hörnpelare; strategisk orientering (långsiktigt tänkande med utsträckning i tid och rum), resultatorientering (olika åtgärder prioriteras utifrån resultat), entreprenörorientering (initiativtagande och förebyggande arbete) samt utvecklingsorientering (vilja att tillägna sig nya kunskaper och metoder). Slutligen är offensiv PA, enligt författarna, en inställning till arbetet. Personalavdelningen bör använda sitt kunnande om människor och arbetsmarknad så att företags verksamhet blir bättre. Samtidigt skall företags verksamhet motsvara de krav personalen har rätt att ställa. Att vara offensiv i sitt arbete förutsätter att denna uppgift tas på allvar. Detta gör att riskerna för att glida in i en yrkessyn som styrs av det konventionellt vedertagna, minskar. När det gäller personalavdelningens roll i ett *konfliktperspektiv* hävdar Ohlson och Targama att det finns en olöslig konflikt eller intressemotsättning mellan företag

och anställda. Personalavdelningen betraktas då som den länk som skapar ett fungerande förhållande mellan företagsledning, anställda och fack. Personalavdelningens instrument är avtal, centrala överenskommelser och lagar. Denna söker skapa en känsla av samhörighet och förtroendefulla relationer. Information och utbildning är medel som antas få de anställda att förstå företagets situation, så att deras krav blir rimliga.

I den konkreta utformningen av personalfunktionen och dess arbete betonar Lindstedt och Fridell (1987) tre viktiga områden:

1. *Se till att personalchefen är med i ledningsgruppen.* Det är svårt att skapa trovärdighet för uttalanden som ”personalen är vår viktigaste resurs” om inte personalfunktionen också får den status och det inflytande som en plats i företagsledningen ger. Dessutom utgör personalarbetet en viktig del i de flesta av företagets övriga beslutsområden och det blir därför betydelsefullt att ha med en person som är kunnig inom och kan uppmärksamma dessa frågor i ledningsgruppen.
2. *Se till att arbetet organiseras på tre nivåer; policy och riktlinjer, system och rutiner samt operativt arbete.* Det är av stor vikt att arbeta inom samtliga tre nivåer för att få ett helhetsperspektiv av personalarbetet. Att enbart arbeta på en eller flera nivåer kan medföra negativa effekter. Exempelvis kan en personalchef som endast arbetar inom nivån policy och riktlinjer uppfattas som en världsfrånvärd teoretiker av omgivningen och därmed tillskrivas tämligen liten betydelse. Om arbetet istället läggs på system- och rutinnivå, kan personalchefen ses som en hämmande byråkrat som personalen vill ha så litet som möjligt att göra med. Den personalchef som däremot lägger för stor del av sin tid på nivån operativt arbete, löper risk för att förlora helhetsperspektivet på sitt verksamhetsområde.
3. *Splittra inte personalfunktionen.* Vikten av att skapa en organisation där samtliga nivåer kan samverka kan inte nog understrykas. Detta innebär dock inte att samma personer är bäst lämpade att hantera arbetsuppgifter på samtliga nivåer. Somliga har en fallenhet att se helheter och system och kan därmed förenkla och skapa ändamålsenliga rutiner för återkommande processer inom organisationen, medan andra lättare kan betrakta situationer ur ett visionärt och strategiskt perspektiv. Det är av stor betydelse att de enheter som arbetar med människan och dennes roll i företaget organiseras så att de naturligt hålls samman, att det skapas en helhetssyn. Detta underlättar även det långsiktiga arbetet.

3.2.3 Personalarbete i yrket

Lundmark (1993) har undersökt hur personalvetare uppfattar sin yrkesroll. Hon har i denna utforskning funnit tre generella uppfattningar om vad personalarbetets huvudfunktioner är:

Den affärsmässiga personalarbetaren ser sig främst som en representant för arbetsgivaren. Ett ekonomiskt synsätt utgör grunden för personalarbetet och det övergripande målet upplevs vara att skapa effektivitet och lönsamhet. Samtidigt finner denna personalarbetare att det är betydelsefullt att ta hänsyn till medarbetarna och söka undvika att deras behov inte tillgodoses.

Den samordnande experten, däremot uppfattar snarare sin roll som att samordna arbetsgivarens, fackets och arbetstagarnas olika behov och intressen. Detta innefattar bland annat att ge råd åt chefer samt att förhandla och kompromissa vid intressekonflikter mellan dessa parter. Dessa personalarbetare anser även att frambringandet av en helhetssyn på

personalfrågorna utgör en viktig del av dennes uppgifter. De menar att personalarbetet kräver vissa specialistkunskaper och att det skall utövas professionellt.

Personalarbetaren som stöd och länk mellan personal och ledning bevakar, vilket antyds i benämningen, personalens intressen i organisationens ledning. Tyngdpunkten i dennes arbete ligger på jämlikhet. De mest betydelsefulla områdena uppfattas vara att se till att människor mår bra och utvecklas samt att deras eventuella problem löses. Personalarbetaren bör således uppmärksamma de anställdas problem och behov samt söka förstå dem. Samtal utgör ett adekvat och viktigt verktyg i detta arbete.

Även Hansson och Nicou (1991) har urskiljt ett antal yrkesroller utifrån de olika arbetsuppgifterna relaterade till personalarbete. De menar att dessa roller kan ses som olika utvecklingssteg eller som en karriärväg för en personalfunktionär. Den första rollen som de har identifierat är *ledaren*. Ledaren är med i företagets ledningsgrupp och beslutar om inriktningen på personalarbetet; personalidén. De förklarar att personalidén skall utgå från och hänga samman med företagets affärsidé. Den andra rollen som Hansson och Nicou behandlar är *konsulten*. Denne har en analyserande, rådgivande och neutral expertroll och arbetar bland annat med utveckling av kompetens, ledarskap och organisation. Vidare förser denne även chefer med stöd och utbildning i ledarskap och interpersonella relationer. Den tredje rollen som de nämner är *administratören*. Administratören ger löpande administrativ service och huvuddelen av den dagliga kontakten med medarbetare utgörs av chefer. Hansson och Nicou hävdar att professionalism i denna roll ger ett förtroende för personalavdelningens kompetens. Som den fjärde och slutliga rollen tar de upp *controllern*. Controllerns roll är en utvidgning av den administrativa rollen. Denne analyserar och drar slutsatser om konsekvenserna av företagets strategiska val. Exempel på arbetsområden är personalekonomiska beräkningar och attitydundersökningar hos personalen.

Enligt Ohlson och Targama (1986) anses personalfunktionären i ett konfliktperspektiv vara specialisten på de anställda, deras önskemål samt sätt att reagera. Personalfunktionärerna kan förklara för ledningen vilka effekter en åtgärd kan få och förhindra åtgärder som skadar personalens eller företagets intressen. Dennes arbetsuppgifter på detta plan innefattar, enligt författarna, att informera, förklara och meddela. Personalfunktionärer står i en mellanställning – trots att de ofta formellt utgör en del av ledningen, kan de inte renodlat ta ställning för vare sig ledning eller personal.

Armstrong (1996) beskriver ett antal områden som han anser ingår i personalarbete. Han betonar att detta är något som inte endast utförs av personalspecialister, utan även av chefer och gör en indelning av personalarbetet i följande områden; organisation, ”employee resourcing”, ”performance management”, personalutveckling, belöning, medarbetarrelationer, hälsa och säkerhet samt personaladministration.

När det gäller *organisation*, menar Armstrong att den bör utformas på så sätt att den är flexibel för att klara av förändring, att den främjar och skapar förutsättningar för effektiv kommunikation och beslutsfattande samt att den uppmuntrar integration och samarbete. Vidare bör det finnas en tydlig arbetsdesign, där medarbetarna är medvetna om vad som förväntas av dem och vilket ansvar de har. Cheferna och/eller personalspecialisterna bör verka för att detta uppnås och dessutom tillse att organisationens effektivitet förbättras genom att planera, stimulera och implementera olika program för förbättring.

Armstrong anser även att en viktig del av personalarbetet är *employee resourcing*, att förutse framtida behov av personal när det gäller den kompetens som kommer att behövas och efterfrågas. En plan för att möta detta behov bör formuleras och implementeras och det kan ske genom bland annat rekrytering, utbildning, personalutveckling och uppsägning av personal. I dagens arbetsliv blir det allt viktigare att rekrytera rätt antal människor med en kompetens som passar visavi organisationens behov.

Armstrong talar vidare om *performance management*. Detta beskriver han som en strävan att utvinna bättre resultat från organisationen, teamen och individerna. Tillvägagångssättet är att mäta prestationer utifrån en given målram och krav på kompetens.

Ytterligare en betydelsefull del i personalarbetet identifierar Armstrong i *personalutveckling*. Han menar att detta innebär att systematiskt sörja för att utveckla och kompetensutbilda medarbetarna för att öka deras kunskaper och färdigheter. Syftet är att förbereda dem på att i framtiden klara av mer fordrande arbetsuppgifter och större ansvarsområden. En del i detta arbete blir att tillse att organisationen har de chefer och/eller ledare varav det finns och kommer att finnas ett behov. Praktiskt kan detta genomföras genom att utvärdera vilka medarbetare som har potential att göra karriär och genom planering och utveckling göra det möjligt för dem att avancera.

Belöning är av stor vikt när det gäller bland annat medarbetarnas motivation. Armstrong förklarar att personalspecialisternas och/eller chefernas del i detta arbete blir att utvärdera jobb och/eller projekt och avgöra vilka prestationer som skall premieras. Vidare skall de utveckla lönestrukturer och lönesystem.

Armstrong anser även att *medarbetarrelationer* utgör en stor del av personalarbetet. Cheferna och/eller personalspecialisterna skall handha de formella och informella relationer som finns mellan fackförbunden, företaget och dess medlemmar. Vidare är det av stor betydelse att medarbetarna delges information och att de tillåts vara delaktiga i beslutsfattandet som rör gemensamma intresseområden. Det är viktigt att kommunikation inom organisationen i största allmänhet, fungerar på ett bra sätt och förs ut till medarbetarna.

Chefer och/eller personalspecialister skall också, enligt Armstrong, tillse att det finns åtgärdsprogram för *hälsa och säkerhet* i organisationen. Dessutom skall de sörja för att medarbetarna har tillgång till service och hjälp om de har personliga problem.

Slutligen tar Armstrong upp *personaladministration*. Han menar att chefen bör hantera den administration som berör medarbetarna, exempelvis personalflyttningar, befordran samt implementering av policier gällande jämställdhet, alkohol, sexuella trakasserier med mera. En annan administrativ uppgift kan utgöras av att upprätta en databas eller ett register över medarbetarna som stöd i den dagliga verksamheten och i beslutsfattande.

3.2.4 Förväntningar på personalfunktionen och –funktionären

Granberg (1989) har i studier funnit att såväl chefer som övriga anställda behöver någon att diskutera personalsociala problem med. I många organisationer är den personen ofta personalkonsulenten. Det är av stor betydelse att konsulenten har förtroende från alla intressenter i organisationen; chefer, fackförbund, medarbetare och ledning. Konsulenten förväntas ha integritet och personlig mognad. Förväntningar på vad personalkonsulenterna skall

göra kan skilja sig åt mellan ovan nämnda intressenter och här kommer även konsulentens egna och dennes närmaste medarbetares förväntningar in. Detta visar att kraven på personalsocialt arbete är mångfacetterat och skiftande.

Granberg förklarar att chefer ofta vill ha en central personalfunktion, för att personalfunktionen skall kunna förhålla sig opartisk. De vill att personalkonsulenterna skall kunna fungera som ett stöd och vara expert på sitt område. Denne förväntas kunna hjälpa till i frågor på såväl individ- som gruppnivå, exempelvis sådana som rör samarbetsproblem, konflikthantering och problem med långtidssjukskrivning. Personalkonsulenterna, å andra sidan, betraktar sig ofta som experter i mänskligt beteende och mänskliga relationer, samt i hur problem kan förebyggas, hävdar Granberg. Vidare kan de se sig som rådgivare och samtalspartner till chefer, medarbetare och fackförbund. Författaren påpekar att personalarbetet vanligtvis har en stark personlig prägel, vilket kan bero på personalkonsulentens utbildning och erfarenheter samt på att arbetsområdet är komplext och stort. Dessutom är det ofta svårt att sätta tydliga mål när det gäller personalarbete. När det istället gäller personalläkarnas förväntningar på personalkonsulenterna, handlar de ofta om samarbete i hälsofrågor och frågor som kan sammankopplas med ohälsa, medan fackförbunden förväntar sig att personalkonsulenterna skall finnas tillhands vid bland annat rekrytering och i ledarskapsfrågor.

Alla dessa olika förväntningar gör att konsulentens roll vanligtvis anpassas till situationen. De förväntningar på olika roller som personalkonsulenterna skall kunna inneha utgörs, enligt Granberg, bland annat av utredare, motivationsskapare, informatör, rådgivare, grupphandledare, kunskapsförmedlare och samtalspartner. Dessa roller och förväntningar på roller kan existera i olika kombinationer och kan skapas samt användas utifrån situationens förutsättningar.

3.3 Chefens roll i decentraliserade organisationer

3.3.1 Decentralisering

Södergren (1992) beskriver tre perspektiv på decentralisering. För det första kan decentralisering ses som ett relativt begrepp som inte kan beskrivas som en aktivitet, utan som flera faktorer eller en uppsättning mer eller mindre sammanhängande faktorer. Hon tar upp ett antal strukturförändrande aspekter utifrån dessa teorier:

- Företaget omstruktureras i divisioner eller resultatenheter. Enheternas ansvariga chefer ämnas få ett totalt inflytande över dess verksamhet.
- Systemen för styrning och kontroll förändras genom övergång till målstyrning, vilket innebär att självständigheten beror på om enheten lyckas uppnå överenskomna mål eller ej.
- Målen uttrycks ofta i form av ekonomiska resultat. Detta innebär att styrning och utvärdering av ekonomiska nyckeltal uppfattas som betydelsefulla ledningsverktyg.
- Omstruktureringen påverkar också kontakterna mellan olika avdelningar. Mer eller mindre skenbara kontraktsrelationer skapas mellan olika resultatenheter längs ett flöde samt mellan linje och stab.

Detta perspektiv utgår uppfifrån, från ett ledningsperspektiv. Decentraliseringen antas, utifrån ekonomiska och strategiska granskningar, initieras av företagsledningen och implementeras

nedåt i organisationen. Detta bygger på antagandet att underordnade enheter och/eller personer kan styras eller stimuleras till ett önskat agerande genom strukturförändringar vad gäller ansvar samt styr- och kontrollsystem. Ovanstående innebär således en förening av decentraliserat och centraliserat beslutsfattande, så kallad selektiv decentralisering.

För det andra kan decentralisering, enligt Södergren, betraktas utifrån organisationens förhållande till sin omvärld. Hon tar upp tre olika ansatser; *contingency-teorierna*, *institutionaliseringsteorin* samt *legitimeringsteorin*. Contingency-teorierna utgår från att organisationen bör återspegla omvärldens struktur. I institutionaliseringsteorin är utgångspunkten att organisationen försöker anpassa sig till omgivningen genom att avspegla samhällsligt vedertagna normer och ideologier. I legitimeringsteorin antas att ledningsfilosofier, program och formella strukturer har mycket liten verklig betydelse för verksamhet och effektivitet. De förmodas dock kunna ha ett viktigt symboliskt värde gentemot betydelsefulla intressenter i omvärlden.

För det tredje tar Södergren upp ett perspektiv som understryker förändringens processuella struktur. Decentraliseringsprocessen kan uppfattas utifrån hur arbetsfördelning, arbets- och omvärldsrelationer, kompetens och beslutsfattande successivt växer fram. I detta perspektiv ses organisationens mänskliga resurser som av helt avgörande betydelse.

När det gäller decentralisering av personalarbetet, hävdar Rubenowitz (1994) att det är viktigt att se till att linjecheferna får utbildning och ökad kunskap inom detta område. Här kan och bör personalspecialisterna spela en betydelsefull roll genom att utbilda dessa i personalledning och personalsamverkan. Ännu en viktig uppgift för personalfunktionärerna utgörs av att samordna och hantera övergripande personalfrågor.

Rubenowitz menar även att det är att föredra att linjecheferna, genom decentraliseringen, tar över den förhandlingsroll som personalcheferna ofta har. Personalspecialisterna kan på så sätt fungera och bli accepterade som neutrala konsulter i exempelvis arbetsrättsfrågor gentemot fackföreningar. Chefens roll behandlas närmare under "*ledarskap och chefskap*" på sidan 26.

3.3.2 Delegering, medarbetarskap och empowerment

Södergren (1992) skriver även om delegering och förklarar att det är en aspekt av decentralisering. Granberg (1989) förklarar att delegering innebär att befogenheter, rätten till att fatta beslut och till att disponera resurser flyttas nedåt i organisationen. Tanken bakom delegeringen är, enligt Granberg och Södergren, att besluten skall fattas nära produktionen för att öka lokala enheters eller avdelningars anpassningsförmåga och handlingsutrymme. Desto större organisationen är, desto viktigare är det att delegeringen är klar och tydlig. Södergren menar att vilka arbetsuppgifter eller -områden som delegeras kan variera beroende på uppfattningar och organisation. Hon tar bland annat upp beslutsfattande, arbetsuppgifter, makt, initiativmöjligheter, inflytande, befogenheter och ansvar som föremål för delegering.

Delegering kan även kopplas till begreppen medarbetarskap eller empowerment, vilka ofta används som synonyma begrepp. Begreppen förklaras vanligtvis som att individen har ett ansvar i förhållande till organisationen och kan ses som uttryck för den tilltagande individualisering som pågår i samhället och som har diskuterats ovan. Blanchard, Carlos och Randolph (1999) beskriver empowerment som att ge möjlighet till individen att använda sina kunskaper, erfarenheter och egen motivation för att fullgöra företagets ändamål. Förespråkare

för empowerment menar att anställda, på så sätt, får ett mer personligt förhållande till företaget, vilket antas leda till tillfredsställelse och stolthet. Det kan uppfattas som att empowerment tillämpas för att få individer mer självständiga och autonoma. Empowerment är dock huvudsakligen en metod för att främja lönsamhet och andra intressen hos företaget och individen och dennes självstyrande ses snarare som verktyg för att uppnå dessa mål.

Thébaud-Mony (citerad av Enger, 2000) ser empowerment som en metod att föra ansvaret nedåt i organisationen, till den som utför arbetet. Detta görs genom att generella mål för arbetet sätts upp, men hur problemen och arbetet skall lösas och utföras blir upp till individen. Thébaud-Mony anser att detta innebär att individen riskerar att bli ensamt ansvarig för att hantera avvägningen mellan att uppnå sina produktivetsmål och riskerna för det egna välbefinnandet. På så sätt blir inte bara möjligheter, utan även problem individualiserade. Detta kan ses som en av individualiseringens baksidor och behandlas även av Hällsten (2000) och Tengblad (2000).

Ofta talas det om att delegera ansvar och befogenheter. Granberg (1989) menar att det är möjligt att delegera befogenheterna, men att den som gjort detta ändå har kvar ansvaret rent organisationsteoretiskt sett. Han förklarar det med exemplet att chefer delegerar ned befogenheter till medarbetare längre ned i organisation, men de har fortfarande ansvaret inför exempelvis sin överordnade eller inför styrelsen. Granberg hävdar att befogenheter är något som tilldelas, medan ansvar är något som en person antar sig. Ur ett organisationsteoretiskt perspektiv kan en individ inte inneha ansvar utan att ha befogenheter. När det gäller just personalområdet tas delegering av personalansvar på sidan 16.

