



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

OMSTÄLLNINGSBEREDSKAP

- En kartläggning av omställningsberedskap i kommunala förvaltningar i Västra Götalandsregionen.

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Elin Andersson

Mikaela Sahlin

Handledare: Ola Bergström

Juni, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Bachelor thesis: 15 hp

Year: 2012

Mentor: Ola Bergström

Examiner: Petra Adolfsson

Aim of the study: The study focuses on mapping how well prepared the counties in the west region of Sweden is in case of restructuring. The study explores what kind of activities and routines that contributes to prepare the organization for restructuring. The study also aims to investigate the effect of precedent restructuring, and if the counties who experienced restructuring are more prepared than others.

Previous studies/Theory: The research within the field of restructuring characterizes of an evaluating nature and the focus has been *after* the restructuring occurred. There have also been a lot of studies of the negative consequences on individual and organizational level. Since downsizing is a frequently used method by management despite its consequences is it important to investigate how organizations can learn and thereby be more prepared for restructuring. We use a systemic downsizing perspective and organizational learning perspective and link single-loop and double-loop learning in order to investigate how organizations learn from previous experience of restructuring. We also use a strategic human resource perspective and connect this to how the organization can be prepared by managing their staff.

Method: We used a web survey that was distributed to 47 counties in the region we studied. Before the survey was dispersed it was tested on two counties and followed up with phone interviews. The survey was then edited and spread to all the other counties.

A model was developed to be able to analyse the counties readiness to restructuring.

Result: The main findings of our study are as follows; the majority of the Swedish counties do have a low level of preparedness for restructuring. This is remarkable because of all the respondents 72% have experienced restructuring before, but this did not predict a higher level of preparedness in our study. This is also notably because 62% of the counties say that they need to restructure within a five years period.

Keywords: (preparedness for restructuring, downsizing, public sector, HRM, organizational learning)

TACK!

Vi vill tacka respondenterna i Västra Götalandsregionen. Vi tackar för ert deltagande, vänliga bemötande och tillmötesgående förhållningssätt när vi haft kontakt. Utan er hade den här studien inte varit möjlig att genomföra.

Ett STORT tack vill vi även framföra till vår handledare Ola Bergström. Ditt engagemang, stöd, kritiska granskande och dina utmanande frågor har bidragit till mycket intressanta diskussioner och den här uppsatsens innehåll.

Elin Andersson och Mikaela Sahlin

Göteborg, juni 2012

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	2
1.2 SYFTE.....	3
1.2.1 FORSKNINGSPRÅGA/FRÅGESTÄLLNINGAR	3
2. TIDIGARE FORSKNING	4
2.1 Omställning	4
2.1.1 Konsekvenser på organisationsnivå	4
2.1.2 Konsekvenser på individnivå	4
2.2 Organisatoriskt lärande vid omställning.....	5
3. TEORI.....	7
3.1 Downsizing.....	7
3.2 Downsizing-strategier.....	7
3.3 HRM och omställning	9
3.4 Organisatorisk lärande.....	10
3.4.1 Single- och double-loop-learning.....	10
4. METOD.....	12
4.1 Metodval.....	12
4.2 Urval	13
4.3 Operationalisering	13
4.3.1 Utformning	13
4.3.2 Pilotundersökning.....	14
4.3.3 Uppföljning och kontroll av data	14
4.3.4 Validitet och reliabilitet.....	14
4.4 Analys och bearbetning av data.....	15
4.4.1 STEG 1. Modell för omställningsberedskap	16
4.4.2 STEG 2. Sammanställning av data.....	16
4.4.3 STEG 3. Jämförelse av beredskapsnivå mot tidigare erfarenheter och framtida utmaningar.....	17
4.5 Forskningsetiska aspekter.....	17
6. RESULTAT	19
6.1 Erfarenhet	19
6.2 Struktur	20

6.3	Kompetensförsörjning	20
6.4	Omställningsberedskap.....	21
6.5	Framtida omställningsbehov och utmaningar.....	21
6.6	Sammanfattning.....	22
7.	ANALYS.....	23
7.1	Erfarenhet	23
7.2	Struktur	24
7.3	Kompetensförsörjning	25
7.4	Systematisk omställning	26
8.	DISKUSSION	27
8.1	Omställningsberedskap.....	27
8.2	HR:s roll	28
9.	SLUTSATSER	29
9.1	Bidrag med studien	30
9.2	Förslag till vidare forskning	30
9.3	Kritiska reflektioner.....	31
10.	RERERENSER	32
10.1	Tryckta källor	32
10.2	Vetenskapliga artiklar.....	32
10.3	Elektroniska källor.....	34

1. INLEDNING

Varsel om uppsägning har den senaste tidsperioden ökat markant i såväl offentlig som privat sektor. I Västra Götalands län har drygt 6000 personer mellan januari-april 2012 varslats. Varslen i Västra Götaland står för 30% av hela Sveriges antal varsel. För att få en bättre bild av denna siffra kan antalet sättas i relation mot Stockholms läns varsel på 24% under samma tidsperiod (Arbetsförmedlingen, 2012). Omställningsfondens rapporter (2012) bekräftar det ökade antalet varsel. På kommunal nivå vittnar statistiken om att antalet anmälningar från organisationer som genomfört omställning och som behövt genomföra uppsägning har ökat. Sedan 1 januari 2012, då Omställningsfonden stiftades, har totalt 334 uppsagda personer rapporterats. Under årets två första månader är det anmälningar från kommuner i regionerna Väst och Öst som dominerat. Få anmälningar kommer från storstadsregionerna, det är snarare mindre och medelstora kommuner som är överrepresenterade när det gäller att ha genomfört nedskärning av personal (Omställningsfonden, 2012).