3.3.3 Ledarskap och chefskap

Wallander (1990) menar att ledaren är viktig för företaget av flera orsaker. Han menar att en otillräcklig chef utgör den värsta arbetsmiljörisken och att ett företag inte kan bli framgångsrikt utan en god ledare. Så vad är då ”en god ledare”? Wallander hävdar att denne är ”en person som på ett naturligt sätt tar ledningen av medarbetarna i företaget och för dem mot uppställda mål”. Vidare anser han att denne även har förmågan att få medarbetarna att samverka effektivt och att med glädje, lust och engagemang ta sig an arbetsuppgifterna. Wallander påpekar också att beröm på alla nivåer av chefskapet är en viktig del i ledarskapet. Han ser också praktisk erfarenhet av aktuell verksamhet och fackkunskaper som väsentliga faktorer för ledaren, eftersom de ger en känsla för problemens faktiska innebörd och på hur de kan behandlas. Ledarförmågan innefattar, enligt Wallander, flera olika egenskaper och förmågor och finns i varierande grad hos olika personer. Han menar dock att dessa kan förbättras och utvecklas genom utbildning i viss utsträckning.

Alvesson (1992) tar upp tre viktiga aspekter av ledning; gränshållningsfunktionen, bollplanksfunktionen och sammanhållningsfunktionen. Gränshållningsfunktionen innebär att vidmakthålla organisationens gränser och att tydliggöra för de anställda var de arbetar och vem de förväntas vara lojala mot. Bollplanksfunktionen går ut på att ledaren fungerar som samtalspartner och socialt stöd för medarbetarna. Slutligen, betyder sammanhållningsfunktionen att cheferna skall vara socialt aktiva och skapa en positiv stämning i organisationen. Ett ledarskap som skapar god sammanhållning antas också medverka till att medarbetarna identifierar sig med företaget.

Som behandlats tidigare i detta arbete, förändras arbetet för linjecheferna i och med att decentralisering blir allt vanligare i organisationerna. Ekstedt och Jönsson (2001) menar att i de organisationer som har "plattats ut", är förändringen för linjechefen oftast att denne tilldelats utvidgade ansvarsområden och att dessa även omfattar ett större antal medarbetare. Enligt författarna medför detta ett tilltagande ansvarstagande för samtliga medarbetare. Dessutom krävs ett nytt sätt att leda och andra metoder för att få systemet att fungera. För att klara av sina nya roller och arbetsuppgifter och övergå från arbets- till personalledning, förklarar Ekstedt och Jönsson att linjecheferna behöver nya verktyg och modeller. Dessutom förändras kraven på dagens ledare i och med nya värderingar och uppfattningar. Författarna menar att en positiv inställning till att ta ansvar, öppenhet för att lära sig nya saker, ett kritiskt perspektiv till rutiner och arbetssätt samt en annan auktoritetsuppfattning, är attityder som blir allt vanligare i dagens arbetsliv. Därmed menar de att en ny ledarroll, med andra krav och arbetsuppgifter än idag, är på väg att formas.

Milsta (1994) har funnit att mellanchefer ofta känner att de största bristerna i deras ledarskap ligger i deras egen kompetens. Detta anser många beror på att deras yrkesroll har förändrats, enligt vad som beskrivs ovan. Milstas studier visar att chefernas ansvarsområde generellt har utvidgats till ett totalansvar för hela arbetsgruppens resultat avseende teknik, ekonomi och personal. I denna nya roll uppfattar många sig ha brister i kunskaper och förmåga, framför allt vad gäller ekonomi. Därtill uppfattar flera att cheferna med teknisk bakgrund inte har stor erfarenhet av personalfrågor och mellanmänniska relationer, vilket bidrar till en viss osäkerhet i den "nya" chefsrollen där just denna typ av frågor förväntas hanteras. Mellancheferna uttrycker i Milstas studie att de i hög grad agerar utifrån händelser i omgivningen. De förklarar att en stor del av deras arbete fokuseras på att de, tillsammans med sina medarbetare, skall söka lösa och prioritera problem som uppstår i verksamheten samt på att fungera som stöd för dessa. Ytterligare ett problem som mellanchefer stöter på, enligt Milsta, är att de har en alltför pressad arbetssituation för att hinna med det som de menar att de bör och vill arbeta med. Samtliga chefer i studien hävdar att de ägnar för mycket tid åt vardagliga operationella arbetsuppgifter. Det ges uttryck för att de önskar mer tid för att diskutera vissa övergripande frågor med sin personal och inte endast tvingas prioritera mer akuta och praktiska problem.

Berglund (1998) anser att dagens och framtidens ledarskap främst bygger på en långsiktig utvecklingsinriktning och på bättre insikter om de mänskliga sammanhangen på arbetsplatsen. Det innebär ett mer humanistiskt ledarskap med fokus på de mänskliga resurserna och är delvis en konsekvens av att dagens samhälle i mycket präglas av information, tjänster och kunskap. Berglund understryker att det framgår allt tydligare att de viktigaste kraven som ställs på en ledare är att denne skall ha en helhetssyn på verksamheten och vad som styr den såväl inom som utom företaget. Ledaren skall kunna sammanfoga idé, medarbetare och ekonomi. Detta är något som Berglund menar att många ledare idag inte är kapabla till. Han förklarar att de ofta har en teknisk eller ekonomisk bakgrund och att det skulle behövas fler humanister på chefsposter inom organisationen för att skapa en sammansättning av chefer med olika perspektiv. På så vis förbättras förutsättningarna för att dessa skall kunna påverka och samarbeta med varandra på ett positivt och givande sätt. Berglund anser att humanismen bidrar med andra synsätt, vilket främjar kunskapsutvecklingen och kreativiteten, vilket i sin tur skapar goda möjligheter för att "förränta humankapitalet". Han påpekar dock att detta är en process som till stor del har med attityder att göra och att den därför kan ta många år.

3.4 Sammanfattning av teoriavsnittet

De delar som jag har funnit som centrala i den ovan behandlade teorin, kan sammanfattas i ett antal punkter.

- Personalarbetet är ett mycket omfattande ämne och kan bland annat innefatta arbetsrätt, kommunikation, kompetensutveckling, rehabilitering, arbetsmiljö, arbetsfördelning, stresshantering, lönehantering, rekrytering och konfliktlösning.
- HRM-konceptet är en vanlig ideologi i organisationer idag i och med att personalen får en allt större betydelse i dagens kunskapsintensiva yrken och därigenom för organisationens resultat.
- Det är viktigt att det är tydligt vilka arbetsuppgifter och områden som har delegerats och hur organisationsstrukturen ser ut.
- Personalarbetet och –ansvaret tenderar idag att till stor del vara delegerat till linjecheferna.
- Personalavdelningen blir mer av en internkonsult som ger stöd, arbetar strategiskt och skapar policier för personalarbetet.
- Det ställs mycket höga krav på personalavdelningen. Det förväntas bland annat att denna skall vara förtroendeingivande, opartisk, expert inom sitt område, rådgivare och samtalspartner till chefer, medarbetare och fackförbund, motivationsskapare samt kunskapsförmedlare.
- Det ställs även höga krav på cheferna. De förväntas ha goda kunskaper i den operativa verksamheten, fungera som bollplank, skapa sammanhållning, engagera medarbetare samt leda dem på ett sätt som gör arbetet effektivt.

4. Empiri och analys

I detta avsnitt kommer resultaten från undersökningen att framställas och analyseras. Frågor som har betonats särskilt kommer att diskuteras och respondenterna citeras för att läsaren skall kunna få en uppfattning om vad som faktiskt har sagts. I och med att chefernas och medarbetarnas svar var ytterst lika i intervjuerna, det handlar vanligtvis om en fråga om formulering, kommer det inte att anges om det är en chef eller medarbetare som citeras, förutom i de fall då detta kan anses ha en särskild betydelse.

4.1 Personalarbete och –ansvar i en decentraliserad organisation

Personalarbete och –ansvar är väldigt omfattande områden. Länsförsäkringar Södermanlands organisation är en decentraliserad sådan och nedan kommer det beskrivas hur just personalarbete och –ansvar uppfattas i denna organisationen. De områden som tas upp är de som har betonats och fått mycket utrymme i intervjuerna.

4.1.1 Omfattande begrepp

I likhet med litteraturen som har studerats inom ramen för denna uppsats (se bland annat Granberg, 1989; Granberg, 1994, Damm, 1993; Damm & Tengblad, 2000; Hansson & Nicou, 1991; Söderström, 1997; Söderström & Lindström, 1994; & Wåglund, Söderström & Lundblad, 1995) uppger många respondenter att de uppfattar personalarbete som ett väldigt omfattande begrepp som innefattar en mängd arbetsuppgifter. Att vårda personalen, skapa policier och riktlinjer, se till att personalen trivs, ansvara för personalutveckling, allt som berör anställningen, gemensamma aktiviteter och kommunikation är exempel på hur brett och omfattande detta begrepp uppfattades. En stor del av intervjupersonerna skiljer dessutom mellan hårda respektive mjuka delar av personalområdet, där de hårda delarna huvudsakligen motsvaras av administrativa uppgifter samt frågor kring lagar och avtal och de mjuka delarna av individrelaterade frågor som rör exempelvis hälsa, utveckling samt social arbetsmiljö (jämför Legge, 1995; Tengblad, 2000; & Wåglund, Söderström & Lundblad, 1995). Nedan ges ett exempel på hur en respondent uttryckte bredden av detta område.

Det kan ha flera olika aspekter. Dels så är det de hårda frågorna; se till att vi har en företagshälsovård, att vi har lagar och regler kring arbetsmiljöfrågan, vi har avtalsrörelsen eller avtalsfrågorna... Lönefrågan är också en sådan här fråga. Det är väl de hårda frågorna. För de mjuka frågorna är det mer kompetensutveckling (...) Utveckling överlag, att medarbetarna kan känna någon glädje och vilja i det de håller på med. Så det handlar mycket om att (...) försöka påverka i positiv riktning. Och (...) ge positiv och negativ feedback.

4.1.2 Personalarbetets organisering

I Länsförsäkringar Södermanlands organisation är det löpande personalarbetet egentligen delegerat till avdelnings- och linjecheferna. Personalfunktionen består av ekonomi-/personalchef samt ansvarig för lönehantering. Ekonomi-/personalchefen utgör ett stöd för övriga chefer i dess arbete med personalrelaterade frågor. Detta överensstämmer med såväl Hällstens (2000), Rubenowitzs (1994) samt Södergrens (1987) resonemang att det i dag inte är ovanligt att organisationer decentraliseras, vilket ofta medför att vissa specialistområden, däribland personalfrågor, läggs ut på chefer i organisationen och att specialisterna inom området istället får en mer stödjande och rådgivande roll. Respektive chef inom Länsförsäkringar Södermanlands organisation innehar en stor del av personalansvaret enligt merparten av respondenterna, men flera menar att det är personalchefen som har det yttersta ansvaret, i likhet med Lindstedts och Fridells (1987) resonemang kring hur personalansvaret vanligtvis fördelas och faktiskt bör fördelas. Detta syns tydligt i följande citat;

Nu har vi ju ändrat lite i organisationen och mycket har lagts ut på respektive affärsområde och cheferna där. Men det övergripande ansvaret, det har ju personalchefen. Det är han som ska vara den kunnige personen som de ska kunna vända sig till. Cheferna har ju inte den utbildningen och erfarenheten som han har.

Detta innebär att mycket av det praktiska personalarbetet sker på gruppnivå, medan det mer övergripande och strategiska arbetet sker utifrån ledningsgruppen i vilken även ett antal av cheferna är engagerade. Det framkom också i intervjuerna, vilket belyses i citatet nedan;

Den styrande funktionen tycker jag ska vara på personalavdelningen med policy och ta fram underlag till samtal och så. Men sedan att få det hela att funka, det måste man ju göra på avdelningen, det kan ju inte de ta hand om.

Utförandet, fördelningen och inriktningen av personalarbetet uppfattas generellt som positivt på Länsförsäkringar Södermanland och kan vara en följd av att företaget har funnit en organisation som är passande för dess storlek och verksamhet. En annan form av decentraliserat personalarbete är att personalfunktionärer placeras i linjen, vilket inte blir aktuellt för Länsförsäkringar Södermanland eftersom organisationen inte omfattar mer än ett 120-tal medlemmar. Denna typ av fördelning kan alltså antas passa större organisationer som har behov av ett flertal specialister inom personalområdet.

4.1.3 Delegering av personalansvar och -arbete

När det gäller fördelningen av personalansvar menade samtliga respondenter alltså att stora delar av personalansvaret var delegerade till linjecheferna. Det fanns dock något olika uppfattningar om utsträckningen av delegeringen, vilket kan bero på att informationen om detta inte nått ut till medarbetarna och/eller att de, säkerligen av olika anledningar, inte tagit till sig denna. Vidare har den nya organisationen troligen inte "satt sig" ännu, eventuellt på grund av att det inte har arbetats praktiskt med samtliga ansvarsområden i den utsträckningen att det uppfattas som rutinmässigt och naturligt. De nya arbetsätten och personalpolicyn har således inte ännu implementerats till fullo i organisationen, vilket belyses i följande uttalande;

Policyn har väl inte riktigt satt sig än, så det kommer säkert ta ett tag innan det är klart vem som gör vad och som ansvarar för vad inom personal.

Även om den formella ansvarsdelegeringen existerar och information om denna har getts, kan det krävas praktisk erfarenhet för att den skall bli en del även av organisationens informella struktur och normer. Att det finns olika uppfattningar kring hur personalansvaret är delegerat i organisationen – även mellan chefer på samma organisationsnivå – tyder på att det finns en viss otydlighet i denna eller att den inte kommunicerats ut på så sätt att den har integrerats i respektive chefs personalarbete. Det kan även ifrågasättas huruvida ansvarsdelegeringen verkligen är formell och juridiskt bindande i och med otydligheten och de isärgående uppfattningarna kring delegeringen som framkommit i intervjuerna (se även Granberg, 1989; Johansson, 1998; & Södergren, 1992).

Somliga av Länsförsäkringar Södermanlands anställda menade att personalchefen har det övergripande personalansvaret, vilket överensstämmer med Lindstedts och Fridells (1987) resonemang att chefen är alltid ytterst ansvarig för det som denne har delegerat. När det gäller det praktiska utövandet av personalarbetet på Länsförsäkringar Södermanland betraktas det dock generellt som, i hög grad, decentraliserat. Kommunikation togs upp som en stor och väsentlig del i utövningen av personalansvaret där bland annat olika typer av samtal, möten och informationsträffar togs upp. Vidare behandlades områden kopplade till bemanning eller employee resourcing, som Armstrong (1996) kallar det, såsom rekrytering, semesterplanering samt eventuella vikarier och fördelning av personal mellan kontoren vid sjukdom. Armstrong menar att organisationen bör formulera och implementera en plan för att möta framtida behov av personal när det gäller den kompetens som kommer att behövas och efterfrågas. Lämpliga tillvägagångssätt som han tar upp är just rekrytering, men även utbildning, personalutveckling och uppsägning av personal. I dagens arbetsliv blir det allt viktigare att rekrytera rätt antal människor med en kompetens som passar visavi organisationens behov, vilket kan antas utgöra ytterligare en aspekt av linjechefernas personalansvar på Länsförsäkringar Södermanland.

Flera respondenter menade att linjecheferna numera handhar en allt större del av personalarbetet och att detta även innefattar det som, till viss del, tidigare tillhörde personalchefens arbetsområde. De menar att personalfunktionen numera mer fungerar som ett stöd och som en specialistfunktion. Även företagsledningen anses ha en roll i arbetet, huvudsakligen genom policies och direktiv. Detta överensstämmer med Granbergs (1994) och Hanssons (1988) resonemang om att personalfunktionen allt oftare får rollen som internkonsult och att ledningen beslutar om övergripande direktiv av arbetet. Ovanstående uttrycks tydligt i följande citat;

Det är upplagt på det sättet att linjecheferna har ansvaret, men i vissa situationer konsulterar man då personalavdelningen. Men sedan när det gäller det här utvecklande arbetet så sker det dels utifrån synen från företagsledningen, hur man ska jobba med olika frågor och sedan är det mycket upp till varje chef. Vi har ju en gemensam linje när det gäller utveckling genom exempelvis utvecklingssamtal, lönesamtal och så vidare, där vi försöker följa någon modell. (...) I grund och botten så är den långsiktiga strategin densamma.

I ett företag som Länsförsäkringar Södermanland med cirka 120 anställda kan detta tyckas vara en passande lösning. Företaget har olika affärsområden inom vilka de anställda arbetar nära varandra, vilket sannolikt ger en känsla av sammanhållning samt gör att individerna lär känna varandra väl. Därmed är det säkerligen i många situationer naturligt och smidigt att personalarbete ingår i den närmaste chefens sysslor. Denne känner sina medarbetare relativt

väl och kan därigenom leda sin grupp och hantera personalfrågor på ett sätt som passar såväl gruppen som honom/henne. Vad som är av stor vikt är att denne känner sig kompetent och säker nog att göra detta, även om ingen kan uppnå en heltäckande kompetens inom detta område. Därför är det mycket betydelsefullt att denne känner att han/hon har stöd i form av någon att prata med och någon att konsultera vid invecklade frågor, vilket kommer att behandlas närmare under frågan som berör vilket stöd cheferna behöver i sitt personalarbete.

4.1.4 För- och nackdelar med Länsförsäkringar Södermanlands personalarbete

I intervjuerna framkom det framför allt positiva uppfattningar kring hur personalarbetet idag är upplagt inom organisationen. I likhet med vad som har behandlats ovan fann många det logiskt och lämpligt att den närmaste chefen innehade det huvudsakliga personalansvaret och skötte det löpande personalarbetet (se även Alvesson, 1992) i och med att denne arbetar nära sina medarbetare och därmed känner dessa samt är insatt i och delaktig i deras arbetsituation (och säkerligen också i flera fall i den privata situationen). En respondent uttryckte det på följande vis;

Jag tycker att det är bra som det ser ut idag, för vår chef ser ju hur vi mår, hur vi är i vardagslag. Han kanske kan tolka signaler.

Ytterligare områden som uppfattades som positiva var de återkommande chefsträffarna och att personalfunktionen hade rollen som en stödfunktion. Det som ifrågasattes var dock huruvida linjecheferna verkligen hade tillräckliga resurser för att hantera det omfattande personalarbetet och om personalfunktionen var tillräcklig i den formen den har idag. Dessa funderingar har uppstått i och med att antalet anställda på företaget har ökat de senaste åren, vilket av respondenterna antogs ge upphov till fler ärenden inom personalarbetsområdet, men att detta inte har motsvaras av en utökning av personalfunktionen. Det påpekades (se citat nedan) även att belastningen på personalfunktionen tycks vara större nu än tidigare och att personalarbetet har intensifierats, vilket understryker ovanstående resonemang.

Jag tycker inte att det har varit någon stor förändring av personalarbetet, inte mer än att det har intensifierats av den anledningen att behovet av en bra personalfunktion, oavsett om den sitter i affärsområdet i form utav ansvarig för affärsområdet eller via någon utomstående personalfunktion (...) så tror jag att behovet av det stödet har ökat mycket de senaste åren och det tror jag mer av en samhällsfråga. Bara uttrycket att springa in i väggen och må psykiskt dåligt är ju vanligare idag och med anledning av det tror jag att det blir lite mer fokus på det.

Områden som somliga ansåg kunde förbättras var bland annat otydligheten av personalarbetets organisering i företaget, kommunikation (information, besked, feedback med mera), hantering av långtidssjukskrivningar, i vissa fall hanteringstider vad gäller personalfrågor (främst från personalfunktionens sida), förebyggande personalarbete samt tidsutrymmet för att arbeta med personalfrågor. I litteraturen och intervjuerna påpekas det att det är viktigt att personalarbetet får tillräckligt med resurser, tid och utrymme för att detta skall kunna hanteras på ett bra sätt (se bland annat Berglund, 1998; Legge, 1995; Lindstedt & Fridell, 1987; Hansson, 1988; & Rubenowitz, 1994). Vissa menar att en person borde inneha posten som personalchef, utan att ansvara även för ekonomi. Personalområdet ansågs vara ett mycket viktigt sådant och det uppfattades inte alltid få tillräckligt med tid och resurser i och

med att de ekonomiska frågorna ofta måste prioriteras på ekonomi-/personalfunktionen. Detta tar tydliga uttryck i följande citat;

Eftersom det är så mycket personalfrågor och det verkar bara bli fler och fler och mer och mer aktuellt i hela samhället, undrar jag om det inte borde finnas en personalchef som var personalchef på heltid istället. En som bara har hand om de här frågorna och som är utbildad för dem.