Sättet som omställning bedrivs på i Sverige skiljer sig mot andra europeiska länder till den grad att denna form av organisationsförändring brukar betecknas som den svenska modellen för omställning (Mauleón & Bergström, 2011). Modellen utgår från att arbetsgivare kännetecknade av hög produktivitet kan betala höga löner. Dock betalas oftast inte mer än den så kallade solidariska lönenivån i Sverige. Improduktiva arbetsgivare däremot genomför ofta rationaliseringar för att försöka uppnå högre effektivitet. En flexibel arbetskraft är viktigt, enligt svensk arbetsmarknadspolicy. Staten agerar via kommunerna för att stödja flexibiliteten på olika sätt. I Sverige tolereras inte lägre lön och levnadsvillkor vid exempelvis en finanskris. Normen är att skydda personer snarare än arbetstillfällen. Detta fenomen speglas också i det omfattande omställningsstöd uppsagda arbetstagare erbjuds (Mauleón & Bergström, 2011). Kollektivavtal är en central del av regleringen på den svenska arbetsmarknaden. Kollektivavtalen syftar till att värna om både arbetsgivaren och arbetstagarens intresse gällande arbetslivet. Dock skiljer sig graden av reglering beroende på anställningsform. Tillsvidareanställda är enligt Lagen om anställningsskydd (LAS), mer strikt reglerade gällande uppsägning än tillfälligt anställda så som visstid- och deltidsanställda (Bergström, 2007).

1.1 BAKGRUND

För att ytterligare beskriva den kommunala kontexten kan initialt det politiska läget och politiska maktskiften nämnas. Det politiska läget kan enligt Bendz rapport (2010) om maktskiften i och med valet år 2006 i kommunerna i Västra Götalandsregionen (VG-regionen), påverka metoderna för omställning. De kommuner som har genomgått ett maktskifte till något eller några av alliansens partier är i majoritet och förändringarna i form av nedskärningar av personal har upplevts negativt, som försämringar av de kommunala verksamheterna. En möjlig påverkande faktor till kommunernas oförmåga att genomföra förändringar enligt majoritetens begäran är finanskrisen som bröt ut 2008 och som påverkade kommunernas ekonomi negativt (Bendz, 2010). För att ställa detta mot privat sektor annonserade ett större antal privata företag under samma finanskris om nedskärningar av personal. En påtaglig övertalighet uppstod också inom kommunal sektor, med en tidsfördröjning på omkring ett år bland annat på grund av minskade skatteintäkter. Dock använder kommuner även andra metoder än i första hand uppsägning vid övertalighet, till skillnad mot privat sektor där uppsägning tenderar vara mer förekommande vid övertalighet. Ofta används deltids-, visstids- och tillfälliga anställningar för att vid behov (uppkomma ur politisk förändring eller dålig ekonomi) reglera arbetsstyrkans storlek. Denna form av reglering kan benämnas som en särskild omställningsstrategi. Kommunal sektor har ett högre antal visstidsanställningar, på cirka 15%.

I Sverige är sysselsättningsgraden hög generellt sett; såväl unga som gamla är i hög grad sysselsatta i arbete. Denna höga sysselsättningsgrad beror bland annat på det svenska pensionssystemet, då svenskar generellt sett går senare i pension i jämförelse mot övriga Europa. Detta faktum innebär att anställningstryggheten varierar, äldre personer har med sin längre erfarenhet ofta högre anställningsskydd än vad yngre personer har. Hälften av Sveriges kommunalanställda befinner sig i åldersspannet 50-65 år. Detta faktum är värt att belysa för att mer förstå nuvarande kontext inom den kommunala sektorn. Värt att känna till är också faktumet att arbetsmarknaden för närvarande genomgår en stor förändring. SKL (2011) identifierar i en rekryteringsprognos behovet hos kommuner och landsting att genomföra nyrekryteringar under åren 2010-2019. För att ge en bild av pensionsavgångarnas omfattning är det omkring hälften av arbetsstyrkan som förväntas gå i pension under prognosperioden. En utmaning är enligt SKL (2011) att organisationerna bedriver ett effektivt och strategisk kompetensförsörjningsarbete, i detta fall en kompetensväxling eftersom att nya

kompetensinvesteringar behöver göras. Att behålla, nyttja och utveckla kompetens inom kommunal sektor tenderar att bli alltmer betydelsefullt (Mauléon & Bergström, 2011). SKL (2011) menar vidare att kompetensförsörjningsarbetet bör utföras genom att identifiera gap mellan befintlig kompetens och kommande kompetensbehov samt vidta lämpliga åtgärder för att kunna genomföra en effektiv kompetensväxling.

1.2 SYFTE

Studiens övergripande syfte är att bidra med ökad kunskap om hur omställning hanteras i kommunal sektor. Det övergripande syftet kan delas in i följande delsyften: För det första är syftet att kartlägga beredskapsnivån för omställning i VG-regionen. Denna omställningsberedskap kan uttryckas i form av erfarenhet av tidigare omställning, struktur för omställning samt kompetens för omställning. Det är av intresse att genomföra studien på detta sätt för att kunna ge en översiktlig bild av kommunala förvaltningars omställningsberedskap. För det andra är syftet att undersöka vilka erfarenheter som finns av omställning, det vill säga hur omställningsbehoven hanterats tidigare. Syftet är också att undersöka huruvida tidigare erfarenheter av omställning bidrar till högre nivå av omställningsberedskap. Avsikten är även att belysa HR:s roll vid omställning.

1.2.1 FORSKNINGSFRÅGA/FRÅGESTÄLLNINGAR

Studiens övergripande forskningsfråga är:

- Hur hanteras omställningsbehov i kommunal förvaltning?

I studien undersöks hur omställningsbehov hanteras i kommunala förvaltningar i VG-regionen genom en enkätstudie. För att kunna besvara dessa frågor är det av vikt att kunna ge en bred beskrivning av hur omställning hanteras inom kommunala förvaltningar. För att underlätta analysen av studiens resultat kan den övergripande forskningsfrågan preciseras i följande delfrågor:

1. Vilken beredskap har kommunala förvaltningar i VG-regionen för framtida omställningsbehov?
2. På vilket sätt har omställningsbehov hanterats tidigare?
3. Bidrar tidigare erfarenheter av omställning till kommunala förvaltningars omställningsberedskap?

2. TIDIGARE FORSKNING

2.1 Omställning

Det har tidigare gjorts studier på såväl privata företag som studier vid verksamhetsövergång från offentlig till privat sektor, exempelvis Bergströms studie av Vattenfall (2007). Flertalet studier beskriver även kritiska framgångsfaktorer för en lyckad implementering av en omställning (Appelbaum, Everard & Hung, 1999; Marks & De Meuse, 2005). Dessa studier är generellt av utvärderande karaktär där omställningsprocessen följts under en längre tid tillsammans med en beskrivning av hur omställningen uppfattades och omformulerades längs vägen. I tidigare forskning har det med andra ord övervägande gjorts utvärderingar av genomförda omställningar, främst inom den privata sektorn. Dessa studier är kvalitativa medan denna studie är av bred och kartläggande karaktär. Studier likt denna, i offentlig kontext och med en kvantitativ metod saknas helt i tidigare forskning om omställning. Begreppet omställningsberedskap som i studien används för att uttrycka en organisations beredskap till en organisationsförändring är av oss ett nykonstruerat sådant. Det mest närliggande begreppet är ”readiness for change” vilket Armenakis och Harris (1993) beskriver som ett uttryck för en organisations beredskap till förändring i allmänhet.

2.1.1 Konsekvenser på organisationsnivå

Tidigare forskning har visat att organisationen kan ta skada efter att ha genomfört en omställning. Organisationen riskerar att få sitt varumärke och rykte skadat vid en eventuellt illa genomförd omställning (Wilkinson 2005). Alltså orsakar felhanterade omställningar inte bara konsekvenser på individnivå utan problem med högre personalomsättning, talangflykt (Cascio, 2005), minskad produktivitet, minskat engagemang och motivation samt svårigheter med framtida rekrytering kan drabba organisationerna (Wilkinson, 2005).

2.1.2 Konsekvenser på individnivå

Den individfokuserade forskningen inom omställning har studerat både konsekvenser för de anställda som blivit uppsagda men också hur de anställda som inte blivit uppsagda reagerat efter omställning. Forskare har funnit att ökad skepticism och misstro (Mishra K., Spreitzer & Mishra A., 1998), minskad lojalitet, engagemang och motivation uppstått hos de kvarvarande personerna. Detta fenomen beskrivs som ”survivor syndrome” (Brockner, 1992).

Skuldkänslorna tenderar dessutom till att bli starkare hos de kvarvarande anställda om de upplever att kollegorna blivit dåligt kompenserade eller orättvist behandlade (Wilkinson, 2005). Brockner (1992) menar att det därför är viktigt att ta hänsyn till och vara lyhörd inför de kvarvarande personernas behov. För att beröra tidigare studiers begränsningar kan den utvärderande karaktären nämnas. Fokus har riktats mot fenomenet när omställning redan skett eller hur omställningen i efterhand uppfattats. Flertalet studier är även av normativ karaktär och problematiserar inte hur organisationen kan ta lärdom av tidigare erfarenheter eller hur de kan förbereda sig inför kommande omställningar. Istället ligger fokus på att minska de negativa konsekvenser som omställningen orsakar.

2.2 Organisatoriskt lärande vid omställning

Burke (1997) fann i sin studie att sociala nätverk förstörs, organisationen förlorar kunskap samt att nedskärning skadar det organisatoriska minnet. Vidare fann Fisher och White (2000) i sin studie att vid uppsägning av individer som medverkar i många subgrupper och nätverk förstörs lärprocesser inom organisationen. Cascio (2005) fann i sin studie att ett av de största misstagen organisationer som genomgått omställningar gör är att de inte utvärderar processen. Vidare förklarar Wang, Hutchins och Garavan (2009) svårigheterna för organisationer att lära sig av tidigare erfarenheter beror på att det är olika nivåer av lärande. Att hantera lärande på flera nivåer är mer energikrävande än rutinartad inläring och om organisationen dessutom har upplevt nedskärningen som en kris vill ledningen snabbt gå vidare. Detta gör att ledningen ofta missar att kritiskt utvärdera och granska tillvägagångssätt och/eller konsekvenser med omställningen.

De tidigare studier inom området fokuserar inte på hur organisationen kan ta till vara på kunskap och erfarenheter relaterade till omställning och de varken problematiserar eller diskuterar hur en lärande organisation kan förbereda sig för omställning. Istället diskuteras hur konsekvenserna av omställning skall hanteras. Vad som relaterat till organisatoriskt lärande saknas i tidigare studier är forskning om organisatoriskt lärande vid omställning i offentlig kontext. Teoribildning kring HR:s roll vid organisatoriskt lärande under omställningsarbete är också ett mycket underutvecklat forskningsområde.

Denna studie belyser omställningen innan själva organisationsförändringen har skett, vilket inte gjorts tidigare. Tidigare studier som berör omställning och lärande har fokuserat på förluster av enskilda individer och inte hur organisationen kan arbeta med sitt lärande

kontinuerligt. Detta motiverar vårt användande av single-loop- och double-loop-lärande. Vidare kopplas strategisk personalhantering och organisatoriskt lärande ihop som proaktiva åtgärder för omställning. Att studera omställning i ett tidigare skede än som tidigare gjorts är av intresse främst på grund av de påvisade negativa konsekvenserna som drabbar såväl organisation som anställd.

3. TEORI

3.1 Downsizing

Downsizing kan beskrivas som aktiviteter utförda av ledningen som syftar till att öka effektiviteten, produktiviteten och/eller konkurrenskraften. En downsizing-strategi kännetecknas av att den har implikationer på storleken av arbetskraften, kostnader och arbetsprocesser (Cameron, 1994).