Det uttrycktes således en medvetenhet om att ekonomi- och personalchefen hade mycket att göra samt det behövs ytterligare resurser i relation till dennes post. Detta kommer att behandlas närmare senare.

4.1.5 Otydlighet

Granberg (1989) och Södergren (1992) menar att det är ytterst viktigt att en eventuell ansvarsdelegering i en organisation är tydlig. I intervjuerna påpekades det att det kan vara så att det *upplevs* som om vissa ärenden inte uppmärksammas på grund av avstånd i organisationen, lång hanteringstid eller att viss tvekan finns inför vem som skall hantera frågan. Uppfattningen att de personalrelaterade arbetsuppgifterna numera är tydligare fördelade och börjar få en bättre struktur inom organisationen framkom dock, men de tycks alltså inte vara helt klara (se bilaga 3). Det gavs således många olika svar på i vilken utsträckning respektive chef ansvarar för personalarbetet och det antogs att cheferna hade en tydligare uppfattning av fördelningen av personalarbetet än övriga anställda på företaget. Trots detta skiljer sig svaren inte endast mellan chefer och övriga medarbetare, utan även mellan de olika cheferna. Detta kan eventuellt bero på att somliga chefer även ingår i ledningen och därmed har större insikt i hur denna avser att cheferna skall arbeta med dessa frågor samt eventuellt även en djupare förståelse för detta i och med att de känner till bakgrunden och resonemangen kring de beslut som har fattats. Vidare kan det även bero på att somliga chefer inte har haft anledning att jobba med vissa personalfrågor, medan andra har gjort det och därmed fått en uppfattning om vem som ansvarar för vad och hur det vanligtvis hanteras.

Det missnöje gällande personalarbetet som kan skymtas i Länsförsäkringar Södermanlands organisation tros främst bero på denna otydlighet kring hur ansvaret och arbetet faktiskt är fördelat och möjligtvis även på, i viss mån, bristande resurser för att hantera personalfrågor. Detta tyder på att det är nödvändigt med kommunikation och även empowerment i viss utsträckning (se bland annat Blanchard, Carlos & Randolph, 1999; & Lundblad, 2000) kring detta område för att undvika eventuella missuppfattningar och osäkerhet samt för att kunna optimera och anpassa arbetet på ett lämpligt sätt. Detta blir än mer viktigt eftersom Länsförsäkringar Södermanlands verksamhet är lokaliserad till tre kontor i tre olika städer. Dessutom är det viktigt att just delegeringen av ansvarsområden och befogenheter är klar och tydlig (se bland andra Granberg, 1989; & Södergren, 1992). För att uppnå ett positivt personalarbete är det också betydelsefullt att det finns tillräckligt med tid och kunskap för att planera, genomföra/hantera och följa upp möjliga åtgärder eller frågor. Dessa resurser bör finnas inom samtliga organisationsnivåer och samordnas lämpligtvis av en central funktion för att organisationsmedlemmarna skall kunna följa, för organisationen, genomgående riktlinjer och för att inte samma arbete skall göras flerdubbelt. Det är även av stor vikt att organisationer tillvaratar sina resurser och specialistkunskaper med stöd av och i samarbete med företagshälsovård (se bland annat Rydén, citerad av Johansson, 1999).

Länsförsäkringar Södermanland har redan vidtagit vissa åtgärder för att förtydliga ansvars- och rollfördelningen vad gäller personalarbete i organisationen och därmed minska den uttryckta otydligheten vad gäller personalområdet. Flera respondenter har för avsikt att organisationen har blivit tydligare, vilket till stor del sannolikt beror på vidtagna åtgärder. Detta förtydligas i och med denna avsikt;

Nu har det kanske blivit lite struktur på det. Förut tror jag att det rådde en allmän förvirring om vem som hade hand om vad.

En åtgärd som har vidtagits är att en tydlig uppställning av vilka personalfrågor som personalchefen respektive linjecheferna ansvarar för, har introducerats på företagets intranät. Eventuellt kan denna uppmärksammas ytterligare och förklaras genom att respektive chef presenterar den på ett gruppmöte eller liknande. Trots given information är det sannolikt att det kan ta ytterligare tid innan den nya organisationen med ny praxis blir tydligare för samtliga anställda, åtminstone vad gäller sällan förekommande frågor. Vardagliga arbetsuppgifter är troligen redan ganska tydliga i organisationen i och med att det, genom hanteringen av dessa, har getts möjlighet till praktisk erfarenhet av behandlingen av dem. För att klargöra huruvida fördelningen av personalansvaret och –arbetet har blivit tydligare eller ej, är det lämpligt att fler medarbetare tillfrågas om detta för att få ett resultat som med större sannolikhet återger verkligheten. Det mest adekvata verktyget för att följa upp just det här området kan vara en ny NMI-undersökning med samma frågor som föregående år, eftersom denna skulle ge möjligheter till att jämföra och utvärdera resultaten från de båda åren på ett tydligt och rättvisande sätt. Även en kort enkät som behandlar just de här frågorna samt hur de skulle kunna förbättras är ett möjligt undersökningsverktyg.

4.1.6 Vad rollen som personalansvarig innebär

De personer på Länsförsäkringar Södermanland som innehar personalansvar upplevde det huvudsakligen som positivt och utvecklande. Det beskrevs bland annat som intressant, kul, lärorikt och givande och många menade att de trivdes med att arbeta nära personalen och med dessa frågor. De områden som flera uppfattade som krävande var lönesamtal och konfliktlösning, men de ansågs ändå vara självklara delar i linjechefernas personalarbete. Många menade att det är naturligt att linjecheferna har personalansvaret och arbetar med denna typ av frågor, eftersom det är de som är närmast medarbetarna och som sagt, känner dem och deras situation. Detta är något som nedan uttrycks av en av organisationens chefer;

För mig personligen, som chef, så passar det bättre att ha ansvaret själv (...) Och jag tycker att det är bäst, för det är jag som jobbar närmast de här XX personerna. Det är ju jag som ser dem varje dag och känner dem och vet exakt hur arbetssituationen ser ut från dag till dag. Så jag tycker ju att alla parter, både företagsledning och medarbetarna har att vinna på att det är den närmaste chefen som har det här ansvaret. För annars blir det för långa beslutsvägar och för långt emellan det som händer och sker och vad som kanske bör göras åt det.

Flera menade att trots att de uppfattade personalansvaret som positivt, fanns det inte alltid tillräckligt med tid till förfogande för att detta skulle kunna utövas på ett, för dem, tillfredsställande sätt. I och med att personalområdet uppfattades som mycket omfattande och i vissa fall även komplicerat, påpekade merparten av de intervjuade cheferna att de inte alltid

ansåg sig ha tillräcklig kompetens för att hantera invecklade och/eller sällan förekommande frågor och att de därmed hade behov av ett kompetent stöd. Detta kommer att behandlas närmare under frågan kring vilket stöd cheferna behöver på sidan 47. Många menade även att personalansvaret medför en mängd förväntningar på dem som är chefer. På grund av omfattningen av dessa i kombination med tids- och kompetensbegränsningar fann somliga det svårt att leva upp till förväntningarna, men att det ändå var något som de strävade efter att göra. Att utöva personalansvar och förbättra sin förmåga omkring detta sågs som en ständigt pågående process som kunde vara både krävande och utvecklande. Följande respondent ger uttryck för att cheferna mognar alltmer i rollen som personalansvariga.

Jag tycker att vi är på rätt väg på något sätt. Vi börjar få en struktur och man vet själv, så att säga, mer om vad det handlar om det här med personalfrågor och personalarbetet. (...) Sedan är det så att vi måste också lära oss att jobba med det praktiskt, eftersom vi inte gjorde det så mycket tidigare. Och det växer ju också i och med att tiden går. (...) Ju mer man jobbar med det, desto bättre blir det.

4.1.7 Utövning av personalarbete och kompetens

I litteraturen som har granskats för denna uppsats (se bland annat Damm, 1993; & Rubenowitz, 1994) beskrivs att decentralisering av personalarbetet kan innebära en förtunning av kompetensen inom detta område. Undersökningen på Länsförsäkringar Södermanland tyder på att risken för att detta skall ske inte är stor. Organisationen är och har aldrig varit så pass stor att det ges utrymme för en stor personalfunktion med såväl bred som djup kompetens. Detta innebär att de personalledande cheferna handhar de löpande personalfrågorna och att ett fåtal ”specialistfrågor” behandlas av personalchefen eller hanteras med stöd utav denne. Komplicerade frågor som fordrar ytterligare kompetens och stöd hanteras med hjälp av utomstående experter såsom företagshälsovård och konsulter. En åsikt presenteras nedan;

Avtalssamling, information, kunskapssamling ska finnas på rätt funktion i bolaget, de ska finnas hos personalfunktionen. Men sedan skall utövandet och handläggningen av det här vara på respektive affärsområde. Jag anser inte att det behöver förändras något i stort. Förändringen som måste till är att vi tydliggör det hela.

Med andra ord kan Länsförsäkringar Södermanlands kompetens inom personalområdet beskrivas som begränsad, men i de flesta fall fullt tillräcklig och det kan förutsättas att den decentraliserade organisationen inte utgör någon egentlig risk för att denna skall utarmas. Det som sker är snarare att respektive chefs förmåga inom detta område utökas och att personalfunktionen därmed inte behöver ha en fullt lika aktiv roll i personalarbetet som skulle krävas om chefernas kompetens inte var lika omfattande.

4.1.8 Strategiska frågor

Däremot kan decentraliseringen medföra andra risker. Bland annat kan det innebära att de strategiska personalfrågorna inte ges lika stort utrymme som de skulle ha fått i en organisation där personalfunktionen var centraliserad. Cheferna har inte speciellt mycket tid för de strategiska frågorna, utan fokuserar främst på det löpande och akuta (se även Milsta, 1994; & Tengblad, 1998), vilket även betonas nedan;

Jag tycker att de löpande tar väldigt mycket tid och då är lätt att prioritera bort det som man upplever inte är akut, det som ligger i högarna. Strategifrågor inom personalområdet är ju viktiga, det är lätt att fastna i det här löpande som måste göras. Men det tror jag gäller även andra arbetsområden, inte bara personalfrågor.

Att arbeta övergripande och strategiskt med personalfrågor är av stor vikt för att finna lämpliga förebyggande åtgärder, passande riktlinjer och för att kunna sammanlänka personalidé, krav från omgivningen och medarbetarna samt affärsidé (se bland annat Granberg, 1994; Lindstedt & Fridell, 1987; Ohlson & Targama, 1986; Rydén refererad av Johansson, 1999; & Söderström, 1997). Att det behövs ett strategiskt arbete är något som det finns en medvetenhet om i Länsförsäkringar Södermanlands organisation. Enligt Anna-Greta Lundh, företagets VD, är utvecklingsfrågorna inom HR-området mycket viktiga för Länsförsäkringar Södermanland som tjänsteföretag och kommer även så vara i framtiden. Med anledning av ovanstående kan det bedömas som lämpligt att företaget planerar in tid för att diskutera och besluta om dessa frågor på personalfunktionen eller i företagsledningen, alternativt att samtliga chefer träffas för att tänka över, diskutera, planera och besluta kring dessa frågor och strukturera upp detta skriftligt och/eller att respektive chef ges en viss tid där han/hon skall göra motsvarande arbete gällande sin grupp.

4.2 Personalfunktionen

Bilden av personalavdelningen skapas inom organisationen på två sätt; dels i mötet mellan personalfunktionärerna och anställda i den övriga organisationen och dels i vilka arbetsuppgifter personalavdelningen tar på sig (se Hansson, 1988). I och med att de anställda inom Länsförsäkringar Södermanlands organisation har kontakt med personalfunktionen i olika ärenden och med olika frekvens finns därmed även olika bilder av denna.

4.2.1 Specialistfunktion med övergripande ansvar

I intervjuerna framkom att flera av de tillfrågade menade att det är personalfunktionen som, i många fall, har det överordnade och yttersta ansvaret för personalen och personalarbetet. De ansågs ha en såväl djupare som bredare kompetens inom området och sågs därför som en specialistfunktion med en övergripande bild av organisationen och dess omgivning. Dessa perspektiv och förmågor, antas personalfunktionen använda för att politik, policy, synsätt samt procedurer vad gäller personalfrågor är gemensamma och aktuella i företaget. I följande citat, betonas just det övergripande perspektivet och rättviseaspekten;

Sedan får ju de kanske en mer övergripande syn på företaget. (...) Det får ju inte vara för stora olikheter. De anställda ska behandlas lika. Och det är viktigt att de ser till att

vi chefer som har personalansvaret får den information som vi behöver ha för att kunna agera på samma sätt utåt i våra respektive grupper.

Vidare utgör personalfunktionen också, i och med sin specialistkunskap och övergripande perspektiv, en viktig bas för eventuellt stöd i komplicerade personalfrågor för organisationens medlemmar. Detta märks bland annat i följande uttalande;

Sen tror jag också att det vardagliga grundläggande personalarbetet, det ska göras av personalledande chef och när det kommer mer "sällanärenden", specialistärenden, då ska de ligga hos personalavdelningen, personalansvarig där.

Just ett behov av samlad specialistkompetens och en enhetlig personalpolitik inom organisationen ser Rubenowitz (1994) som starka anledningar till varför en central personalfunktion skapas. Det som, i intervjuerna, dock tycktes uppfattas som det huvudsakliga löpande arbetet för personalfunktionen var mer administrativt arbete. Det gavs även uttryck för uppfattningen att personalfunktionens roll inte alltid uppfattas som helt tydlig (se även bland annat Hansson & Nicou, 1991). En chef uttryckte det hela såhär;

Vi har kanske inte varit tillräckligt tydliga utemot organisationen. Vi har kanske inte betonat att personalansvaret ligger hos respektive linjechef. Där hade vi kanske kunnat vara tydligare. Förhoppningsvis så är den informationen ute nu. Vi har ju försökt tydliggöra rollen vad gäller personalfunktionens roll kontra linjechefens.

Detta kan böttna i osäkerheten kring hur personalarbetet fördelas i organisationen samt att personalfunktionen även ansvarar för ekonomi. Dessutom kan det bero på hur pass frekvent kontakt respondenterna har med just denna funktion och med ekonomi-/personalchefen.

4.2.2 Internkonsult med mycket att göra

Intervjusvaren tyder på att det främst är cheferna som har kontakt med personalfunktionen och att det är de anställda som får vända sig till denna funktion vid eventuella frågor eller liknande och inte tvärtom. Detta visar på att Länsförsäkringar Södermanlands personalfunktion fungerar som en intern konsult i många fall, vilket har behandlats som en allmän trend för detta arbetsområde i tidigare teoriavsnitt (se bland andra Damm & Tengblad, 2000; & Rubenowitz, 1994), samt att personalansvaret till stor del har delegerats. En chef tog upp just att han/hon vände sig till personalfunktionen vid behov;

Så det är chefens stödfunktion och inte medarbetarnas stödfunktion, det är så jag vill se det. I form av stöd i avtalsfrågorna, rehabiliteringsutredning och sådant i den stilen. Dem kan jag inte innantill, (...) men däremot har vi en funktion som har rutinerna och (...) vet hur det går till. Och det behöver inte jag sitta med också.

En medarbetare betonade aspekten att det främst är cheferna och inte medarbetarna som är i kontakt med personalavdelningen;

Den är ju inte speciellt stor, har den inte varit. Det är ju sin närmaste chef som man pratar med då. Det är ju den vägen det går i så fall. Jag har i och för sig haft kontakt med dem. Det kan gälla precis vad som helst, egentligen, men det är ju inte speciellt ofta.

Ovanstående kan även ses som en antydning på att det existerar en tidsbrist för dessa frågor från personalfunktionens sida, vilket till viss del kan bestyrkas i och med att flera menar att det ibland tar lång tid att få svar eller besked från personalavdelningen. Detta kan innebära att strategiska och övergripande personalfrågor samt förebyggande arbete inte får speciellt stort utrymme i organisationen. Så är inte nödvändigtvis fallet, särskilt eftersom det har getts uttryck för att dessa frågor diskuteras allt mer i företagsledningen där bland annat personalchefen ingår. Vad som däremot blir tydligt i intervjuerna är att akuta frågor behandlas när de blir aktuella, att de lyfts upp från linjechefsnivå och att det engagerar flera hierarkiska nivåer. Hur vissa frågor behandlas tycks dock variera från fall till fall och från grupp till grupp, vilket kan tyda på bristande direktiv och policier inom personalområdet.

Att dessa frågor behandlas på olika sätt kan ha såväl positiva som negativa innebörder – negativt i den bemärkelsen att det kan uppstå en otydlighet i hur dessa frågor kan och bör behandlas samt att de behandlas olika väl beroende på respektive chefs förmåga och resurser och positivt i den bemärkelsen att varje sätt att hantera och lösa en fråga anpassas till respektive situation och rådande förutsättningar. En löpande diskussion där även medarbetarna är delaktiga samt utrymme för att anpassa tillvägagångssätt är avgörande faktorer för att finna lämpliga lösningar på eventuella problem (se bland andra Hällsten, 2000; & Tengblad, 2000). Det kan även antas att det är betydelsefullt att ha tillgång till adekvat och tillräckligt stöd i denna typ av frågor och där spelar personalfunktionen en viktig roll, vilket stöds av Granbergs (1989) resonemang. Han menar att chefer ofta vill ha en central personalfunktion där personalfunktionären har rollen av en opartisk expert på sitt område som kan ge stöd i frågor på såväl individ- som gruppnivå. I Länsförsäkringar Södermanlands organisation skulle denna person närmast kunna identifieras i personalchefen. Om detta stöd finns att tillgå har i vissa fall ifrågasatts i samband med att det har getts uttryck för att personalfunktionen har ont om tid samt att det är svårt för endast *en* person att inneha tillräcklig kompetens inom ett så omfattande, komplicerat och tidskrävande område i kombination med rollen som ekonomichef.

Det är ytterst viktigt att personalfunktionen kan arbeta såväl förebyggande och strategiskt med personalfrågor som att kunna stödja i komplicerade och/eller akuta frågor. Frågan är om det i Länsförsäkringar Södermanlands organisation finns tillräckligt med resurser för detta idag. Undersökningsresultaten tyder på att dessa frågor diskuteras och bearbetas samt att en stor del av detta görs på linjechefsnivå. Liksom det flera gånger konstaterades i intervjuerna är detta på många sätt logiskt, eftersom att cheferna är insatta i situationen i respektive arbetsgrupp och därmed kan finna ett adekvat arbetssätt för just dessa individer (se även Alvesson, 1992). I svaren kan dock avläsas en viss stress när det gäller just personalfrågorna;

Personalansvaret har legat på ekonomichefen, men vi har ju vuxit mycket med åren. Det fungerade kanske bra när vi var femtio personer. Nu är vi ju över hundra och då innebär det ju att det kommer nya frågor och fler frågor. Därför har det... jag tycker att det har fattats någon person som har kunnat de här frågorna och som kanske har kunnat bry sig om dem också.

Cheferna vet att det arbetas med dessa frågor, men det tycks finnas en viss osäkerhet gällande huruvida de behandlas på rätt sätt och i tillräcklig utsträckning. Detta beror sannolikt på tidsbrist samt upplevelser av bristande förmåga inom personalområdet och kommer att behandlas närmare under frågan kring vilket stöd cheferna behöver. Personalfunktionen kan och bör spela en viktig roll i chefernas personalarbete, bland annat i och med att denna kan

ansvara för att det finns och utföra tydliga policier uppifrån, utbildning för cheferna och expertstöd.

4.2.3 Behov av ytterligare resurser

För att minimera stressen i företaget samt minska behandlingstiden och leva upp till de omfattande förväntningarna, skulle ytterligare resurser, i form av arbetskraft, kunna tillföras personalfunktionen. I och med att det endast arbetar cirka 120 personer på Länsförsäkringar Södermanland är det sannolikt inte aktuellt att tillföra en personalfunktionär per affärsområde, vilket, i litteraturen, beskrivs som en vanlig och passande metod i många decentraliserade organisationer. Ett eventuellt tillförande av arbetskraft bör istället, i så fall, lämpligen utgöras av en person med specialistkunskap inom personalområdet. Följande två citat förtydligar de uppfattningar som det gavs uttryck för i intervjuerna när det gäller resursbristen på personalavdelningen.