Downsizing kan också ses som ett isolerat projekt eller åtgärd som krävs av organisationen och kan likställas vid att företaget reagerar på en kris som behöver lösas (Wilkinson, 2005). Ett annat sätt att se på downsizing är att se det som en kontinuerlig process som ständigt äger rum, vilket innebär en mer proaktiv strategi och långsiktigt förhållningssätt (Cameron, 1994; Appelbaum, 1999). Enligt Appelbaum (1999) ska organisationen undvika kortsiktiga, reaktiva åtgärder eftersom dessa förhindrar långsiktiga åtgärder. Omställning ska utföras proaktivt; reduktion av arbetskraft ska vara ett medel för att nå långsiktiga mål, såsom ökad produktivitet på längre sikt. Cascio (2002) menar att de olika synsätten reaktivt och proaktivt grundar sig i två helt olika sätt att se på de anställda i organisationen. ”Downsizers” är de organisationer som ser sina anställda som kostnader och ständigt frågar sig hur de ska kunna få lika mycket gjort på så få antal anställda som möjligt. De anställda ses som hinder till utveckling och innovation. ”Responsible restructurers” däremot ser de anställda som tillgångar och möjligheter till förändring och innovation och något som gynnar tillväxt. Fokus ligger på att omdefiniera sättet som arbetet utförs eller hur företaget tjänar pengar genom att effektivt utnyttja de resurser som finns inom organisationen.

3.2 Downsizing-strategier

Cameron(1994) har identifierat tre olika downsizing-strategier för omstrukturering eller downsizing. Den första identifierade strategin är ”reduktion av arbetskraft”. Strategin är reaktiv och fokuserar på att snabbt eliminera antalet anställda. Detta kan göras genom exempelvis tidigare pensioner, avgångsvederlag, generösa fallskärmar och uppsägningar. Nackdelen med denna strategin enligt Cameron är att det kan uppstå ett chockartat tillstånd för de anställda. Ledningen kan få svårt att förutse vilka individer som väljer att stanna kvar i organisationen och vilka som väljer att gå frivilligt, vilket kan leda till talangflykt (Cameron, 1994). Andra negativa konsekvenser som kan kopplas till denna strategi är negativ stress,

osäkerhet och mindre organisatoriskt engagemang (Wilkinson, 2005). Cascio (2005) förklarar att ett av motiven till varför organisationer väljer att genomföra downsizing är då ledningen uppfattar att det finns två vägar att gå. Företagen kan satsa på att skära ner kostnader eller att öka sina intäkter. Det ligger närmare till hands att förutse kostnader än intäkter och därför väljer ledningen ofta att skära ned på personal. En annan förklaring kan vara att marknaden är mer inriktad på kortsiktiga resultat och att ledningen vill framstå som att de har kontroll över situationen och därmed få legitimitet och öka trovärdigheten för högsta ledningen (Wilkinsson, 2005).

Den andra downsizing-strategin som Cameron identifierat är ”omorganisering av arbetssätt”. Fokus ligger på att minska och effektivisera arbetsprocessen. Exempel på sådana aktiviteter är eliminering av hierarkier, enheter, arbetsgrupper, nivåer och arbetstidsförkortning. Den främsta fördelen med den här strategin är att den minskar risken för utbrändhet till följd av ökad arbetsbelastning. Nackdelen för ledningen är att strategin kräver en systematisk genomgång av alla företags processer och tar därmed längre tid än strategin reducering av arbetskraft.

Den tredje downsizing-strategin som Cameron identifierat är systematisk omstrukturering. Denna strategi fokuserar på att förändra organisationskulturen och innebär att ledningen ser downsizing som en naturlig process och inte som en enskild, isolerad händelse. De anställda ses som tillgångar istället för kostnader som behöver skäras ner. Anställda är gemensamt ansvariga för kontinuerliga förbättringar av verksamheten som exempelvis förkortning av leveranstider, minskande av pappersförbrukning och förbättring av informationssystem. Målet är att upptäcka och minska de gömda kostnaderna. Denna strategi skiljer sig från de andra downsizing-strategierna eftersom de anställda ses som en tillgång och är av mer långsiktig karaktär. Enligt Camerons systematiska omstrukturering är detta en bottom-up-strategi vilket är ytterligare en skillnad mot tidigare nämnda strategier (Cameron, 1994). Vidare fann Cameron (1994) i sin studie att de företag som använde sig utav den systematiska omstrukturingsstrategin uppvisade ett bättre resultat och förhöjd prestation än de företag som använt sig utav någon av de tidigare nämnda strategierna för downsizing. Dessa företag kännetecknades av att en kontinuerlig förbättringsfilosofi låg inbäddad i företagskulturen i samband med systematiskt, analyserande av de anställdas kompetenser, färdigheter och erfarenheter vilket gav organisationen ett bättre beslutsunderlag vid uppsägning av personal.

Cameron (1994) fann i sin studie att de mest lyckade omstruktureringarna har skett när Human Resources-avdelningen (HR-avdelningen) haft strukturer för kartläggning och

utvärdering av kompetenser inom organisationen, samt att det funnits en organisationskultur där värderingarna är att ständigt förbättra verksamheten. När omställningen är gjord innebär det att HR behöver se över belöningsystem, urval och karriärvägar inom företaget eftersom en omstrukturerig även påverkar arbetsprocesserna. HR spelar en central roll vid omställning, när en downsizing-strategi skall implementeras. Det är avgörande att se detta som en naturlig del av HR arbetet då downsizing innebär involvering, lagarbete, kommunikation, informationsspridning, undvika ryktesspridning, belöning, kompetensutveckling, och administrering på ett trovärdigt, ansvarsfull och rättvist sätt. Wang, Hutchins och Garavan (2009) menar att HR-avdelningen ofta misslyckas med att tänka långsiktigt då de inte förstår hur de systematiskt kan arbeta med downsizing. Resurser riktas övervägande mot aktiviteter som istället genererar kortsiktiga resultat.