Jag tycker att det, som det är idag, de här funktionerna som jag önskar, de finns ju där redan, fast alltid med tidsbrist, om vi säger så.

Det som jag är säker på det är att personalchefen har alldeles för mycket att göra. Så där behövs det någon förändring för att minska belastningen. Men även en delning måste medföra en resursförstärkning. Både kompetensmässigt och kvantitetsmässigt. (...) En delning skulle väl innebära att en eller flera skulle bli personalfunktion. Jag tror att det är bra om man har det samlat, man måste ha någon central funktion för att bevaka lagstiftningen.

Om det tillsätts en person som *endast* behandlar personalfrågor skulle dennes roll kunna utgöras av en kombination av "ledaren", "konsulten", "administratören" och "controllern" i lämpliga proportioner som säkerligen växer fram med tiden (se Hansson och Nicou, 1991; samt sidan 43). Denna person skulle alltså antingen kunna överta huvudansvaret för personalfrågorna (och därmed fungera som personalchef) och tilldelas somliga uppgifter som är relaterade till personalarbete som idag utförs i linjen (förslagsvis bland annat de administrativa) och/eller fungera som en assistent till personalchefen samt personalledande chefer. Detta kan innebära att eventuella problem inom personalområdet kan lösas fortare, att personal-/ekonomichefen blir avlastad i sitt omfattande arbete, att det ges mer utrymme att se över och införa möjliga övergripande och/eller förebyggande åtgärder i organisationen, att personalen upplever att det satsas på denna (vilket kan få positiva effekter i attityder och arbetsprestationer) samt att cheferna skulle kunna bli avlastade och få ett mer omfattande stöd i sitt personalarbete. Huruvida detta är lämpligt och/eller möjligt eller ej, krävs dock närmare ekonomiska analyser för att avgöra.

Om Länsförsäkringar Södermanland nu väljer att skapa en separat personalfunktion finns det ett antal betydelsefulla faktorer, som diskuterats såväl i teoriavsnittet som i intervjuerna, att beakta (se Lindstedt och Fridell, 1987):

- *Se till att personalchefen är med i ledningsgruppen.* På så sätt visas det praktiskt att personalen och personalfrågor uppfattas som viktiga och får utrymme i organisationen och ledningsgruppen. Dessutom utgör personalarbetet en viktig del i de flesta av företagets övriga beslutsområden och det blir därför betydelsefullt att ha med en person som är kunnig inom och kan uppmärksamma dessa frågor i ledningsgruppen.

- *Sörj för att arbetet organiseras på tre nivåer; policy och riktlinjer, system och rutiner samt operativt arbete.* Det är viktigt att arbeta inom samtliga tre nivåer för att få ett helhetsperspektiv av personalarbetet och bibehålla en tillräckligt bred och djup kompetens inom området samt en förståelse för det praktiska personalarbetet i organisationen.
- *Personalspecialisten bör ha tillräcklig kompetens och tid för att hinna bearbeta övergripande och strategiska frågor.* På så sätt underlättas chefernas personalarbete och det ges möjlighet till att arbeta mer planerat och förebyggande och inte framför allt reaktivt i organisationen. I litteraturen påpekas (se bland annat Söderström, 1997) att det är betydelsefullt att personalspecialisterna har förmågan att sammanfoga en bred PA-kunskap med strategiskt kunnande och ett ekonomiskt perspektiv, i och med den nya rollfördelning mellan linjechefer och PA-specialister som spritt sig i dagens organisationen och även i Länsförsäkringar Södermanlands sådana. Helheten, kombinationerna och förmågan att agera utifrån flera perspektiv blir väsentligt i personalarbetet.

För ytterligare information och inspiration kring detta, se även sidan 43 där möjliga roller för personalfunktionen presenteras.

4.2.4 Förväntningar på personalfunktionen

I likhet med de undersökningsresultat som har tagits upp i teoriavsnittet (se bland andra Granberg, 1989) uppkom i intervjuerna en mängd förväntningar på personalfunktionen. Dessa utgjordes bland annat av att denna skulle hålla sig aktualiserad på förändringar i omvärlden och informera om dessa, finnas tillhands som en innehavare av specialistkunskap, fungera som stöd och bollplank, driva och initiera personalfrågor, lämna snabba svar och/eller besked, utbilda cheferna, tillse att arbetsmiljön är god och utgöra en specialistfunktion även för medarbetarnas frågor. I de följande citaten ges det uttryck för dessa förväntningar;

De ska vara en resurs, en tillgänglig resurs helst. Framför allt ska de, kanske inte alltid inneha all information, men de ska kunna ge råd om var jag kan finna den. Om det nu är att läsa några stadgar från något avtal eller något sådant. (...) Det klart att det kan också innefatta att tyda svaret, att göra en värdering av det. Och där är det också viktigt att man har dem som stöd.

Personalavdelningen bör jobba med policies och riktlinjer - precis som vi har det egentligen, så att man har ett stöd för hur man ska jobba ute på avdelningarna. Det ska vara tydligt, det ska ju komma uppifrån.

Dessa är förväntningar som flera respondenter menar infrias till stor del idag och de tillfrågade är nöjda med personalfunktionens arbete i stort. Det ges dock i flera fall uttryck för en önskan om utökade resurser till en central personalfunktion för att denna skall kunna ha ytterligare utrymme för att arbeta med de förväntningar som har tagits upp ovan och eventuellt även sköta en del administrativt arbete som idag tillhör linjechefernas arbetsområde.

4.2.5 Förtroende för personalfunktionen

Som tagits upp tidigare (se Granberg, 1989) behöver såväl chefer som övriga anställda någon att diskutera personalsociala problem med och denna ”någon” är ofta personalfunktionären. Det är av stor betydelse att personalfunktionären har förtroende från alla intressenter i organisationen; chefer, fackförbund, medarbetare och ledning. I och med att flera av de förväntningar som ställs på Länsförsäkringar Södermanlands personalfunktion infrias, kan det antas att personalchefen har detta förtroende, åtminstone från fackförbund, chefer och ledning. I och med att övriga medarbetare inom organisationen har mycket begränsad kontakt med personalfunktionen är det svårare att uttala sig om detta och dessutom är antalet tillfrågade medarbetare begränsat i undersökningen. Att personalfunktionen inte fungerar som en direkt servicefunktion för samtliga medarbetare samt den påstådda tidsbristen hos denna, kan dock tas upp som starkt hämmande faktorer för detta förtroende. Om det uppfattas som att personalfrågorna inte ges utrymme, ses detta ofta som att de inte heller tillskrivs speciellt stort värde och därmed kan förtroendet för personalchefen även försvagas. Även om cheferna har stort ansvar för att hantera dessa frågor kan det ibland behövas en person som inte finns med i den dagliga arbetssituationen för att diskutera exempelvis känsliga eller specifika frågor med.

4.2.6 Personalfunktionens roll

Det som tas upp i litteraturen som har studerats för denna uppsats kring vad personalfunktionen ofta arbetar med omfattar oftast mer än vad som tas upp av de anställda på Länsförsäkringar Södermanland. (se bilaga 3) Eventuellt kan detta förklaras med att Länsförsäkringar Södermanland har delegerat mer av personalansvaret än vad som brukar göras i organisationer och/eller att personalfunktionen endast innehåller ett fåtal uppgifter av det som kan ingå i personalarbete. Det skulle även kunna indikera att medarbetarna inte har speciellt stor vetskap kring vad personalarbete kan innebära, men detta är inte troligt eftersom flera delar av detta arbete även tas upp i diskussionen kring vad chefen arbetar med när det gäller personalområdet. Det tycks dock finnas en viss oklarhet kring vilken roll personalfunktionen har, eftersom det gavs flera olika beskrivningar av vad denna arbetar med, vilket inte är ovanligt i decentraliserade organisationer (se även Hansson och Nicou, 1991). Det är sannolikt att detta förklarar en stor del av missnöjet med personalarbetet i organisationen och inte att det finns andra uppfattningar om hur personalfunktionen *bör* arbeta.

Det är omöjligt att säga hur en personalfunktion bör organiseras, utformas och fungera i en decentraliserad organisation. Detta beror på en mängd orsaker och det är troligt att personalfunktionen utformas naturligt utifrån och i likhet med övrig organisation samt dess kultur.

Stöd

Vad som däremot kan konstateras är att det är mycket betydelsefullt att personalfunktionen har tillräckliga resurser vad gäller framför allt tid, personal och ekonomi för att kunna stötta och i viss mån serva organisationens medarbetare, vilket tagits upp i såväl teoriavsnittet (se bland annat Rubenowitz (1994)) som i intervjuerna och exemplifieras i följande citat.

De ska vara en resurs, en tillgänglig resurs helst. (...) Jag tycker att den riktningen som vi arbetar efter idag fungerar bra. Ja, att vi kan föra ut så mycket som vi orkar med.

Och att vi har då specialister på ekonomi och personal där borta som ett bollplank och som stöd.

Stödet behövs bland annat i löpande, eventuellt brådskande, personalfrågor, tolkningsfrågor och som en personlig kontakt vid eventuella problem. Samtidigt är det mycket betydelsefullt att personalfunktionen hinner arbeta med strategiska, övergripande frågor, så att dessa inte försummas och försvårar framtida arbete (se bland annat Hansson, 1988). Personalarbetet och personalfunktionens roll är således mycket omfattande och mångfacetterade. Personalfrågorna är ständigt viktiga och bör därför ges tillräckligt utrymme. Det är vidare viktigt att personalfunktionen är tillgänglig, framför allt för cheferna då de behöver stöttning i sitt personalarbete. Personalfunktionen bör alltså fungera som ett stöd – både i rollen som expert och som diskussionspartner. Den bör även finnas som stöd i de fall där medarbetarna inte vill konsultera närmaste chef eller om denne inte har tillräcklig kompetens för att göra detta. I dessa fall kan personalfunktionen antingen ersätta chefen som handhavare av just den situationen eller finnas med som kompletterande stöd.

Personalstrategi

Personalfunktionen bör vidare, genom sin specialistkunskap och övergripande syn på organisationen, tillse att lämplig personalstrategi som överensstämmer med affärsidén och lämpliga policier utformas samt skapa tydliga riktlinjer för praktiskt personalarbete (se bland annat Rubenowitz, 1994). Detta var också något som framkom i intervjuerna;

Dels så är det en policyskapare som så att säga lägger grunden till policyn. Sedan drar man ju det i företagsledningen. Både policyskapande och hålla ögonen öppna på vad som händer rent arbetsrättsligt, både lagar och avtal då. Vad som händer på arbetsmarknaden. Ha ett grepp över vad som händer för att kunna signalera till oss övriga då. Förmedlare av information och även i hög grad styrande, naturligtvis, det är de som är experter.

Detta innebär även att personalfunktionen bör ha en övergripande uppsikt på organisationen och tillse att personalfrågor hanteras på ett liknande och rättvist sätt i denna. Vidare bör personalfunktionen vara uppdaterad på vad som händer i omvärlden vad gäller personalområdet och föra ut detta i organisationen till berörda parter. Det är ett arbetsområde som ses som högst aktuellt även i framtiden och delar som tas upp är bland annat personaladministration, karriärrådgivning, lönehantering, rekrytering, efterfrågestyrd företagsintern utbildning och juridik (se bland annat Damm & Tengblad, 2000), vilka antas kunna skapa konkurrensfördelar. På liknande sätt är det även viktigt att personalfunktionen ser till att personalfrågorna uppmärksammas och får utrymme på samtliga nivåer i organisationen. Den kan dessutom ses som huvudansvarig för att initiera och driva personalfrågor. Likaledes kan administrativa, organisationsomspännande uppgifter som är kopplade till personal med fördel hanteras på en central funktion. Exempel är olika typer av kodning och lönehantering.

Kunskapsspridning

Det är även viktigt att personalfunktionen, i och med sin specialistkunskap och sitt övergripande perspektiv på organisationen och dess personalarbete, tar sitt ansvar i decentraliseringen av personalarbetet och –ansvaret. Det är nämligen av stor betydelse att se till att linjecheferna får utbildning och ökad kunskap inom personalområdet i en sådan process, för att de skall kunna arbeta med denna typ av frågor på ett tillfredsställande sätt. Flera av de intervjuade cheferna tog upp just detta;

Sedan att de utbildar oss ordentligt, så att vi har en bild av hur det ska gå till med just personalfrågor.

Här kan och bör personalspecialisterna spela en betydelsefull roll genom att utbilda cheferna i personalledning och personalsamverkan (se bland annat Rubenowitz, 1994), förutsatt att dessa har tillräcklig förmåga att genomföra detta. Annars bör de åtminstone ansvara för att finna en lämplig, extern konsult eller utbildning för denna nödvändiga fortbildning för cheferna, med tanke på att de sannolikt har överblick och kunnande vad gäller vilka kunskaper som krävs för att utföra personalarbete i organisationen.

Yrkesroller

I intervjuerna och teorin (se Hansson och Nicou, 1991) kunde det urskiljas ett antal yrkesroller som en personalchef eller –funktionär skulle kunna eller bör inneha. I stora drag innefattar dessa *ledaren*, *konsulten*, *administratören* och *controllern*. *Ledaren* ses som någon som är med i företagets ledningsgrupp, vilket är viktigt enligt flera författare (se bland andra Damm, 1993; Hansson & Nicou, 1991; & Lundmark, 1993) och som beslutar om inriktningen på personalarbetet. *Konsulten* arbetar snarare med bland annat utveckling av kompetens, ledarskap och organisation och har en mer analyserande, rådgivande, stödjande och neutral expertroll. *Administratören* har istället som huvuduppgift att ge löpande administrativ service och har främst kontakt med chefer. *Controllerns* roll kan sägas vara en utvidgning av den administrativa rollen då denne huvudsakligen analyserar och drar slutsatser om konsekvenserna av företagets strategiska val, exempelvis genom attitydundersökningar hos personalen och personalekonomiska beräkningar.

Nedan följer en sammanställning av vilka roller som en personalfunktion kan inneha i en organisation utifrån teorin och som respondenterna dessutom har gett uttryck för att deras personalfunktion bör inneha:

- Fungera som en servicestab och ge råd till ledning, chefer och medarbetare (Armstrong, 1996; Hansson, 1988; Hansson & Nicou, 1991; Granberg, 1994; Lindstedt & Fridell, 1987; & Rydén refererad i Johansson, 1999). Fungera som rådgivare och mäklare när det gäller bland annat kompetensutveckling (Damm & Tengblad, 2000).
- Avlasta chefer de arbetsuppgifter som lättast och mest effektivt utförs på en och samma avdelning. Dessa kan innefatta lönebehandling, administration, arbetsmiljöarbete, anställning, företagshälsovård, förhandlingar, med mera (Hansson, 1988; & Hansson & Nicou, 1991).
- Vara en kraft för utveckling (Hansson & Nicou, 1991; & Rydén refererad i Johansson, 1999).
- Ha ett ledningsperspektiv där arbetet inriktas på att tillvarata och utveckla kompetens på så sätt att den överensstämmer med företagets affärsidé (Hansson, 1988; Hansson & Nicou, 1991; Granberg, 1994; & Rydén refererad i Johansson, 1999).
- Utbilda linjecheferna i bland annat personalledning och –samverkan (Rubenowitz, 1994).
- Samordna och hantera organisationsomspännande personalfrågor genom sitt övergripande perspektiv (Damm & Tengblad, 2000; Lindstedt & Fridell, 1987; & Rubenowitz, 1994).
- Ansvara för utformning och implementering av personalidén (strategier för exempelvis rekrytering, belöning, kompetensutveckling, lednings- och arbetsformer samt hur balans skall skapas mellan belönings-, samarbets- och ledningsformer) samt för att denna harmoniserar med affärsidén (Hansson, 1988; Lindstedt & Fridell, 1987; & Rydén refererad i Johansson, 1999).

- Personalspecialister (och/eller chefer) bör tillse att det finns åtgärdsprogram för hälsa och säkerhet i organisationen (Armstrong, 1996).
- Leda och utveckla personalarbetet i organisationen (Hansson, 1988; Hansson & Nicou, 1991; Granberg, 1994; & Lindstedt & Fridell, 1987).
- Fungera som neutral internkonsult i exempelvis arbetsrättsfrågor genom sin samlade specialistkompetens (Damm & Tengblad, 2000; & Rubenowitz, 1994).
- Tillse att en enhetlig personalpolitik finns och efterlevs inom organisationen (Lindstedt & Fridell, 1987; & Rubenowitz, 1994).
- Hantera personaladministration (Damm & Tengblad, 2000).
- Samarbetspartner och stöd för chefer och medarbetare i personalarbetet och komplicerade personalfrågor (Hansson, 1988; Hansson & Nicou, 1991; & Granberg, 1994).
- Följa upp resultat av olika åtgärder (Hansson, 1988; & Hansson & Nicou, 1991).
- Personalspecialisterna (och/eller cheferna) bör även handha de formella och informella relationer som finns mellan fackförbunden, företaget och dess medlemmar (Armstrong, 1996; & Granberg, 1994).

4.3 Chefens roll i en decentraliserad organisation

Som det redan har konstaterats har linjecheferna i Länsförsäkringar Södermanlands organisation ett utbrett personalansvar. Personalpolicy och direktiv skapas i ledningsgruppen, medan cheferna står för stora delar av det praktiska utövandet av personalarbetet. Hur detta uppfattas kommer att presenteras nedan.

4.3.1 För- och nackdelar med chefen som personalfunktionär

Som behandlats tidigare i analysen sågs det generellt som positivt att de personalledande cheferna arbetade med personalfrågor för ”sina” medarbetare, vilket får stöd i litteraturen (jämför bland annat Rubenowitz, 1994). Flertalet av respondenterna ansåg att de arbetsledande cheferna bör arbeta med personalrelaterade frågor och att personalfunktionen får rollen som bollplank och specialistfunktion. Många hade för åsikt att organisationen borde fortsätta personalarbetet efter samma inriktningar som det arbetas efter idag;

Jag tycker att den riktningen som vi arbetar efter idag fungerar bra. Ja, att vi kan föra ut så mycket som vi orkar med. Och att vi har då specialister på ekonomi och personal där borta som ett bollplank. Den styrande funktionen tycker jag ska vara på personalavdelningen med policy och ta fram underlag till samtal och så. Men sedan att få det hela att funka, det måste man ju göra på avdelningen, det kan ju inte de ta hand om.

Den allmänna uppfattningen var således att personalarbetet fungerade väl, men att det tar tid för denna nya organisation att ”sätta sig” för samtliga medarbetare, även om denna inriktning på personalarbetet i många avseenden betraktades som smidig, relevant och logisk. Områden som de flesta såg som självklara arbetsuppgifter för chefen var länkade till att leda och fördela arbetet samt planering av semester, bemanning och liknande. När det gällde mer ”mjuka” HRM-frågor uppstod dock till viss del skilda uppfattningar, ofta beroende på att somliga ansåg att det inte fanns tillräckligt med tid och kunskap från chefernas sida att behandla alla dessa komplicerade frågor (se bland andra Damm, 1993; & Rubenowitz, 1994 samt bilaga 3).

Det konstaterades att det finns både för- och nackdelar med att närmaste chef arbetar med personalfrågor. Nackdelarna som togs upp var sammanbundna med uppfattningar att cheferna hade en begränsad kompetens och ibland få erfarenheter inom detta område och fördelarna med att cheferna är väl insatta i arbetssituationen och känner sina medarbetare väl. I litteraturen beskrivs personalarbete som omfattande och mångfacetterat (se bland andra Armstrong, 1996; Damm, 1993; Granberg, 1989; Legge, 1995; Tengblad, 2000; & Wåglund, Söderström & Lundblad, 1995) och det kan därför förutsättas att det är tämligen komplicerat att vara väl insatt i såväl bredden som djupet av det betydande personalområdet och dess utveckling. I intervjuerna understryks just att det är svårt för cheferna att vara riktigt kunniga inom personalfrågor i och med att de samtidigt förväntas vara kunniga inom så många andra betydelsefulla områden, vilket betonas i detta citat;

Jag tycker att uppdelningen har fungerat hyfsat... Nej, jag tycker att den fungerar bra, jag tycker att det är rätt uppdelning. Men, som sagt, eftersom man inte är någon personalare då, så är det klart att man har inte riktigt alla kunskaper som man kanske skulle önska i vissa fall. Så det är ju medaljens baksida, att man kanske inte har riktigt alla kunskaperna.

För de flesta chefer är det således omöjligt att bli specialist inom personalfrågor samtidigt som de skall kunna sätta sig in i och hantera den löpande verksamheten. Därför är det ytterst viktigt att denna har ett kompetent och tillgängligt stöd (framför allt i personalfunktionen) samt får tillräckliga resurser och utbildning för att fördjupa sig i personalfrågorna och behandla dem.

4.3.2 Förväntningar på chefen

En mängd förväntningar på cheferna kunde identifieras i undersökningen. Det som togs upp gällde bland annat utveckling, kommunikation, stöd, lyhördhet, mjukt HRM-perspektiv, positiv arbetsmiljö, att föra vidare, värna om och försvara gruppen och dess intressen, bollplanksfunktion, feedback och uppmuntran. Dessa förväntningar levdes upp till i olika utsträckning, vilket sannolikt beror på chefens sätt att hantera dessa frågor, hur den aktuella arbetssituationen ser ut, hur uttalade förväntningarna är samt hur höga de är. Förväntningarna var något som chefen ansågs böra sträva efter att leva upp till, vilket beskrevs som svårt, i och med att respondenternas förväntningar generellt uppfattades som höga, men inte omöjliga att uppnå. Nedan framställs en del av de förväntningar som framkom i intervjuerna;

Det finns vissa förväntningar på mig. Ja, det gör det. Man tycker att chefen ska vara lyhörd, rättvis, ge feedback, coacha och sådana saker. Föra talan vidare när det gäller förändringar eller vad det kan vara. Och så ska man vara kunnig arbetsmässigt.

Det förväntas att man ska stå upp för gruppen och avdelningen. Att jag försvarar dem.

Att förväntningarna huvudsakligen är kopplade till mjuk HRM (se bland annat Legge, 1995; & Tengblad, 2000) kan ha att göra med att Länsförsäkringar Södermanland är ett kunskapsintensivt företag och att många kanske därför menar att det är relevant att vänta sig att det existerar ett mer humanistiskt synsätt på organisationens mänskliga resurser och sättet att leda dessa. Vidare ses kommunikation, ledning och motiverande åtgärder som viktiga faktorer, vilka är betydelsefulla metoder för att skapa engagemang och implementera

strategier utifrån ett mjukt HRM-perspektiv. Chefens roll antas, utifrån detta perspektiv, inrättas till att vara en ledare som påverkar normer och värderingar hos personalen samt verkar för att skapa de rätta förutsättningarna för deras självförverkligande, utveckling och ansvarstagande, vilket till stor del även överensstämmer med Wallanders (1990) resonemang kring vad som kännetecknar en god ledare. Dessa förhållanden tycks i stor utsträckning råda inom Länsförsäkringar Södermanlands organisation, men i vissa fall ifrågasätts det om chefen har fullständiga befogenheter för detta. Denna begränsning i chefernas handlingsutrymme behöver inte ses som en begränsning i den enskilde medarbetarens möjligheter till utveckling, eftersom frågan kan föras vidare uppåt i organisationen och det därmed endast istället handlar om en något längre tidsperiod innan besked kan ges i frågan.

Armstrong (1996) menar att det bör finnas en tydlig arbetsdesign inom organisationen, där medarbetarna är medvetna om vad som förväntas av dem och vilket ansvar de har. Detta är något som blir betydelsefullt och aktuellt i en organisation som Länsförsäkringar Södermanland, speciellt med tanke på att allt mer ansvar har delegerats ut till cheferna under en längre tid. För att dessa skall kunna arbeta med personalfrågor på ett effektivt och givande sätt är det av vikt att de vet vad som förväntas av dem och vilket ansvar de faktiskt har samt att det ges tydliga riktlinjer uppifrån för personalarbetet. För att uppnå detta krävs att fördelningen av dessa arbetsuppgifter tydliggörs, vilket det redan arbetats med inom Länsförsäkringar Södermanlands organisation. Det är dock möjligt att detta arbete bör uppmärksammas ytterligare, eftersom det ges mycket information i organisationen och att det därför till viss del kan försvinna i mängden. I ett överflöd av information kan det bli svårt att ta till sig nya upplysningar och ofta är en viss repetition nödvändig för att budskapet skall nå fram och implementeras i arbetssätt, tänkande och attityder. I intervjuerna talar flera chefer om förväntningar nedifrån i organisationen, men ingen tar upp förväntningar uppifrån. Det bör utredas vad detta beror på. Kanske finner flertalet av cheferna helt enkelt att kraven och förväntningarna från ledningsgruppen är tydliga i och med den information som har getts och den ansvarsdelegering som har gjorts. Med tanke på att cheferna faktiskt har olika uppfattningar om vilket ansvar som har delegerats till dem är detta inte den mest sannolika förklaringen. Eventuellt ser cheferna inte heller det som förväntningar uppifrån, utan snarare som en mer formell fördelning av ansvarsområden och arbetsuppgifter. Det kan även vara så att ansvaret har fördelats, men att det inte har tydliggjorts vad som förväntas av respektive chef från ledningens sida. Kanske fokuserades det främst på medarbetarnas förväntningar eftersom de eventuellt är av olika karaktär, mer specifika för gruppchefen samt mer omfattande och därför svårare att leva upp till. Det är även mycket möjligt att just medarbetarnas förväntningar togs upp av den anledningen att de har uppmärksammats i en nyligen gjord undersökning inom organisationen. I vilket fall är det betydelsefullt att cheferna känner till vilka förväntningar som ställs på dem (såväl uppifrån som nedifrån i organisationen) för att de skall veta hur de lämpligast tar tag i och hanterar vissa situationer och frågor samt vad de bör sträva efter. Det blir till en hjälp i ledarskapet i och med att förväntningar till viss del fungerar som riktlinjer samtidigt som chefen kan uppfattas som en bättre ledare om denne strävar efter att uppnå vad som förväntas av honom/henne. Dessutom är det viktigt att ansvarsfördelningen tydliggörs för samtliga organisationsmedlemmar för att de förväntningar som ställs på respektive individ skall kunna vara rättvisa, möjliga att uppnå samt realistiska.

4.3.3 Behov av resurser

Vad behöver då chefen för resurser i utövandet av personalarbetet? I och med att linjecheferna ansvarar för det mycket omfattande personalarbetet i kombination med att de har en begränsad kompetens inom området samt att det ställs väldigt höga förväntningar på dem, vilket har diskuterats ovan, är det ytterst betydelsefullt att de får tillräckliga resurser i utövande av personalarbetet. Vad som huvudsakligen togs upp i intervjuerna presenteras nedan och utgör främst av kompetent och tillgängligt stöd, utökande av kompetens inom området samt en balans mellan utsträckningen av personalarbetet i förhållande till gruppstorlek och tid. På så sätt kan cheferna uppleva att de har mer kontroll över sin arbetssituation och i sin roll och också bli en bättre ledare.

Internt stöd

Stöd var alltså något som togs upp av många respondenter som en viktig faktor. Exempelvis chefsträffarna uppfattades som mycket positiva, eftersom de gav utrymme till information, utbildning, utbyte av erfarenheter, diskussioner samt planering och betonas av följande respondent i chefsposition;

Sedan har ju vi chefsmöten ett antal gånger om året där det finns möjlighet att ta upp sådana här frågor också. Och så diskuterar vi ju oss chefer emellan och det är också ett stöd, i alla fall för mig.

Detta överensstämmer med resonemanget att cheferna behöver stöd i sitt arbete (Granberg, 1994). Detta stöd kan även fås från personalfunktionen, vilket togs upp av respondenterna och även i teorin (se bland annat Granberg, 1994; Hansson, 1988; Hällsten, 2000; & Södergren, 1987 samt följande citat).

Som chef kan det vara svårt att dessutom vara en jätteskicklig personalare och då kan man känna att man behöver stöd och stöttning i bemärkelsen "du, har du tänkt på det här", "hur ser det ut de närmsta 14 dagarna", alltså coaching helt enkelt.

Personalfunktionen kan på så sätt få rollen av internkonsult i personalfrågor, vilket tycks bli allt vanligare i dagens organisationer och, enligt Granberg, det som cheferna förväntar sig från denna. Flera chefer betonade just att de inte kände att de behövde speciellt stor avlastning i personalarbetet, även om det var väldigt omfattande och tidskrävande. Vissa administrativa, rutinmässiga uppgifter ansåg dock vissa borde ligga utanför deras arbetsområde, eventuellt på en central funktion. Men huvudsakligen efterfrågade de snarare ett tillgängligt stöd för sällan förekommande frågor och för frågor som kräver specialistkunskap. Områden som togs upp var allt från "hårda frågor" till "mjukare" sådana och innefattade bland annat avtal, arbetsmiljö, konfliktlösning och rehabilitering. Det kan antas att cheferna, i olika utsträckning beroende på tidigare arbetsuppgifter, erfarenheter, utbildning och tid på sin position, ansåg sig ha en grundläggande kunskap inom flera delar av personalområdet, men att de upplever att de har behov av att rådfråga eller diskutera med någon som har mer kunskap inom området när de känner sig osäkra på hur de skall gå till väga i ett visst fall. Detta behov kan absolut sägas vara motiverat då det kan konstateras att det är omöjligt för en person, framför allt en chef som dessutom har flera andra operativa arbetsuppgifter och en pressad arbetssituation, att ta till sig och bibehålla ett kunnande inom det mycket omfattande och ständigt föränderliga personalområdet. Att personalarbete dessutom ofta har att göra med människors hälsa och välmående samt innehåller viktiga juridiska delar, gör att det i somliga fall är näst intill nödvändigt att konsultera och/eller diskutera med en specialist inom området, för att undvika

att något som ursprungligen var en mindre fråga omvandlas till ett omfattande problem. Detta stöd kan gälla allt från korta frågor för att försäkra sig om att exempelvis ett visst agerande är lämpligt, till frågor om var information kring ett visst område finns att tillgå, till tolkningsfrågor, till att hålla kontakt med utomstående organisationer i vissa frågor, till mer komplicerade, tidskrävande och vanligtvis sällan förekommande frågor där kontinuerligt stöd behövs under en längre tid. Det togs också upp att ett stöd i form av en personalfunktionär inte endast borde finnas som en direkt resurs för cheferna, utan även för medarbetarna i frågor som de menar att de inte vill vända sig med till sin chef, vilket kan uttydas i följande citat;

Vid komplexa frågor behöver man kunna gå till en personalavdelning, även som medarbetare (...) Man kan ju hamna i en situation där du och jag som chef och medarbetare inte riktigt trivs ihop och då är ju den här organisationen som vi har jättejobbig. (...) Om det är så att det krisar och man inte upplever att man kan ta det med sin chef, så måste man ju ha personalavdelningen där bakom att gå till för att se vad man kan göra och vad man bör göra.

Detta skulle säkerligen dessutom underlätta arbetet för cheferna i den meningen att de inte tvingas sätta sig in i och hantera komplicerade frågor som förekommer ytterst sällan. På så sätt kan även stressen och osäkerheten kring hur dessa frågor bör behandlas och kring hur de verkligen hanteras minskas.

Externt stöd

Ytterligare stöd som sågs som nödvändigt i personalarbetet var externa resurser i form av konsulter och företagshälsovård. Detta gällde främst frågor där kompetensen inte fanns inom organisationen och det sågs inte heller som nödvändigt att all kunskap skulle finnas hos linjechefen, särskilt inte i frågor som inte förekommer frekvent i företaget. Sällan förekommande ”specialistfrågor” som rehabilitering, arbetsmiljö och hur personalen rent fysiskt bör placeras sågs som typiska exempel. Nedan ger en chef uttryck för just detta och ifrågasätter i vilken utsträckning de bör utöka sin kompetens när det finns tillgängligt stöd från specialister och kollegor såväl inom organisationen som hos engagerade externa specialister.

Generellt kompetensmässigt har jag fortfarande och säkert många med mig, mycket att lära när det gäller det här frågorna. Frågan är om vi verkligen ska lära oss mer eller ta i den situationen när den dyker upp och lösa den via stödfunktioner och befintlig personal. Och stöd utifrån, i form av företagshälsovård, Medhälsan med mer, med mer... Att vi nyttjar det, för det är ju de som kan det och som jobbar med det och har erfarenheter inom det. Så får vi ju jobba i praktiken.

Det bör uppmärksammas att det är sannolikt att främst företagshälsovården kan vara behjälplig i mer ”konsultinriktat” arbete. Grunden till detta ligger i att anställda på företagshälsovården ofta har flera specialister inom respektive område, vilket innebär att de kunnat specialisera sig ytterligare och fått utökade erfarenheter i specifika frågor. På så sätt kan de erbjuda spetskunskap inom ett flertal områden samtidigt som de känner till de olika organisationerna som de engageras av och därmed har en insikt i vad som passar för just den organisationen. Dessutom har specialisterna från företagshälsovården sannolikt arbetat tillsammans tidigare och kan därmed finna en lämplig form för samarbete och komplettering för en specifik fråga i en specifik organisation. Vad som dessutom bör understrykas är att det är viktigt att se till att vara aktiv i det arbete som utförs av den externa konsulten. Detta främst för att dennes arbete verkligen skall integreras i organisationen och för att det gemensamt kan

uppnås induktiva synteser, vilket innebär att samarbetet leder till att en lösning som är bättre än samtliga individuella lösningar tillsammans, kan uppnås (se Schein, 1999). Vidare kan ett aktivt medverkande i lösningsprocessen skapa en djupare förståelse för denna samt motivation till att tillämpa den samtidigt som det kan bidra till ökade kunskaper och därmed förbättrade förutsättningar att lösa eller till och med undvika uppkomsten av en eventuell liknande problemsituation.

Utökad kompetens

När det gäller kunnandet uppfattades det, som diskuterats ovan, att det var omöjligt och i många fall onödigt att tillskansa sig en komplett kunskap och insikt i personalområdet och att det därför behövdes stöd i somliga frågor.

Mycket pekar på att Länsförsäkringar Södermanlands organisation till stor del liknar det som beskrivs av Milsta (1994), nämligen att chefernas ansvarsområde generellt har utvidgats och att många av dessa uppfattar sig ha brister i kunskaper och förmåga i denna nya roll, framför allt vad gäller ekonomi, personalfrågor och mellanmänniska relationer. I intervjuerna påpekades det dessutom att det var av vikt att chefen verkligen insåg sina kunskapsmässiga begränsningar och faktiskt bad om hjälp och råd då denne upplevde sin förmåga som otillräcklig, vilket diskuteras i följande resonemang;

Jag tror att, för det första så måste varje chef inse att man inte kan allting bara för att man är chef. Och särskilt för oss producerande chefer, så måste vi veta var man drar gränserna, så att vi gör rätt saker. (...) jag tror att det allra viktigaste är självinsikten hos varje chef, klarar jag av det här. Och gör jag inte det, då måste jag se till att jag får hjälp, tar hjälp från någon kollega eller personalavdelningen. Och större än så är vi inte att vi inte kan prata med varandra om det. Och sedan måste man kanske ha extern hjälp ibland.

Cheferna hade redan genomgått ett flertal utbildningar som har behandlat såväl mjuka som hårda personalfrågor. Dessa utbildningar var mycket uppskattade och uppfattades som nödvändiga för att tillskansa sig och bibehålla viktig kunskap inom personalområdet. Det betonades att det alltid behövdes mer kunskap inom personalområdet och att det krävdes en ständig utveckling för att kunna arbeta på ett positivt sätt med personalområdet och att det därför var avgörande för ledarskapet med fortlöpande utbildning inom bland annat chefskap/ledarskap, arbetsmiljö, arbetsrätt och rehabilitering. Framför allt de områden som mer nyligen hade delegerats till linjecheferna sågs som relevanta teman för vidare utbildning. I citatet nedan betonas just att bland annat utbildning är nödvändigt för ett gott personalarbete från chefernas sida.

Utbildning och tid. Utbildningen kan vara inom exempelvis ledarskap eller inom personalfrågor över huvud taget – vad det är som gäller, arbetsmiljöregler och så, det finns ju jättemycket. Jag vet att de har haft utbildning om, om arbetsmiljö, arbetsrätt och så. Det är både hårda och mjuka delar.

Utbildning och ständig utveckling är således viktiga faktorer när det gäller cheferna och deras utökade personalansvar. För att utbildningen skall vara relevant, är det betydelsefullt med god kommunikation inom organisationen, så att områden inom vilka kompetensen behöver utvecklas kan identifieras och hanteras. På så sätt kan en kompetensinventering göras och cheferna får möjlighet att ge uttryck för vad de önskar utbildning inom. I vissa fall är det säkerligen aktuellt med kurser, informationsträffar, diskussioner etc. som hålls av interna

aktörer (sannolikt främst personalavdelningen), medan det kan vara aktuellt att hyra in externa experter eller deltaga i externa utbildningar i andra fall.

Begränsad gruppstorlek

Att en organisation decentraliseras innebär ofta att linjecheferna får större ansvarsområden som dessutom omfattar fler anställda (se bland annat Ekstedt och Jönsson, 2001 & Milsta, 1994). Det är i dessa fall viktigt att kontrollera att cheferna inte får ansvar för alltför stora grupper, för att söka undvika risken för åsidosättande av somliga individer och försämrade kontakt med medarbetarna, vilket togs upp i intervjuerna;

För att leva upp till förväntningarna krävs att vi börjar arbeta på ett annat sätt där det liksom ges mera tid för individerna (...) Och därför tror jag att det är viktigt att man inte är ansvarig för för stora grupper, alla individer är ju av olika karaktär. Frågan är om det är för mycket att vara ansvarig för fler än femton personer.

Grupperna bör alltså inte vara för omfattande av den anledningen att chefen inte kan hantera och mäka med den arbetsbörda som det innebär att ansvara för många individer. Denne behöver tillräckliga resurser för att kunna behandla samtliga personalfrågor som har tilldelats henne/ honom, exempelvis om flera och komplicerade frågor blir aktuella på en och samma gång. Det är även betydelsefullt att gruppen är av den storleken att chefen kan ha en god kommunikation med sina medarbetare samt möjligheter att diskutera med dessa. På så sätt kan chefen få förväntningar förtydligade, nå ut med information lättare, ha en översikt över hur medarbetarna mår och över vad de presterar samt få tillgång till stöd och idéer i arbetet från medarbetarna. Flera av respondenterna menade att respektive chef inte borde vara ansvarig för fler än 10-15 individer för att denne skall kunna bibehålla ett tillfredsställande ledarskap.

Tid

Kopplat till gruppstorlek är tid, vilket många menade var en av de viktigaste resurserna för ett positivt ledarskap. Dessvärre uppfattade flertalet tid som en bristvara inom organisationen;

Det är det största problemet idag – TID. Kompetens kan man alltid få mer av, men det är tiden som är det största problemet. Det är ju lite jobbigt ibland, för vi chefer har ju oftast lite operativ verksamhet som vi också sysslar med, så man kan ju inte bara vara personalchef, så att säga, på avdelningen, utan vi jobbar ju med annat också. Så att ibland så har man ju inte tid, så ibland kanske man får släppa det som man skulle ha gjort för att prata med personalen istället om det är viktiga saker.