3.3 HRM och omställning

Enligt Lewin (2007) innebär Human Resource Management (HRM) attrahering, rekrytering, utnyttja mänskliga resurser, motivation, belöning, utveckling och disciplinering av personal. Detta innebär att en större vikt läggs på de anställda som företagets viktigaste resurs för prestation och konkurrenskraft. De anställda kan ses som kostnader vilket leder till en mer kostnadsreducerande HRM-strategi, medan om de anställda ses som tillgångar i företaget istället leder till ett mer strategiskt HRM-arbete (Wilkinson, 2009). För att organisationen ska bli mer konkurrenskraftig behöver strategisk HRM implementeras i alla delar av organisationen. HR funktionen behöver bli mer affärsmässig och strategisk (Sahdev, 1999). Genom strategisk HRM vill HR avdelningen bidra till att bli mer värdeskapande och då krävs det att strategier kopplas till den övergripande affärsstrategin (Ulrich, 1997). Sådana värdeskapande aktiviteter kännetecknas av att de är svåra att kopiera och är unika i sin karaktär och HR spelar en viktig roll i att vara med och långsiktigt skapa strukturer och en organisationskultur som främjar lärande och innovation. Downsizing för att det är populärt är inte att betrakta som en värdeskapande aktivitet utan HR-funktionen bör istället satsa på att attrahera talanger och vidareutveckla dem (Wilkinson, 2005).

Enligt Wilkinson (2005) handlar strategiskt HRM-arbete om att skapa mer långsiktiga HR-aktiviteter och resultat för att öka konkurrenskraften, men det handlar också om att tillfredställa arbetstagarens behov. Hållbart HR-arbete innebär att upptäcka, kartlägga och sätta värde på de mänskliga resurserna. Lindelöw (2010) beskriver ett sätt för HR att tänka

mer långsiktigt vilket innebär att ha en kontinuerlig kontroll och uppföljning av kompetenser som behövs vidareutvecklas för tillfället och vad som kan komma att behövas i framtiden. För att HR-funktionen ska kunna bidra mer strategiskt och utnyttja de anställdas kapacitet och potential är det viktigt att HR-funktionen har kontroll över vad för kompetenser företaget behöver i framtiden, men också se till nuvarande kompetenser och kompetensgap. Detta innebär en kompetensförsörjningsstrategi som är integrerad med företagets långsiktliga affärs mål, där HR har en central roll (Lindelöw, 2010).

Lindelöw (2010) diskuterar vikten av att skilja på vanligt förekommande begrepp inom kompetensförsörjning (för begreppsdefinitioner, se bilaga 6). Författaren menar i anslutning till detta att en god kompetensförsörjning är något mycket värdefullt inom en organisation. För att kompetensförsörjningen skall vara effektiv måste kompetensen systematiskt samordnas och organisationen ha tydliga mål för hur detta skall genomföras.

3.4 Organisatorisk lärande

Det finns flertalet teoribildningar om begreppen organisatoriskt lärande och lärande organisationer. En åtskillnad har i tidigare forskning gjorts mellan dessa begrepp. Många använder trots allt begreppen synonymt medan Örtenblad (2009) menar att begreppen är betydligt mer komplexa. Vidare beskrivs skillnaden främst ligga i att lärande organisationer är ett vanligt förekommande begrepp i konsultsammanhang medan organisatoriskt lärande ofta intresserar akademiker (Örtenblad, 2009).

3.4.1 Single- och double-loop-learning

En av de mest framträdande teorierna vad gäller just det akademikerinriktade synsättet på organisatoriskt lärande har Argyris & Schön (1977) utvecklat. I denna teori framställs två olika typer av lärandenivåer, organisationer kan enligt denna ansats lära i single-loop eller double-loop. Lärande genom single-loop är en enklare form av lärande där den som lär fyller på kunskap, det vill säga förstärker existerande kunskap och förändrar aldrig nämnvärt sitt beteende. Argyris & Schön menar vidare att den som aldrig ifrågasätter sin verksamhets rutiner riskerar att halka efter utvecklingsmässigt. För att undvika detta krävs att organisationen snarare har ett double-loop-lärande, vilket innehåller en extra loop där medarbetarna ifrågasätter kunskapen genom att gå utanför sina egna referensramar. Detta

organisatoriska lärande möjliggörs genom att medarbetare verkar som agenter vilka lär åt organisationen.

Själva lagrandet av kunskap är en grundläggande tes i teorin och i och med att organisationsmedlemmarna ständigt interagerar med varandra tar dem kontinuerligt del av varandras kunskaper (Argyris & Schön, 1978). Det har också gjorts vidareutvecklingar av Argyris & Schöns teori av bland annat Hedberg (1981) som beskriver hur organisatoriskt lärande kan gå till rent praktiskt. För att återknyta till tanken om att medarbetarna bidrar till organisatoriskt lärande genom interaktion med varandra menar Hedberg (1981) att kunskap överförs genom lagrande av ny kunskap i ett organisatoriskt minne. Detta minne gestaltas i form av gemensamma tankesätt, rutiner, dialog, fysiska dokument etc. När kunskap lagras på detta sätt i det organisatoriska minnet har organisationen lärt och därigenom förändrat organisationskulturen (Argyris & Schön, 1978).

Sammantaget menar Argyris & Schön (1978) att det mest eftersträvansvärda för organisationer är att ha kapaciteten att double-loop-lära samtidigt som de poängterar att ingen organisation ständigt behöver utvärdera och reflektera över sitt lärande. Flera vidareutvecklingar av organisatorisk lärandeteori har gjorts på senare tid och Örtenblad (2009) beskriver vidare organisatoriskt lärande som en form av struktur i organisationen. Detta innebär att lärande ses som ett medel för att uppnå flexibilitet och förmågan att snabbt ställa om samtidigt som en stabil organisationsstruktur med tydliga processer bibehålls.