Milstas (1994) studier visar just att många chefer anser att de har en alltför pressad arbetssituation för att hinna med det som de menar att de bör och vill arbeta med. De ägnar mycket tid åt vardagliga operationella arbetsuppgifter och önskar ofta mer tid för att diskutera vissa övergripande frågor med sin personal. Detta betonades också under intervjuerna på Länsförsäkringar Södermanland och det konstaterades även att det krävs tillräckligt med tid för att personalarbetet skall kunna få och/eller bibehålla en tydlig struktur, för att inte endast de löpande och akuta frågorna skall behandlas. En chef uttryckte det hela på följande vis;

Det som krävs, tror jag, det är tid. Alltså en struktur på vårt vardagliga arbete där vi kan få det att flyta i normalfallet på ett sådant sätt att vi liksom kan ha den här tiden till att kunna titta på utvecklingsplanerna och med de resultatuppföljningar som ska vara

på det. Så det tror jag är viktigt att man ska kunna göra den här kompromissen mellan de "vanliga" uppgifterna och den här biten.

Även frågor som gäller planering, utveckling och uppföljning är ytterst betydelsefulla för att undvika att problem uppstår i organisationen och för att komma tillrätta med eventuella negativa situationer. Att utrymme i tid finns för att genomföra ett förebyggande arbete kan leda till att det i längden krävs allt mindre tid för att bearbeta och lösa problem och svårigheter som kan uppstå i organisationen. Vidare kan detta bidra till ett positivt arbetsklimat med mindre stress och friska medarbetare. Detta mer strategiska arbete bör föras på samtliga nivåer i organisationen, men det är på många sätt logiskt om det initieras och struktureras upp från en central funktion. Detta motiveras med att en sådan funktion antas ha en tydlig överblick över organisationen, dess medlemmar och omvärld samt en såväl bred som djup kunskap inom personalområdet som kan tillämpas i en eventuell utformning av tydliga riktlinjer, råd, mål och generella anvisningar för det praktiska arbetet. Därefter måste det givetvis anpassas till respektive avdelning och grupp utifrån de förutsättningar som råder där, vilket förslagsvis görs av ifrågavarande chef med stöd av en kunnig person inom personalområdet utifrån behov.

4.3.4 Chefens förhållningssätt

Det påpekades även att det är betydelsefullt att den person som arbetar med den här typen av frågor har intresse och kunskap för att det skall kunna göras på ett tillfredsställande sätt. Enligt somliga respondenter var chefens tänkande och förhållningssätt förutsättningar för att uppnå ett tillfredsställande personalarbete i den bemärkelsen att denne bör inneha en humanistisk människosyn och en vilja att arbeta med dessa frågor, vilket det ges uttryck för i följande citat;

Det jag tror är bra är just den här humanistiska synen som jag upplever finns hos befintliga chefer idag. Det tycker jag är ett väldigt plus. Det viktiga är att man vill, att man tar ansvaret och tid.

Detta kan troligtvis stämma, eftersom arbeten som innebär mycket kontakt och arbete med människor kan upplevas som påfrestande och stressande, även om själva arbetet samtidigt uppfattas som positivt och givande. På så sätt kan en positiv inställning till arbetet och andra individer fungera som en buffert mot stress och andra negativa upplevelser. En tendens i dagens personalarbete tycks även vara att det allt mer handlar om att skapa förutsättningar för inre tillväxt hos människor och för att dessa skall känna att de har goda resurser till förfogande för sin egen utveckling (se bland annat Damm, 1993; & Damm & Tengblad, 2000). Detta är ytterligare ett skäl till att det är betydelsefullt att den som innehar personalansvar och arbetar med personalrelaterade frågor också har ett engagemang i att arbeta med människors utveckling och förändring.

I litteraturen som har studerats för denna uppsats (se bland annat Armstrong, 1996; & Berglund, 1998) bygger dagens ledarskap främst på en långsiktig utvecklingsinriktning och på bättre insikter om de mänskliga sammanhangen på arbetsplatsen. Det innebär att ett mer humanistiskt ledarskap med fokus på de mänskliga resurserna krävs och är delvis en konsekvens av att dagens samhälle i mycket präglas av information, tjänster och kunskap. Därför kan det antas att denna typ av ledarskap framför allt blir aktuellt i organisationer som präglas av just detta, som exempelvis Länsförsäkringar Södermanland. Som redan betonats

tidigare blir det ytterst viktigt att ledaren har en helhetssyn på verksamheten och vad som styr den – såväl inom som utom organisationen. Vidare är det betydelsefullt att ledaren skall kunna sammanfoga idé, medarbetare och ekonomi samt att det inom organisationen finns en sammansättning av chefer som har olika specialistområden, exempelvis ekonomi, personal och spetskunskap inom något av företagets verksamhetsområden. Dessa olika perspektiv förbättrar förutsättningarna för att cheferna skall kunna påverka och samarbeta med varandra på ett sätt som ger positiva resultat. I och med att cheferna till allt större del tar över personalfunktionärernas arbetsuppgifter och roller kan chefernas specialistområden när det gäller just personalområdet sannolikt liknas vid de roller som Lundmark (1993) har identifierat. Detta skulle innebära att det kan talas om chefen som affärsmässig representant för arbetsgivaren, som den samordnande experten och/eller som stöd och länk mellan personal och ledning. Det kan därför antas att om det finns chefer med dessa förmågor och perspektiv så kan de samarbeta, gärna tillsammans med personalfunktionen, för att finna passande och optimala arbets- och förhållningssätt i personalfrågor samt att de kan fungera som ett kompletterande stöd till varandra. Med andra ord är det viktigt att det finns olika perspektiv inom organisationen för att, i så stor mån som möjligt, tillgodose företagets och medarbetarnas intressen. Dessutom bör dessa perspektiv i viss utsträckning sammanfogas, för att finna övergripande handlingsätt för personalarbete inom organisationen så att orättvisor kan minimeras och tillvägagångssätten och resultaten optimeras.

5. Slutsatser

I detta avsnitt skall jag dels återknyta till de inledande frågeställningarna och dels fortsätta och fördjupa diskussionen utifrån de aspekter av analysen som jag anser vara de mest centrala, då de har lyfts fram och uppmärksammats särskilt i undersökningen. Liksom presenterats tidigare är syftet med uppsatsen att kartlägga hur personalansvar och –arbete uppfattas, utövas och fördelas i en decentraliserad organisation, med Länsförsäkringar Södermanland som undersökningsobjekt. Uppsatsen skall även ge en översikt av befintliga teorier vad gäller ovanstående samt utgöra en grund för hur Länsförsäkringar Södermanland kan hantera personalfrågor. Detta skall utmynna i ett antal reflektioner kring hur personalfunktionens arbete och övriga personalrelaterade frågor kan organiseras och fördelas inom organisationen samt belysa vad företagets personalledande chefer behöver för att kunna hantera personalansvaret på ett tillfredsställande sätt. Det är, som sagt, just dessa reflektioner kring teorin och undersökningen som kommer tas upp här i slutsatserna. Detta avsnitt kommer att föras utifrån respektive problemområde där ett antal slutsatser kortfattat presenteras. Därefter följer en diskussion med kortfattade reflektioner kring just Länsförsäkringar Södermanlands personalarbete och slutligen behandlas sammanfattande de aspekter som jag har uppfattat som speciellt intressanta och centrala.

5.1 Personalarbete och –ansvar i en decentraliserad organisation

I studien har framkommit hur personalarbetet kan organiseras och utövas i en decentraliserad organisation. Vidare uppfattade samtliga respondenter, i likhet med litteraturen, personalarbete som ett mycket omfattande begrepp. Vissa aspekter betonades särskilt och det är dessa som kommer att diskuteras nedan.

5.1.1 Linjechefen har omfattande personalansvar

Dagens organisationer är idag ofta decentraliserade i stor utsträckning (Hällsten, 2000; & Södergren, 1987). Den organisation som studerades är bara ett exempel och det kan konstateras att när det gäller personalarbete och –ansvar hade mycket omfattande delar delegerats. I det här fallet innebar detta att personalarbetet hade delegerats ut till linjecheferna, i likhet med Söderströms (1997) resonemang kring ny rollfördelning mellan linjechefer och personalspecialister. När personalarbetet decentraliseras kan det även innebära att personalspecialister placeras ute i linjen (Rubenowitz, 1994). I organisationen som studerades är detta inte möjligt, eftersom det egentligen endast finns en personalspecialist i organisationen. Det kan antas att det endast är i mycket stora organisationer som innehar flera personalspecialister som de kan placeras närmare och i olika delar av den operativa verksamheten. I studien som har genomförts inom ramen för denna uppsats, styrks det att stora delar av personalansvaret förs ut till linjechefer och att personalspecialisterna får en mer rådgivande och stödjande roll. I och med att denna roll är avgörande för det övergripande personalarbetet och även för chefernas löpande personalarbete kan det konstateras att även om personalarbetet är decentraliserat, krävs det sannolikt en personalfunktion på central nivå, som har överblick och specialistkunskap och kan fungera som stöd och kunskapspridare.

Vad som också kan konstateras är att fördelningen av arbetet som har med personalfrågor att göra i praktiken är mycket mer invecklad än vad som beskrivs i litteraturen. Givetvis är modeller och teorier förenklingar av verkligheten, men personalarbete kan betraktas som ett ytterst komplicerat område, eftersom det ingår i så många olika delar av allt arbete och beror på många olika faktorer såsom aktuell situation, resurser, individer, omgivning och policies. De teorier som har studerats kan därför ses som en utförlig bild av vad personalarbete och – ansvar kan innebära. I praktiken är det dock mer komplext i och med att dessa olika delar beror på situationen och ofta utgör en del av mer komplicerade helheter. Hur det ageras i ett visst fall kan således variera beroende på situation och dessutom kan de olika strategierna för att utöva personalarbete kombineras på oändliga sätt. Det är även högst troligt att personalarbetet och –policyn växer fram mer eller mindre naturligt i organisationen och beror på situationen och affärsidé. Istället för att utgå från olika teorier om personalområdet i utformandet av personalidén skapas därför antagligen personalarbetet utifrån anpassning till olika situationer, målsättningar, kompetensnivåer och individer. Därefter kan säkerligen flera olika teorier urskiljas i organisationens arbetssätt. Utan vetskap om dessa teorier har de således kombinerats och anpassats till vad som är lämpligt för just den aktuella organisationen.

5.1.2 Ledningsperspektivet vanligt i decentraliserade organisationer

Damm (1993) talar om olika inriktningar av personalarbetet idag. I och med att ledningsperspektivet, som hon beskriver, innebär att personalfunktionären arbetar med mer strategiska frågor och delegerar ut mycket av personalarbetet till linjecheferna, kan det antas att ledningsperspektivet är det vanligaste i decentraliserade organisationer, det tycks åtminstone vara fallet i denna undersökning. Däremot är det högst troligt att även individperspektivet och lärandeperspektivet har inflytande i flera frågor. Detta beror sannolikt på situation och de medel som står till förfogande för att uppnå målen. Det innebär således att det i vissa fall är särskilt betydelsefullt att värna om och utgå från individen, medan det i andra fall kan anses vara mer aktuellt att se till utvecklingen av individen. Den övergripande inriktningen i decentraliserade organisationer kan dock ledningsperspektivet betraktas vara.

5.1.3 Fördelaktigt att linjecheferna innehar ett omfattande personalansvar

I och med den genomförda undersökningen kan det konstateras att linjechefer vanligtvis utför en stor del av personalarbetet och att det oftast betraktas vara lämpligast att organisera personalarbetet på det viset. Detta anses bero på att de centrala avdelningarna ofta har svårt att få en överblick över organisationens olika delar och dessutom är det linjecheferna som arbetar närmast sina medarbetare, och därmed vanligtvis känner dem och deras arbetsförhållanden bäst. Detta överensstämmer även med Rubenowitzs (1994) teorier. Det kan således antas att det i många situationer är chefen som bäst kan lösa eventuella problem och svårigheter hos sina anställda och i deras arbete, även om denne inte har någon egentlig utbildning inom personalområdet. Att känna till situationen och de givna faktorerna i kombination med ett engagemang för medarbetarna kan därför ses som en ytterst viktig del i ledarskapet. I många fall är engagemanget säkerligen viktigare än kompetens inom personalområdet, framför allt då det finns möjlighet att diskutera komplicerade frågor med specialister. På så sätt finns det en vilja att arbeta med och förbättra förhållandena i organisationen samt en experthjälp att ”bolla” frågor med.

5.1.4 Generell specialistkompetens

Damm (1993) menar att det finns en risk i att personalavdelningens kompetens i och med decentralisering mer och mer kan "tunnas ut" och viktig specialistkunskap därmed gås förlorad. Det finns flera indikatorer på att detta kan stämma. I en decentraliserad organisation blir kunskaperna inom personalområdet hos personalavdelningen antagligen mer generella och tillämpas sannolikt mer och mer sällan i praktiken då det varken finns tid eller andra resurser för att ständigt vara uppdaterad inom området samt behandla samtliga frågor inom organisationen. Med få resurser på en personalavdelning behövs sannolikt ett utökat externt stöd och det kan således vara relevant att vända sig till experter i olika frågor. Detta tycks vara en typisk trend i dagens organisationer (se Rydén (citerad av Johansson, 1999)) och även i undersökningen ifrågasätts hur mycket kunskap som cheferna faktiskt måste inneha inom personalområdet, framför allt när det gäller sällanärenden. Samtidigt, om det är som Hällsten (2000) och Södergren (1987) beskriver, så är det ju det praktiska utförandet som förs ut på chefsnivå, medan expertkunskapen finns kvar på en central nivå när personalarbetet delegeras. Men å andra sidan, så krävs det sannolikt en viss praktisk utövning för att personalfunktionärerna skall kunna uppnå och behålla en verklig kompetens som denne även kan applicera i praktiken samt förstå vad som faktiskt är genomförbart, anpassat till situationen. Alltså finns det risker för att personalfunktionens kompetens tunnas ut, men jag ser det som sannolikt att detta kompenseras av att linjecheferna får alltmer omfattande kunskaper inom området och att de, i och med sin närhet till medarbetarna, har möjlighet att bättre analysera och förstå situationer på sin avdelning och därigenom finna relevanta åtgärder. Dessutom blir det alltmer betydelsefullt att, vid behov, vända sig till externa aktörer som har specialistkunskap inom ett visst område. Detta kan ses som en risk, men även som en fördel om organisationen lyckas identifiera vilka frågor som mer effektivt kan skötas av externa organisationer.

5.1.5 Viktigt med delaktighet i förändringsprocesser

Kommunikation är ytterst viktigt, kanske framför allt i förändringsprocesser, som exempelvis i Länsförsäkringar Södermanlands organisation där det har valts att delegera ut allt mer av personalarbetet till linjecheferna. Det bör förklaras vad som skall göras och varför, för att få med sig medarbetarna i förändringen, för att de skall förstå och för att de snabbare skall komma in i de nya arbetsätten och/eller sina nya roller. Det är viktigt att tydliggöra organisationsstrukturen, strategin och förväntningarna. För att snabbt få medarbetarna att förstå den nya organisationen och vara villiga att implementera denna, kan det vara lämpligt att integrera dessa i förändringsprocessen, så att de får vara med och påverka samt förstå bakgrunden till förändringen. Empowerment och processkonsultation är lämpligt i denna typ av situationer (se Blanchard, Carlos och Randolph, 1999; Schein, 1999; & Thébaud-Mony, citerad av Enger, 2000). Att skapa denna delaktighet och förståelse antas också leda till att medarbetarna blir mer autonoma och kapabla att handskas med okända situationer på ett sätt som går i linje med företagets policier. Detta ser jag som ytterst viktigt i kunskapsintensiva organisationer, där medarbetarna har en hög kompetensnivå och sannolikt blir motiverade av att ges ansvar och förtroende för vissa områden och dessutom ges en möjlighet att påverka sin egen arbetssituation. Det är även möjligt att de får ett mer personligt förhållande till företaget och känner lojalitet gentemot detta. Allt detta kan i förlängningen leda till mer utbrett ansvarstagande och bättre resultat.

5.1.6 HRM som dominerande ideologi

Hollinshead och Leat (1995), Söderström och Lindström (1994), Tengblad (2000) samt Wåglund, Söderström och Lundblad (1995) talar om HRM och påpekar att detta är den vanligaste ideologin i kunskapsintensiva, decentraliserade organisationer. Detta bestyrks i studien i och med att HRM tycks vara det klart dominerande synsättet i detta decentraliserade tjänsteföretag. När det gäller hård kontra mjuk HRM tycks det dock vara mer komplicerat. I likhet med Legges (1995) resonemang visar undersökningen att de båda delarna av HRM kan tillämpas samtidigt i organisationer. Det kan dock sannolikt konstateras att mjuk HRM är mer framträdande i ledningen av individer med hög kunskapsnivå, vilket stödjer Tengblads teorier.

5.1.7 Strategiska frågor har avgörande betydelse

Damms (1993), Lindstedts och Fridells (1987) samt Söderströms (1997) resonemang att personalarbetet får en allt tydligare strategisk betydelse stärks av undersökningens resultat. Det är därför viktigt att personalchefen kan sammanbinda flera perspektiv, där främst personalområdet, strategi och ekonomi tas upp. Rent praktiskt tycks detta utgöras av att ekonomi- och personalchefen samt de olika avdelningscheferna ingår i ledningsgruppen. Tillsammans och med sina kompletterande kompetenser och perspektiv kan de därmed sannolikt utforma lämpliga personalstrategier som är praktiskt genomförbara. På så sätt tas flera relevanta perspektiv i akt och genom detta samarbete kan synergieffekter skapas (se Shein, 1999). Denna delaktighet underlättar sannolikt även implementeringen av strategierna i organisationens olika delar i och med att de olika avdelningarna har representerats av avdelningschefen i framställandet av strategierna – chefen ”för sin avdelnings talan” och verkar för att de övergripande strategierna skall vara optimala och passande för den rådande situationen hos dennes medarbetare. I och med detta ökar möjligheterna för att strategierna skall accepteras och tillämpas även ute på respektive avdelning.

5.1.8 Tillräckliga resurser nödvändigt

I analysen konstaterades det att det såväl i intervjuerna som i litteraturen påpekas att det är viktigt att personalarbetet får tillräckligt med resurser, tid och utrymme för att detta skall kunna hanteras på ett positivt sätt (se bland annat Berglund, 1998; Legge, 1995; Lindstedt & Fridell, 1987; Hansson, 1988; & Rubenowitz, 1994). Detta är givetvis inget som är unikt för decentraliserade organisationer och för just personalarbetet. Däremot är det ytterst betydelsefullt att det ges tillräckliga resurser till just personalarbetet, främst eftersom det direkt påverkar företagets anställda och deras hälsa och attityder. En organisation med nöjda och friska medlemmar har möjlighet att vara mer effektiv och uppnå bättre resultat än organisationer med medarbetare som inte mår bra. Dessutom är det mycket kostsamt att behandla individer som blivit sjuka eller åtgärda problem som redan har uppstått och förvärrats. Ohälsa skapar även ett negativt arbetsklimat och negativa bilder av organisationen och dess sätt att behandla medarbetarna. Därför är förebyggande åtgärder nödvändiga. De leder till att dessa situationer kan undvikas och kan även skapa ett positivt arbetsklimat där individen känner sig mer uppskattad av och betydelsefull för företaget. Detta visar på att företag måste ta sig tid att arbeta strategiskt och förebyggande, även om det är lätt att ”fastna i” löpande, akuta frågor. Cheferna behöver tydliga, tillämpbara strategier att arbeta efter för

att undvika att ohälsa och missnöje uppstår. I längden blir det därför mer lönsamt att arbeta på det här sättet – såväl för individen som för företaget och omgivningen.

5.2 Personalfunktionen

Personalfunktionen i decentraliserade organisationer kan, enligt Rubenowitz (1994) antingen utgöras av personalfunktionärer som har placerats ut på olika avdelningar i organisationen eller en mindre central personalavdelning med stora delar av personalansvaret delegerat till linjecheferna. Det är det sistnämnda som är fallet för den studerade organisationen och med anledning av detta kommer diskussionen främst föras utifrån det perspektivet.