4. METOD

4.1 Metodval

Uppsatsen utgår från en kvantitativ ansats och en webbaserad enkät som empiriskt datamaterial. Enkätundersökningar används för att kunna uttala sig om stora grupper (Eliasson, 2010) Av denna anledning valdes samtliga kommuner inom VG-regionen. En kvantitativ metod valdes framför en kvalitativ sådan eftersom den senare hade begränsat undersökningen till att djupare undersöka en specifik kommunal förvaltnings omställningsberedskap. Målet är snarare att brett kartlägga kommunernas omställningsberedskap för att kunna undersöka den generella nivån av omställningsberedskap inom VG-regionen.

Vid enkätundersökningar är svarsfrekvensen viktig för att kunna uttala sig om den responderande gruppen och en låg svarsfrekvens skulle kunna ifrågasätta giltigheten i undersökningens resultat. Fördelen med en webbaserad enkät är att respondenten själv kan avgöra när och var denne vill besvara enkäten. Dock innebär detta svårigheter att få in svar på grund av anledningar som att enkäten glöms bort eller att det är lättare att avstå från att besvara enkäten eftersom respondenten inte har direktkontakt med distributörerna (Eliasson, 2010).

4.2 Urval

Uppsatsen riktar sig mot de 49 kommunala förvaltningar som finns inom VG-regionen. Två av dessa kommuner deltog inte i den slutgiltiga studien eftersom dessa deltagit i pilotenkäten. En avgränsning gjordes då det finns 290 kommunala förvaltningar i Sverige totalt. Valet av VG-regionen beror på tre anledningar. Den första anledningen är att det inom regionen har genomförts ett flertal omställningar som omfattat reduktion av arbetskraft. Den andra anledningen är att VG-regionen är den region som innehåller flest antal kommunala förvaltningar. Den tredje och sista anledningen är för att öka svarsfrekvensen och intresset för undersökningen, eftersom Göteborgs universitet geografiskt befinner sig inom regionen. Enkäten har distribuerats till samtliga personalchefer inom den centrala förvaltningen i varje kommun i VG-regionen via e-mail. Personalcheferna är lämpliga som respondenter eftersom enkätfrågorna är relaterade till hur de kommunala förvaltningarna arbetar med personalrelaterade frågor.

4.3 Operationalisering

4.3.1 Utformning

Utformningen av enkäten utgick ifrån tidigare forskning samt teori. Enkäten består av 35 frågor relaterade till omställning och två övriga frågor där respondenten ombetts fylla i kontaktuppgifter i de fall denne kunde tänka sig att bli kontaktad. Detta för att kunna genomföra uppföljningsintervjuer genom såväl e-mail som över telefon samt för att ta reda på vilka som var intresserade att ta del av kommande resultat.

Enkätfrågorna är till viss del styrda då det funnits redan färdigformulerade svarsalternativ. För att undvika att respondenten avstår att besvara frågan har flertalet frågor försetts med alternativet ”övrigt”. I detta fält har respondenten fritt kunnat skriva in sitt svar. De inledande frågorna i enkäten syftar till att ringa in den kommunala förvaltningen och frågorna berör kommunspecifik fakta. Vid utformningen följdes Eliassons (2010) råd om att börja med ”lättare frågor” för att locka in respondenten, för att sedan successivt gå djupare in i fenomenet som studeras; det vill säga själva omställningsberedskapen.

4.3.2 Pilotundersökning

Innan den slutgiltiga enkäten distribuerades, testades enkäten på två kommunala förvaltningar i VG-regionen. Enkäten skickades ut via e-mail efter att ha kontaktat de båda representanterna om dess medverkan och följdes senare upp via e-mail samt telefon med telefonintervjuer. Respondenterna tillfrågades även om synpunkter gällande enkätens utformning och hur frågorna upplevdes att besvara. Några frågor omformulerades, m alternativt togs bort i samband med detta. Även en del nya frågor lades till för att täcka ett större område och för att kunna uppfylla studiens syfte att brett kartlägga omställningsberedskapen.

4.3.3 Uppföljning och kontroll av data

Efter redigering av enkäten distribuerades densamma till de 47 kommunala förvaltningarna. Enkäten var tillgänglig att besvara under två veckor för de kommunala förvaltningarna och påminnelser skickades ut när det var en vecka kvar respektive vid dagen innan sista svarsdag. Då svarsfrekvensen behövde höjas gjordes även påminnelser via telefon, vilket gav goda resultat. Det blev en god spridning av olika typer av kommuner, gällande storlek och geografiskt läge.

Efter att enkäten stängts matades all data in SPSS och de avvikande svar eller extremvärden som fanns hanterades genom uppföljningsfrågor via e-mail och telefon för att få förklaringar till de avvikande värdena. Detta gjordes för att säkerställa och kontrollera den rådata som samlats in och för att undvika att dra felaktiga slutsatser i kommande analys.

4.3.4 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet syftar till huruvida undersökningen är pålitlig och huruvida studien kan upprepas och få samma resultat under liknande förhållanden. Om det finns svårigheter att upprepa undersökningen och uppnå likvärdigt resultat samt att data som samlats in inte går att kontrollera sjunker reliabiliteten och därmed också hela undersökningens trovärdighet. En hög reliabilitet kännetecknas av att data går att kontrollera samt att undersökningen vid upprepning uppvisar likvärdigt resultat (Eliasson, 2010). Resultatet skulle dock inte bli likvärdigt eftersom att studien är en nulägesanalys samt att enkäten distribuerats i enbart en del av Sveriges totalt 290 kommuner. De kommunala förvaltningarna kan möjligen ha

höjt/sänkt sin beredskap sedan tidigare mätning. Data som finns insamlad bygger på uppskattningar gjorda av personalavdelningens representanter vilket gör att all data inte går att kontrollera medan fakta som exempelvis arbetslöshet och invånarantal går att säkerställa genom Statistiska Centralbyrån (SCB) och Arbetsförmedlingen. För att höja reliabiliteten i studien gjordes därför intervjuer via e-mail och telefon med fyra kommunala förvaltningar som uppvisat extremvärden. Kontrollering av data gjordes för att ge respondenterna möjlighet att rätta till svarsalternativ ifall personen av misstag fyllt i enkäten felaktigt eller missförstått någon fråga.

Validitet handlar om undersökningen verkligen mäter det som den avser att mäta i det här fallet omställningsberedskap. Validitet förutsätter en hög reliabilitet och kan därför inte bli bättre än dess reliabilitet (Eliasson, 2010). Undersökningens interna validitet syftar till att säkerställa att det verkligen var den oberoende variabeln (erfarenhet) som påverkade den beroende variabeln (omställningsberedskapen) (Borg & Westerlund, 2006). Risker med den interna validiteten benämns som rikttningsproblem och bakomliggande variabler. I studien kan detta uttryckas i form av exempelvis lokal arbetslöshet och kommunens storlek. Av denna anledning kan svårigheter att avgöra om det kan finnas en bakomliggande variabel, även kallat skensamband, som påverkar, därför bero på att det inte finns någon direkt kontroll över den oberoende variabeln (Borg & Westerlund, 2006). Eftersom att det i studien inte upptäckts några statistiskt signifikanta samband kan inga riktningar säkerställas. För att öka validiteten kontrollerades data genom SCB men också via e-mail och telefon som berörde frågor om hur respondenternas svar skulle tolkas. Detta gjordes främst gällande frågorna om tidigare erfarenhet och kompetensutvecklingsbehov.

Den externa validiteten handlar om generaliserbarheten som finns i undersökningen. Det kan handla om generaliseringar till andra oberoende variabler men också om det går att generalisera till andra typer av miljöer eller grupper (Borg & Westerlund, 2006). På grund av stickprovets storlek går det inte att generalisera resultatet till hela Sverige. Framförallt visar erfarenheten tecken på att det är rimligt att övriga Sveriges kommunala förvaltningar har liknande erfarenheter av omställning.

4.4 Analys och bearbetning av data

Analysen av det empiriska materialet gjordes i tre steg. Först utvecklades en modell för hur omställningsberedskap kan mätas, sedan sammanställdes alla kommunala förvaltningars specifika omställningsberedskap för att sedan jämföras med tidigare erfarenheter av omställning, framtida personalpolitiska utmaningar och kommande omställningsbehov.

4.4.1 STEG 1. Modell för omställningsberedskap

Modellen bygger på två teman som tagits fram utifrån tidigare forskning och teori kopplat till omställning. Dessa teman är;

- I. *Struktur* – omfattar frågor relaterade till skriftlig utvärdering av tidigare omställning och huruvida tydliga roller och processer finns för den händelse att den kommunala förvaltningen skulle behöva genomföra omställning i dagsläget.
- II. *Strategisk kompetensförsörjning* – omfattar frågor som berör kompetensutvecklingsbehov relaterat till omställning samt hur kommunala förvaltningen arbetar med kompetensförsörjning.

Dessa två dimensioner ställs mot tidigare erfarenhet av omställning. Denna erfarenhet innefattar reducering av personal under den senaste 5-årsperioden. Omställningsberedskapen jämförs även mot omställningsbehov och framtida personalpolitiska utmaningar.

Mycket hög omställningsberedskap karakteriseras av att organisationen kontinuerligt kartlägger, uppdaterar och dokumenterar kompetenser för att upptäcka kompetensgap. Vidare har även organisationen en tydlig struktur i form av omställningsansvarig och en färdig process vid en eventuell omställning samt arbetar med att dokumentera och dra lärdom av tidigare erfarenheter.

Låg omställningsberedskap definieras som brister inom ovan nämnda områden. Dock kan organisationer med låg omställningsberedskap ändå ha andra strategier för omställning vilket innebär att dessa kommunala förvaltningar trots resultatet i denna studie, kan ha en annan form av omställningsberedskap (vilket behandlas under avsnittet analys). För att se tabeller gällande omställningsberedskap och hur frågorna besvarades, se bilaga 1-5.

4.4.2 STEG 2. Sammanställning av data

Alla kommunala förvaltningar analyserades utifrån omställningsberedskapsmodellen, först utifrån respektive tema för att se hur beredskapen var inom varje område. Efter att alla

kommunala förvaltningar analyserats gjordes en sammanställning där den sammanlagda omställningsberedskapen summerades. Kommunerna gavs då beteckningen mycket hög, hög, medel eller låg beredskapsnivå för omställning. Se bilaga 4 för kommunala förvaltningarnas totala omställningsberedskap. Se bilaga 1, 2,3 och 5 för att se resultatet av övriga teman.

4.4.3 STEG 3. Jämförelse av beredskapsnivå mot tidigare erfarenheter och framtida utmaningar.

Kommunala förvaltningars omställningsberedskap jämfördes sedan med hur de hade besvarat frågor rörande tidigare erfarenheter av omställning. Detta gjordes för att se om de kommunala förvaltningar som tidigare genomfört omställning visade sig ha högre beredskap än de som inte tidigare genomfört omställning. Se bilaga 1 för temat erfarenhet.

Efter att erfarenheten analyserats ställdes kommunala förvaltningarnas svar på frågorna om vilken den viktigaste personalpolitiska utmaningen var och om de skulle genomföra omställning i framtiden, mot beredskapsnivån. Detta för att kunna se om omställning var ett prioriterat fenomen för kommunala förvaltningar och för att jämföra förvaltningarnas beredskapsnivå i förhållande till huruvida organisationerna skulle behöva genomföra omställning inom den närmsta 5-årsperioden.

4.5 Forskningsetiska aspekter

Enligt Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer för samhällsvetenskap och humaniora gjordes följande ställningstaganden.