5.2.1 Specialistfunktion med övergripande ansvar

Lindstedt och Fridell (1987) konstaterar att även om stora delar av personalansvaret har delegeras i en organisation, så har personalchefen och ytterst VD: n det övergripande ansvaret för personalen. Detta är något som även betonas i studien, men där understryks det även att chefen måste föra vidare eventuella frågor och medvetandegöra personalavdelningen och/eller ledningen om dessa för att ansvaret verkligen skall kunna föras vidare uppåt. Var ansvaret ligger rent juridiskt blir på detta sätt svårt att avgöra. Det är av stor vikt att det görs tydligt var ansvaret ligger även för att cheferna skall veta hur de skall agera i olika situationer. Vidare är det betydelsefullt att ledningen och personalavdelningen ser till att ha en översikt över personalarbetet i organisationen samt ser till att det behandlas på ett lämpligt och rättvist sätt. I och med att de har det yttersta ansvaret för personalen, är det således även deras skyldighet att se till att de faktiskt har den här vetskapen om vad som händer inom personalområdet i deras organisation.

5.2.2 Många arbetsområden för personalfunktionen

I litteraturen tas det upp väldigt många arbetsområden för personalfunktionen (se exempelvis Granberg, 1989; Granberg, 1994; Hansson, 1988; Hansson & Nicou, 1991; & Lindstedt & Fridell, 1987). Alla dessa områden tas inte upp i intervjuerna. Det kan därför ifrågasättas om *en* personalchef eller en mindre personalfunktion i en decentraliserad organisation verkligen har möjlighet att hinna med allt detta, eller än mer, inneha relevant kompetens för att hantera dessa områden. Det kan sannolikt konstateras att det åtminstone inte är troligt att alla dessa områden kan hanteras parallellt, utan att det är olika områden som prioriteras vid olika tillfällen. Det fokuseras sannolikt mest på de områden som ses som akuta och det är antagligen även inom dessa områden som personalfunktionen tvingas fördjupa och förnya sin kompetens. I likhet med Rydén's resonemang (citerad av Johansson, 1999) är det säkerligen också många områden som till stor dels låtes hanteras av externa aktörer eller som hanteras med stöd av externa specialister.

5.2.3 Internkonsult

I teoriavsnittet står det att läsa att personalfunktionen fungerar som internkonsult och tillhandahåller tjänster som består av både kunskap och service (Hansson, 1988). Granberg (1989) förklarar att chefer vill att personalkonsulanten skall vara expert på sitt område och utgöra ett stöd. Detta överensstämmer också med vad som har konstaterats i intervjuerna.

Cheferna menar bland annat att de från personalavdelningen snarare har behov av stöd i frågor som de finner komplicerade än avlastning i personalarbetet. Några frågor som det vanligtvis kan behövas stöttning till rör exempelvis konflikthantering, lagar och avtal, rehabilitering och stress. Av denna anledning är det betydelsefullt att personalavdelningen är beredd att arbeta som en servicefunktion och ha en vilja att sätta sig in i olika situationer samt arbeta rådgivande. Personalavdelningen måste också ha tillräcklig kompetens för att göra detta eller veta var de kan finna lämpligt stöd (Internet, lagböcker, externa specialister etc.) i och med att ju duktigare cheferna blir på att arbeta med personalfrågor, desto mer specifika och inriktade mot specialistkunskaper blir de frågor som linjecheferna vänder sig till personalfunktionen med. Personalfunktionen måste också arbeta som en konsult i den bemärkelsen att de håller sig uppdaterade på utvecklingen inom personalområdet och utbildar/informerar cheferna om detta samt kommer med lämpliga förslag på övergripande, omvärldsanpassade förändringar.

5.2.4 Behov av omfattande resurser

För att optimera personalarbetet är det ytterst viktigt att tillräckliga resurser ställs till förfogande. Det är således avgörande att balansera arbetsmängden gentemot tillgänglig arbetskraft. Vad som redan har konstaterats är att det ställs höga krav på personalfunktionens effektivitet och kompetens. Det förväntas att denna skall kunna hjälpa till i en mängd olika frågor samt vara tillgänglig och snabbt kunna sätta sig in i respektive situation. Vidare är det viktigt att personalavdelningen håller sig uppdaterad på utvecklingen i personalområdet och ägnar tid åt strategiska frågor för att kunna arbeta förebyggande, undvika eventuella problem, implementera nya, lämpliga idéer, bibehålla och utveckla sin kompetens samt anpassa sig till omvärldens och medarbetarnas behov. Om det inte ges tillräckligt med tid för detta blir det givetvis svårare att sammanfoga en såväl djup som bred personalkunskap med strategiska, ekonomiska och personalinriktade aspekter. Resurser bör ställas till förfogande i förhållande till mål och förväntningar för att undvika missnöje och uppnå ett optimalt personalarbete.

5.2.5 Opartisk personalkontakt

Granberg (1989) förklarar att chefer ofta vill ha en central personalfunktion, för att personalfunktionären skall kunna förhålla sig opartisk. Även i decentraliserade organisationer finns vanligen en personalavdelning, i Länsförsäkringar Södermanlands fall i form av en ekonomi- och personalfunktion med en ansvarig ekonomi- och personalchef. Det uttrycks i intervjuerna att denna funktion bör fungera som en ”personalkontakt” även för medarbetarnas frågor och inte endast framför allt för cheferna. Detta är säkerligen en viktig aspekt av personalavdelningens uppgifter i en decentraliserad organisation. Som en central, mer eller mindre neutral funktion har de nämligen möjlighet att inte bara fungera som specialiststöd för cheferna, utan även för medarbetarna i komplicerade och/eller känsliga frågor där det inte ses som tillräckligt eller möjligt att diskutera med chefen. På så sätt kan personalavdelningen ge ett utomstående perspektiv i kombination med specialistkunskap och vetskap om organisationen samt stötta och medla i olika situationer. Det är således betydelsefullt att personalfunktionen drar nytta av sin mer neutrala och övergripande roll på flera sätt, bland annat som stöd till cheferna, som medarbetarnas personalkontakt i komplexa frågor och som strategisk vägledare. I de fall där det är möjligt anser jag det dock vara mer lämpligt att personalfrågor behandlas på respektive avdelning, för att personalavdelningens arbetsmängd

inte skall bli övermäktig och för att det kan vara fördelaktigare att behandla frågorna på respektive avdelning i och med att linjefeften är närmare sina medarbetare.

5.2.6 Förtroende för personalfunktionen har stor betydelse

Det är viktigt att arbeta förebyggande i personalfrågorna så att medarbetarna ser att det satsas på personalen och så att de får möjlighet att bygga upp ett förtroende för personalfunktionen och den kompetens som innehas på avdelningen. Detta understryks även av Hansson och Nicou (1991) som hävdar att professionalism på denna funktion skapar ett förtroende för dess kompetens. Exempel på åtgärder som kan påverka förtroendet i positiv riktning är utbildning och information (se bland annat Ohlson och Targama, 1986). Detta kan således ses som sätt att undvika missnöje och är kanske särskilt viktigt i decentraliserade organisationer, eftersom såväl medarbetare som chefer ifrågasätter om linjefefternas kompetens inom personalområdet alltid är tillräcklig. Därför kan det behövas ett extra starkt förtroende för personalavdelningen och en tro på att denna har kapacitet och kompetens att hantera området. Finns ett förtroende för personalavdelningen ses den säkerligen som en mer opartisk aktör som därmed kan få ta del av mer av vad som händer inom organisationen. På så sätt ökar avdelningens förståelse för organisationen, dess kultur och samspel och den kan därigenom framarbete mer relevanta åtgärder och/eller handlingsplaner.

5.2.7 Otydlig roll

I såväl litteraturen (se bland annat Hansson & Nicou, 1991) som i undersökningen konstaterades det att personalavdelningens roller ofta är otydliga. I litteraturen presenteras flera roller som personalfunktionen kan inneha (se bland annat Hansson, 1988; Hansson & Nicou, 1991; Lundmark, 1993; & Ohlson & Targama, 1986). Det är sannolikt att personalfunktionärens handlingsätt är en kombination av dessa roller beroende på situation, personlighet samt omgivningens påverkan. Det kan således talas om situationsanpassat ledarskap. Detta växlande agerande kan givetvis ge en otydlig bild av funktionens roll och uppgifter. Dessutom ser situationen olika ut i de många arbetsgrupperna eftersom olika fall har uppkommit och därmed uppmärksammas. I och med detta är förståelsen för personalfunktionens arbete av varierande utsträckning i olika grupper och hos olika individer samt med olika tyngdpunkt på olika frågor.

5.3 Chefens roll i en decentraliserad organisation

Genom undersökningen har jag kunnat konstatera att cheferna i stor utsträckning arbetar med personalfrågor. De innehar faktiskt större ansvar än jag, som student från PA-programmet, hade förväntat mig. Flertalet har egentligen ingen utbildning inom personalområdet, fransett enstaka kurser, men vanligtvis erfarenheter från det operativa arbetet i organisationen samt som ledare. Detta sätter givetvis sin prägel på deras personalarbete och diskuteras närmare nedan.

5.3.1 För- och nackdelar med chefen som personalfunktionär

Det kan konstateras att det finns både för- och nackdelar med att närmaste chef arbetar med personalfrågor. I både litteraturen och intervjuerna beskrivs personalarbete som ett mycket omfattande område med flera komplexa aspekter (se bland andra Armstrong, 1996; Damm, 1993; Granberg, 1989; Legge, 1995; Rubenowitz, 1994; Tengblad, 2000; & Wåglund, Söderström & Lundblad, 1995). Det kan därför förutsättas att det krävs resurser, kompetens och intresse för att vara väl insatt i såväl bredden som djupet av personalområdet och dess utveckling. I intervjuerna betonas att det är svårt för cheferna att ha just en så omfattande och djup kompetens inom personalfrågor i och med att de samtidigt förväntas vara kunniga inom framför allt den operativa verksamheten. De nackdelar med att chefen ansvarar för personalarbetet som framkom i intervjuerna var nämligen sammanbundna med uppfattningar att cheferna hade en begränsad kompetens och ibland få erfarenheter inom personalområdet i kombination med tidsbrist. Denna nackdel kan dock begränsas via en kompetent personalavdelning som kan ge relevant stöd vid behov samt se till att fortlöpande utbilda och informera cheferna för att de skall kunna bibehålla och utöka sin kompetens inom personalområdet.

I undersökningen framställdes dock delegeringen av personalansvaret som övervägande positivt. Det sågs som en smidig och logisk lösning. Fördelarna som presenterades hade främst att göra med att cheferna är väl insatta i arbetssituationen och känner sina medarbetare väl. På så sätt kan de lättare kommunicera med sina medarbetare, uppfatta brister i organisationen samt finna lämpliga sätt att hantera och anpassa personalarbetet på i olika situationer. Dessutom är stora delar av personalarbetet, såsom bemanning och arbetsfördelning, naturligt en del i linjechefernas arbete och därför är det också logiskt att de även har ansvar för detta. I och med denna studie kan det alltså konstateras att det kan vara fördelaktigt att delegera ut stora delar av personalansvaret, men att det är nödvändigt att det finns en specialistfunktion att kontakta vid behov för att cheferna skall kunna göra ett optimalt jobb och känna sig säkrare i sin roll.

5.3.2 Höga förväntningar på chefen

Det ställs väldigt höga förväntningar på cheferna när det gäller personalarbete, men de har vanligen ingen omfattande utbildning inom detta, utan snarare inom ekonomi, teknik eller liknande. Därför är det viktigt att identifiera och konkretisera förväntningarna, vilket tas upp i både teoriavsnittet (se Armstrong, 1996) samt i intervjuerna. Det är betydelsefullt för cheferna att ha en medvetenhet om vad som förväntas från dem, såväl uppifrån som nedifrån i organisationen för att de skall få en möjlighet att förstå vad de bör sträva efter, samt något att jämföra sina resultat med. Det blir därför till hjälp att utforma konkreta verktyg som mäter förväntningarna samt skapa tydliga mål och delmål som presenteras och diskuteras samt följs upp löpande och även sammanfattande, eventuellt en gång per år och i samband med utvecklingssamtal.

Det har redan konstaterats att cheferna förväntas vara duktiga inom en mängd områden. I förhållande till vad som väntas av dem råder sannolikt en ständig tidsbrist, vilket gör det ännu svårare att konkretisera och leva upp till förväntningarna. Detta är dock inget som jag ser som unikt för decentraliserade organisationer, utan det är snarare något som alla chefer idag arbetar med och får finna lämpliga lösningar för beroende på sin egen kompetens och personlighet samt medarbetare och rådande situation i organisationen och omvärlden. I många

fall leder detta sannolikt till att strategiska och förebyggande frågor läggs åt sidan för att mer akuta situationer skall kunna behandlas. Inte heller detta ser jag som en unik situation för decentraliserade organisationer, utan som en fråga som handlar om prioriteringar, resurser och planering.

5.3.3 Begränsningar i chefs kompetens

Milsta (1994) menar att mellanchefer ofta känner att de största bristerna i deras ledarskap ligger i deras egen kompetens och att deras ansvarsområde generellt har utvidgats till ett totalansvar för hela arbetsgruppens resultat, varav personalarbete utgör en viktig del. Även i undersökningen visar det sig att både vissa medarbetare och chefer uppfattar att det finns somliga brister i kunskaper och förmåga gällande personalområdet hos cheferna. Dessutom ställs det mycket höga förväntningar på deras kunnande och agerande inom såväl den operativa verksamheten som personalområdet. Cheferna kan således ha en omfattande kompetens, men kanske aldrig tillräcklig för att hantera alla situationer på bästa möjliga sätt. Därför är det av yttersta vikt att de får tillräckliga resurser för att kunna komma in i personalarbetet och även känna att de har ett tillgängligt stöd när de behöver detta. De behöver känna att de har viss kontroll över situationen och i sin roll, vilket kan uppnås på detta sätt. Det är även av stor vikt att chefen gör ett aktivt val och faktiskt kontakter personalfunktionen, andra kunniga chefer eller externa specialister då denne känner att dennes kompetens inte är tillräcklig i en viss situation. Det kan även ifrågasättas i vilken utsträckning cheferna behöver ha kompetens inom personalområdet. Med den allmänna trenden idag, att allt fler delar av personalarbetet hanteras externt och/eller med stöd av externa specialister samt att personalfunktionen fungerar som en internkonsult, är det i stor utsträckning tillräckligt att linjechefen har en bred kunskap inom personalområdet. Kombinerat med sunt förnuft, vetskap om organisationens policies och en vilja att förbättra arbetsrutiner och arbetsmiljö, kan denne således säkerligen hantera många situationer på ett lämpligt sätt och förstå när det kan vara passande att koppla in stöd och hjälp för att åtgärda en situation på bästa möjliga sätt.

5.3.4 Behov av resurser

Ytterligare en slutsats som kan dras i och med detta arbete (se även bland annat Milsta, 1994) är att många chefer upplever sig ha en alltför pressad arbetssituation för att hinna ägna sig åt allt som de anser att de bör och vill arbeta med. Flertalet av cheferna menar att de vill koncentrera sig mer på att diskutera och hantera strategiska och organisatoriska frågor med sin personal. Ofta tvingas de dock prioritera mer akuta och praktiska problem som även har att göra med den löpande operativa verksamheten. I decentraliserade organisationer är det därför viktigt att chefernas operativa arbete begränsas, så att de får möjlighet att ägna tillräckligt med tid åt denna typ av mer övergripande frågor. Vidare kan de, av denna anledning, inte heller ansvara för alltför stora grupper – i studien ansågs det att chefen inte skulle behöva ansvara direkt för grupper med mer än 15 anställda.

Dessutom är det ytterst viktigt att det finns kompetent stöd att tillgå i komplicerade frågor. På så sätt kan invecklade situationer snabbare och mer effektivt åtgärdas, vilket gör att medarbetarna kan "komma vidare" och stress minimeras hos såväl medarbetare som chefer. Om personalfunktionen är begränsad, såsom i Länsförsäkringar Södermanlands fall, är det betydelsefullt att relevant stöd finns att tillgå från externa aktörer. Bland annat kan

företagshälsovården säkerligen kopplas in i många fall, eftersom denna har specialistkunskap i kombination med en kunskap om organisationen, dess medlemmar och hur den fungerar. I litteraturen (se bland annat Rydén, citerad av Johansson, 1999) tas det upp att det blir alltmer aktuellt att lägga ut vissa frågor på entreprenad och att vända sig till experter i komplexa frågor. Det är i dessa fall viktigt att identifiera vilka frågor som skulle kunna hanteras bättre av en extern aktör och att själv vara aktiv i förändringsprocesser där en konsult kopplas in, för att beteendet verkligen skall integreras i organisationen och vara varaktigt (se även Schein, 1999).

5.3.5 Chefens förhållningssätt uppfattas som avgörande för ledarskapet

Wallander (1990) menar att en god ledare bland annat har förmågan att få medarbetarna att samverka effektivt och uppmuntra och engagera dem. I intervjuerna menar många att chefen behöver ha en humanistisk människosyn och en positiv inställning till sitt chefskap och sina medarbetare. På så sätt kan det antas att denna person även har en vilja att identifiera och analysera sin personals behov och önskemål. Vidare bör detta medföra att denne har ett intresse av att utöka sin kompetens inom personalområdet och se till olika perspektiv för att förbättra arbetet. På så sätt kan personalarbetet optimeras och denna typ av chefer kan ses som dem som har den största kapaciteten att driva organisationen och dess medlemmar framåt.

5.4 Personalarbetet i Länsförsäkringar Södermanlands organisation

Hur bör då Länsförsäkringar Södermanland organisera personalarbetet? Detta är mycket svårt, för att inte säga omöjligt, att avgöra. Mycket tyder på att den inriktning och fördelning som personalarbetet har i organisationen fungerar relativt bra och uppfattas positivt. Däremot är det ytterst betydelsefullt att denna tydliggörs, för att undvika att missuppfattningar och egentligen obefogat missnöje skall uppstå. Det är av stor vikt att finna lämpliga former för kommunikation för att förbättra attityderna till och utförandet av personalarbetet. I detta innefattas bland annat att tillvarata medarbetarnas uppfattningar och synpunkter samt information kring *vad* som skall göras och *varför*. På så sätt kan det föras en dialog för att uppnå optimala lösningar samtidigt som det ökar chanserna för att samtliga medarbetare skall förstå motiven till samt vara delaktiga och aktiva i eventuella åtgärder och förändringar (se Schein, 1999). Kanske kan organisationen även tillsätta en speciell grupp som kan utreda och analysera uppfattningar om vad som kan göras vad gäller personalarbete och komma med förslag utifrån detta. Eventuellt kan det dessutom vara aktuellt att gå ut med en enkät där medarbetarna får konkretisera sina förväntningar vad gäller personalarbetet, både vad gäller sin egen chef och mer organisationsomspännande. I en sådan enkät bör det även undersökas vilka av dessa förväntningar som uppfylls, vilka som kan förbättras och hur detta skulle kunna göras. Ytterligare en kommunikationsväg är att respektive gruppchef, vid ett gruppmöte, informerar sin grupp om hur personalarbetet är upplagt i stort på Länsförsäkringar Södermanland idag och om att denne har ansvaret för merparten av personalfrågorna. I förbindelse med detta kan medarbetarna ges möjlighet att konkretisera förväntningarna på chefen och personalfunktionen vad gäller personalarbetet. Detta kan förslagsvis göras spontant under mötet och/eller skriftligt inom ett par dagar. Att göra det muntligt ger möjligheter till direkt diskussion samt gemensam brainstorming, medan det skriftliga tillvägagångssättet ger anonymitet och en chans att ”smälta” det som har diskuterats/informerats om och tänka efter innan uppfattningar och idéer konkretiseras i text.

Mycket information och idéer finns säkerligen inneboende hos medarbetarna och detta kan kanske tillvaratas genom att arbeta processkonsultativt. Konsulten skulle kunna utgöras av personalchefen eller en affärsområdeschef (om inte en extern aktör tas in, till exempel företagshälsovården) som har mer kunskap om det hela och vet vad som behövs struktureras upp och diskuteras. Han eller hon kan lägga fram ett antal relevanta frågeställningar som därefter diskuteras. Ett alternativt är att påståenden från enkäten, NMI:n, den här uppsatsen eller liknande läggs fram – exempelvis ”det behövs någon som är endast personalchef” och att man ska finna en motivering till detta, det vill säga ”varför behövs det en person som är bara personalchef?”. Därefter bör man konstatera ”ja” eller ”nej” och sedan brainstorma över ”hur uppnår vi nu detta?” (om förändring) eller ”hur motiverar och förklarar vi detta” (om ej förändring). Det viktiga är att det finns en tydlig förklaring bakom varför man väljer att fatta vissa beslut och handla på ett visst sätt. Just förklaringen till ett visst agerande eller beslut är något som bör få stort utrymme i kommunikationen. Förutom att det kan motivera och engagera de anställda i arbetet, kan det även leda till att personalarbetets organisering uppfattas som tydligare i och med att förståelsen för detta utvidgas.

Det är även mycket möjligt att det behövs ytterligare resurser på en central personalfunktion i företaget. Detta beror på att det är viktigt att det finns en viss specialistkunskap kring personalfrågor i kombination med en överblick över organisationen, så att relevanta strategier för personalarbete kan utformas och implementeras, rutiner för återkommande frågor kan utarbetas, det kan övervakas att det löpande personalarbetet hanteras på ett lämpligt sätt i organisationen samt att det finns ett tillräckligt stöd för organisationens medlemmar (och då främst cheferna) i denna typ av frågor. Personalfunktionen får på så sätt huvudsakligen en samordnande och stödjande roll, medan cheferna utför större delen av det praktiska personalarbetet. Det är viktigt att personalfunktionens särskilda perspektiv och dess förmåga verkligen tillvaratas, sprids och utvecklas inom organisationen.

Undersökningen som har gjorts tyder på att det finns goda förutsättningar för Länsförsäkringar Södermanland att bibehålla och även förbättra ett redan positivt personalarbete inom och mellan samtliga av organisationens hierarkiska nivåer. Betydelsefulla ”framgångsfaktorer” för detta arbete kan identifieras i bland annat tydlig och uppmärksam information kring hur personalansvaret och –arbetet är fördelat, förbättrad kommunikation (såväl uppåt som nedåt i organisationen samt förklaringar till beslut och agerande), ökade resurser vad gäller personalområdet via mer tid och/eller personal (framför allt på central nivå), ytterligare utbildning men framför allt utökad stöd för cheferna i personalfrågor, tydliga riktlinjer för personalarbetet uppifrån med utrymme för individuella och gruppmissiga anpassningar, ökat utrymme för förebyggande personalarbete samt större delaktighet från medarbetarnas sida i utformningen och eventuellt även det praktiska utförandet av personalarbetet.

5.5 Förslag till vidare forskning

I och med att denna uppsats är av en mycket generell karaktär finns det ett flertal områden som det skulle vara intressant att fördjupa studien i. Något som förvånade mig under arbetets gång var hur omfattande linjechefernas personalansvar var. Därför skulle det vara intressant att närmare studera chefens roll och vilka förväntningar som ställs på denne när det gäller personalarbete. Även vilka faktorer som kan vara mest betydelsefulla i utövandet av personalarbetet på gruppnivå skulle kunna studeras närmare. Vidare kan en annan aspekt vara att se på personalansvaret från ett juridiskt perspektiv – vad krävs egentligen för att ansvarsdelegeringen skall vara juridiskt bindande? Ännu ett aktuellt område är personalarbetet ur ett etiskt perspektiv. Hällsten (2000) och Tengblad (2000) menar att detta skulle kunna utgöras av att understödja en personorienterad etik för personalledning och utveckla ett slags värdesystem för företagets relation till dess medlemmar. Även linjechefernas utökade personalansvar kan vara givande att diskutera utifrån ett etiskt angreppssätt. Ett annat fördjupningsområde skulle kunna vara personalspecialisternas nya roll och hur deras arbete och kompetens kan komma att utvecklas i framtiden.

Det finns en mängd intressanta aspekter av personalarbete och –ansvar att studera. Det är områden som ständigt utvecklas och som måste anpassas till en mängd olika faktorer. Därför kommer det säkerligen alltid vara ett område som är aktuellt att utforska och där oändligt många infallsvinklar kan användas.

5.6 Slutliga reflektioner

Personalarbete är en del av i princip allt arbete som genomförs i olika verksamheter. Detta kan vara en orsak till att det ses som positivt och lämpligt att personalansvaret förs ut i organisationen. Det är helt enkelt logiskt och relevant att integrera personalarbetet ytterligare och mer formellt i den löpande verksamheten i och med att det redan utgör en naturlig del av denna. Detta höjer däremot förväntningarna och kraven på linjecheferna i och med att de får ett utökat ansvar och förväntas vara kompetenta i utövandet av detta. Det finns dock goda förutsättningar för att personalarbetet skall fungera på ett positivt sätt. I och med att linjecheferna har en god kännedom om och engagemang i den aktuella situationen och individerna som de arbetar med, har de nämligen möjligheter att, lättare än en mer avlägsen personalavdelning, se vilka förhållanden som råder i arbetsgruppen att därigenom anpassa personalarbetet efter olika situationer i arbetet – såväl i det löpande arbetet som på ett mer strategiskt plan.

I teorin står att läsa att en god ledare är ”en person som på ett naturligt sätt tar ledningen av medarbetarna i företaget och för dem mot uppställda mål” (Wallander, 1990). I decentraliserade organisationer blir goda ledare nyckeln till framgång, bland annat när det gäller personalfrågor. Det är de som skall implementera personalidén på ett effektivt sätt, engagera sina medarbetare och sträva efter att finna lämpliga former för samverkan inom och mellan de olika organisationsnivåerna. För att vinna sin personals förtroende och respekt är en ömsesidig kommunikation samt praktisk erfarenhet av verksamheten och fackkunskaper väsentliga. Detta fördjupar även förståelsen för arbetssituationen i gruppen och för hur de lämpligast kan samarbeta. Med anledning av ovanstående är det nödvändigt för företaget att identifiera och utveckla möjliga och lämpliga chefer.

Denna undersökning har framför allt gett en tydligare bild av hur personalansvar och –arbete kan utövas praktiskt i en decentraliserad organisation. Den visar att specialistkunskap inom personalområdet vanligtvis finns centralt och tillgodoser behov av stöd och strategier, medan det praktiska personalarbetet ofta utförs av linjechefer. Även om det finns en mängd teorier kring och ett omfattande antal specialister i personalvetenskap, tycks inte dessa alltid tillvaratas i praktiken. Istället tycks en organisations personalarbete kunna ”växa fram” på ett naturligt sätt, som en funktion av affärsidé, organisation, individer och situation. Detta tyder på att det faktiskt inte är nödvändigt att ha omfattande utbildning inom personalområdet för att kunna frambringa relevanta åtgärder anpassade till aktuella förhållanden, även om denna typ av utbildning sannolikt underlättar en mängd situationer. Vad som däremot verkar vara ytterst betydelsefullt för att kunna uppnå ett framgångsrikt personalarbete är tydliga policier (i linje med företagets normer och målsättningar), erfarenhet, god kommunikation, förmåga att skapa ett positivt arbetsklimat, utbildning, kompetent stöd samt ett intresse och en vilja att arbeta med människor.

Referenser

- Alvesson, M. (1992). *Ledning av kunskapsföretag: exemplet Enator*. Stockholm: Norstedts Juridikförlag.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, M. (1996). *Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Berglund, F. (1998). *Chefen – från rekrytering till pensionering*. Lund: Studentlitteratur.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1999). *Tre nycklar till empowerment*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Damm, M. (1993). *Personalarbete – yrke eller passion*. Göteborg: BAS.
- Damm, M., & Tengblad, S. (2000). Personalarbetets omvandlingar i Sverige. I Sandoff, M., & Bergsten, O. (red:er), *Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academica Adacta AB.
- Danemark, Berth, Ekström, Mats, Jakobsen, Liselotte, Karlsson, Jan (1997). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Egidius, H. (2002). *Psykologilexikon* (Andra utgåvan). Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Ekstedt, E., & Jönsson, G. (2001). *Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad: en praktisk arbetsmodell*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Enger, U. (2000) Forskningskonferens om aktuella trender inom arbetsorganisation. *Personal och Ledarskap*, 2000-11-16.
- Granberg, O. (1994). *PA/OU: personaladministration och organisationsutveckling* (femte upplagan). Stockholm: Natur och Kultur.
- Granberg, O. (1989). *Lös personalproblemen!* Stockholm: Natur och Kultur.
- Hansson, J. (1988). *Skapande personalarbete*. Stockholm: Prisma.
- Hansson, J., & Nicou, M. (1991). *Personalavdelningen – en kraft som utvecklar: om ledning och marknadsföring av personalarbete*. Stockholm: SPF Förlag.
- Hollinshead, G., & Leat, M. (1995). *Human Resource Management – an international and comparative perspective on employment relationship*. London: Pitman Publishing.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1995). *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Hällsten, F. (2000). Decentraliserat personalansvar i Sandoff, M. & Bergsten, O. (red:er) *Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academica Adacta AB.
- Johansson, A. (1999). Medarbetarna måste behandlas individuellt. *Computer Sweden*, 1999-03-10.
- Johansson, U. (1998). *Om ansvar – ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. Lund: Lund University Press.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Lindstedt, M. & Fridell, U-B. (1987). *Personalchefen – kungamakare, strateg eller alltiallo?* Stockholm: Prisma.
- Lundblad, N. (2000). *Då, nu och sedan – framtidsforskarnas bild av framtiden*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Lundmark, A. (1993). *Från p-linjestudent till personalspecialist*. [Rapportserie. Pedagogisk forskning i Uppsala, 107]. Uppsala Universitet: Pedagogiska institutionen.
- Milsta, M. (1994). *Målstyrning och mellancheferns arbete – hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel: en fallstudie av ett privat företag och en offentlig förvaltning*. Linköping: Linköpings Universitet.
- Patel, R., & Davidson B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S. (1994). *Organisationspsykologi och ledarskap* (andra upplagan). Göteborg: Akademiförlaget.
- Schein, E. A. (1999). *Process Consultation. It's Role in Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Södergren, B. (1987). *När pyramiderna rivits. Decentralisering i praktiken*. Stockholm: Bonniers Grafiska Industrier AB.
- Södergren, B. (1992). *Decentralisering*. Stockholm: Graphic Systems.
- Söderström, M. (1997). Magnus Söderström ger svar på tal i HRM-debatten ”Jörgen missar poängen, Karin skjuter över målet”. *Personal & Ledarskap*, nr.7, 1997-11-17.
- Söderström, M., & Lindström, K. (1994). *Från IR till HRM*. Uppsala: IPF.
- Targama, A., & Ohlson, S. (1986). *Offensiv PA för affärsmässig förnyelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Tengblad, S. (1998). ”Framgångsrikt personalarbete”. *Personal & Ledarskap*, nr.4.

Tengblad, S. (2000). Vad innebär Human Resource Management. I Sandoff, M., & Bergsten, O. (red:er), *Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academica Adacta AB.

Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer* (2:a upplagan.). Lund: Studentlitteratur.

Wallander, J. (1990). *Ledarskap: teorierna och verkligheten*. Stockholm: Bonniers förlag.

Wåglund, M., Söderström, M., & Lundblad, N. (1995). *EuroPA – trender och tendenser inom europeiskt personalarbete*. IPF-rapport nr.34, november 1995.

BILAGA 1

SAMMANSTÄLLNING AV RESPONDENTER OCH VARFÖR DE HAR INTERVJUATS

Respondenter	Varför de har intervjuats
Anna-Greta Lundh (VD) och Arne Svensson (ekonomi- och personalchef)	Dessa personer var mycket viktiga vid inledande intervjuer/samtal för att få en övergripande uppfattning om organisationen, dess personalarbete samt problematiken att undersöka.
Medarbetare inom Länsförsäkringar Södermanland	I likhet med Schein (1999) anser jag att anställda på ett företag besitter omfattande kunskaper om organisationen och dess kultur, som en utomstående betraktare inte kan få en djupare förståelse för i ett kortare tidsperspektiv. Av denna anledning vill jag tillvarata de enskilda uppfattningarna och perspektiven hos personalen vid Länsförsäkringar Södermanland. För att få en så bred och tydlig överblick som möjligt intervjuades medarbetare inom samtliga avdelningar och olika hierarkiska nivåer. Vidare antog jag att personalen säkerligen har åsikter om och tolkningar av möjliga orsaker till det uttryckta missnöjet vad gäller personalarbetet inom organisationen och kanske också idéer på åtgärder för att minska detta. Deras insikt i organisationen förbättrar chanserna att bedöma vilka åtgärder som är relevanta och som skulle fungera rent praktiskt i organisationens dagliga verksamhet och vilka som är mindre lämpliga. Personalen och dess uppfattningar är således betydande tillgångar som bör tillvaratas, vilket jag söker göra genom intervjuerna.
Fackliga företrädare, Länsförsäkringar Södermanland	Utöver orsakerna som motiverade varför medarbetare inom Länsförsäkringar Södermanlands organisation borde intervjuas, kan det för fackliga företrädare tilläggas att de, i och med sin roll som personalens representant, får ta del av medarbetarnas åsikter gällande många områden. Därigenom får de en bred bild av vilka åsikter som finns och har möjlighet att diskutera dessa med ledningsgruppen. På så vis har de säkerligen en djup förståelse för de aktuella frågorna, hur organisationen fungerar samt vilka åtgärder som skulle kunna vidtagas.
Chefer, olika nivåer, Länsförsäkringar Södermanland	Liksom de fackliga företrädarna, är linjecheferna i kontakt med många anställda, såväl i det löpande arbetet som i mer personliga samtal där feedback kan ges gällande annat personalarbete. I och med att chefen dagligen är i kontakt med sina medarbetare kan det även antas att denne känner dessa tämligen väl och får ta del av deras åsikter och kan läsa av deras reaktioner på olika situationer. Dessutom har cheferna säkerligen en djupare bild av vilka resurser som finns till förfogande och kan kanske därför ge en relevant uppfattning av vilka åtgärder som är lämpliga och möjliga att genomföra. Vidare får linjechefen, i och med kontakten med sina chefskollegor, antagligen en generell bild av situationen och uppfattningarna inom organisationen.

BILAGA 2

INTERVJUGUIDE

1. **Kan du berätta för mig vad du arbetar med?** Var i företaget (avdelning, befattning etc.)? Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter/ansvarsområden? Hur länge har du arbetat inom företaget? På denna befattning?
2. **Vad innebär personalarbete för dig?**
3. **Har du personalansvar?**
 - Om ja: I vilket/vilka avseende/n? Hur utövar du det? Hur upplever du det att ha personalansvar? Positivt/negativt? Upplever du att det finns förväntningar på dig när det gäller personalansvar? I så fall vilka?
 - Om nej: I vilket/vilka avseende/n har din närmaste chef personalansvar? Hur utövar han/hon det?
4. **Hur ser du att personalarbetet, i stora drag, är upplagt på Länsförsäkringar Södermanland?**
5. **Har upplägget förändrats under tiden som du arbetat inom företaget?** I så fall hur? Exempel? Till det bättre eller sämre? Av vilken/vilka anledning/-ar? Exempel?
6. **Tycker du att personalarbetet fungerar bra i den form det har idag?**
7. **Finns det idag tydliga gränser för hur ansvarsfördelningen ser ut vad gäller personalarbete?** Hur fungerar uppdelningen? Upplever du en risk för att ärenden hamnar mellan stolarna eller att man går in i varandras områden när det gäller de här frågorna? Kan du i så fall ge ett exempel på en sådan situation i er organisation?
8. **Vilken roll ser du att ekonomi-/personalavdelningen har när det gäller personalarbete?**
9. **Hur ser din kontakt med personalavdelningen ut?** Hur upplever du den? Hur frekvent är den?
10. **Vilka förväntningar har du på personalavdelningen?** (Såväl förväntningar som redan uppfylls som önskemål om vad som skulle kunna göras)
11. **Upplever du någon gång en konflikt mellan ditt/din närmaste chefs ansvar för å ena sidan personalfrågor och å andra sidan övriga löpande arbetsuppgifter?** När? Exempel? Hur prioriterar du eller han/hon då? Varför?
12. **Vilket utrymme finns för att diskutera personalfrågor i organisationen?** Inom vilka forum? Tycker du att det är tillräckligt? Hur prioriteras detta i förhållande till övriga frågor i organisationen?
13. **Händer det att det uppstår konflikter när det gäller personalfrågor?** (att det finns olika uppfattningar om hur de ska hanteras, fördelas och så vidare) Vad har konflikterna, i så fall, gällt? Exempel? Hur gjorde ni för att lösa det? Resultatet? Hade det kunnat lösas på bättre sätt? I så fall hur? Hade det kunnat undvikas? Hur?

14. Anser du att de arbetsledande cheferna bör arbeta med personalrelaterade frågor?

- Om ja, i vilken utsträckning? Varför? Ser du några orsaker till att somliga inom Länsförsäkringar Södermanland är missnöjda när det gäller organiseringen av personalarbetet eller vetskapen om vem som har personalansvar och arbetar med personalrelaterade frågor?
- Om nej, varför?

15. Vad tror du behövs för att arbetsledande chef skall kunna arbeta på ett bra sätt med personalrelaterade frågor i den omfattningen det är idag? Finns redan vad som krävs? Utbildning? Stöd och hjälp? – vilken typ i så fall?

16. Tror du att det skulle vara praktiskt genomförbart att ge personalledande chef större ansvar för personalrelaterade frågor? Varför/i vilken utsträckning?

17. Hur tycker du att personalarbetet skall fördelas?

- vem skall ha vilka uppgifter?
- vad var bättre förut?
- vad är bättre nu?
- vad bör förändras? Varför? På vilket sätt (hur borde det se ut istället)?

18. Vem ansvarar för frågor som gäller...? Vem åtgärdar...?

- Kompetensutveckling
- Stress
- Kommunikation
- Konfliktlösning
- Arbetsfördelning
- Schemaläggning av arbete
- Arbetsbelastning
- Rehabilitering
- Arbetsrätt
- Förändring
- Personalutveckling
- Rekrytering
- Uppsägning
- Arbetsgruppsindelning
- Arbetsmiljö
- Löner
- Gemensamma aktiviteter (utanför och inom arbetet – t.ex. personalfester, resor, idrottsaktiviteter, träffar med anställda på övriga orter).

Vilka av dessa områden anser du hanteras bäst? Vilka hanteras sämre? Hur anser du att de skulle kunna hanteras och organiseras på ett bättre sätt? (Upp till intervjupersonen att välja vilka som han/hon uppfattar som viktigast att kommentera)

19. Finns det ytterligare något som du vill ta upp när det gäller personalområdet? Något som jag missat att ta upp? Något som kan vara bra att veta?

BILAGA 3

UPPFATTNING AV FÖRDELNING AV PERSONALARBETE I LÄNSFÖRSÄKRINGAR SÖDERMANLANDS ORGANISATION

Det gavs uttryck för till viss del skilda uppfattningar vad gäller hur personalarbetet i organisationen är fördelat. Tabellen nedan sammanställer de uppfattningar som framkom under intervjuerna där **X** representerar det som framställts som de mest allmänt gällande uppfattningarna hos Länsförsäkringar Södermanlands anställda, medan x står för de fall där ett fåtal individer har gett detta som svar eller där det berättats om att området har behandlats på detta sätt vid något enstaka fall (men vanligtvis behandlas på det sättet som har markerats med **X**).

	LINJECHEF	LINJECHEF & PERSONALAVD.	PERSONALAVD	OLIKA AKTÖRER	EXTERNT STÖD
Kompetensutveckling	x	X			
Stress	x	X			x
Kommunikation				X	
Konfliktlösning	X	x			
Arbetsfördelning	X				
Schemaläggning	X				
Arbetsbelastning	X				
Rehabilitering		X	x		x
Arbetsrätt		X	x		
Förändring	x	X	x		
Personalutveckling	x	X			
Rekrytering	X	x			x
Uppsägning		X			
Arbetsgruppsindelning	X				
Arbetsmiljö	x	X	x		
Löner		X			
Gemensamma aktiviteter				X	