Informationskravet – Vid utskicket av enkäten informerades respondenterna om studiens syfte både i ett längre avsnitt via e-mail men också i själva inledningen av den webbaserade enkäten. Informationen respondenterna fick innefattade även när resultatet skulle redovisas och hur. Det tydliggjordes även att vid eventuella frågor rörande enkäten eller studiens syfte uppmuntrades respondenterna att höra av sig antingen via telefon eller utsatt e-mailadress (Vetenskapsrådet, 2002).

Samtyckeskravet – Individer ska själva få bestämma om de vill delta i undersökningen. Samtycke för deltagande gavs när respondenten valde att besvara enkäten. För att underlätta för respondenten att ej besvara vissa typer av frågor valdes alternativet att göra frågorna

obligatoriska bort. Detta gjorde att respondenten själv kunde välja vilka frågor han/hon ej ville besvara och i slutändan fylla i om han/hon kunde tänka sig att ställa upp på att bli kontaktad i efterhand för följdfrågor och om personen var villig att ta del av resultatet. I följebrevet till enkäten tydliggjordes även att personen som besvarade enkäten endast var en representant för den specifika kommunala förvaltningen och att det är inte individen som undersöks i studien (Vetenskapsrådet, 2002).

Konfidentialitetskravet – Utomstående personer som läser uppsatsen ska inte kunna identifiera personen i undersökningen för att undvika negativa konsekvenser för respondenten. Därför har vi valt att inte skriva ut namnen på kommunala förvaltningarna som deltagit. Detta för att inte ange de kommunala förvaltningarna och för att de som svarat på enkäten inte sedan ska riskera att mötas av negativa reaktioner på sin arbetsplats. Om den kommunala förvaltningen hade benämnts vid namn är det enkelt för läsaren att hitta kontaktuppgifter eller att lokalisera vilken person som besvarat enkäten (Vetenskapsrådet, 2002).

Nyttjandekravet – Enligt rekommendationer ska forskaren redovisa hur denne ska använda sig av data som samlats in. I utskicket av enkäten meddelades även respondenterna att syftet var för att skriva en kandidatuppsats och att materialet endast skulle användas till att undersöka beredskapen (Vetenskapsrådet, 2002).

6. RESULTAT

6.1 Erfarenhet

Varsel och uppsägningar har under de senaste åren inte enbart drabbat den privata sektorn. På frågan om kommunerna har genomfört en organisationsförändring som inneburit reducering av antalet anställda svarade 78 % av de 29 tillfrågade kommunala förvaltningarna att de har behövt säga upp personal. Se diagram 1 i bilaga 1.

De skäl som motiverade uppsägningarna ansågs främst vara arbetsbrist (67 %) och besparingskrav (57 %). Det var i enkäten möjligt att uppge fler än ett skäl och de respondenter som uppgav arbetsbrist uppgav ofta även besparingskrav som skäl till omställningen. Minskad efterfrågan (14 %) var det skäl som minst ansågs som det främsta skälet till uppsägning. Se diagram 2 i bilaga 1.

Hantering av övertaligheten hanterades främst av kommunerna genom möjlighet till tidigare pension (72 %), omplacering (61 %), avgångsvederlag (56 %) och naturliga avgångar (50 %). Ingen kommunal förvaltning använde sig av lönesänkning och de metoder som minst användes var: arbetstidsförkortning (11 %), kompetensutveckling (11 %) och tjänstledighet (22 %). Respondenten kunde fylla i flera alternativ och därav överstiger procentsatsen 100 %. Alla kommuner som tidigare uppgett att de hade erfarenhet (21 stycken) besvarade frågan. Se diagram 3 i bilaga 1.

Andelen deltidsanställda inom kommunen varierar mellan kommunerna. Det högsta rapporterade värdet i enkäten uppgavs vara 83 % och det lägsta var 18 %. Majoriteten av kommunerna har mellan 24- 45 % deltidsanställda i förhållande till antalet anställda i kommunen. Se frekvenstabell 1 i bilaga 1. Se jämförelser med hög andel deltid och låg beredskap för omställning i analysavsnittet 7.1 Erfarenhet.

6.2 Struktur

Av de 78 % som uppgett att de genomfört omställning som inneburit uppsägning av personal uppgav 17 % av dem att de utvärderat omställningen. 21 % respektive 31 % uppgav att de inte hade gjort en utvärdering eller inte visste om utvärdering genomförts. Dokumentation av utvärderingen genomfördes av 14 % (4 stycken) av kommunerna och 38 % uppgav att de inte utvärderade omställningen. Se diagram 4 och 5 i bilaga 2.

Vad gäller en tydlig rollfördelning vid omställning har 41 % en utsedd omställningsansvarig i den kommunala förvaltningen och 59 % av de tillfrågade har ingen utsedd ansvarig. Se diagram 6 i bilaga 2. Om de kommunala förvaltningarna skulle behöva reducera personal till följd av ett omställningsarbete uppgav 52 % att de för tillfället har en process för hur de ska hantera situationen. 48 % uppgav att de inte har någon färdig process för hur de ska hantera omställning. Se diagram 7 i bilaga 2. Antalet kommuner som både har en färdig process och en omställningsansvarig är sex kommuner. Processen har i 24 % av fallen framförhandlats i samarbete med fackliga organisationer. Se diagram 8 i bilaga 2.

6.3 Kompetensförsörjning

Genom att systematiskt arbeta med kompetensförsörjning kan organisationen upptäcka, kartlägga och planera för pensionsavgångar, kompetensutveckling och rekryteringsbehov. Av de tillfrågade kommunala förvaltningarna uppgav 69 % att de inte kontinuerligt kartlägger och uppdaterar de tillsvidareanställdas kompetenser. 17 % uppgav att de arbetar kontinuerligt med kompetensförsörjning och 14 % uppgav att de inte visste. Se diagram 9 i bilaga 3.

Kompetensutvecklingsbehov på personalavdelningarna i de kommunala förvaltningarna som deltagit i undersökningen berör främst kunskap om omställning (41 %) och lagar som berör omställningsområdet (38 %). De lagar där kompetensutveckling uppfattas berör lagen om anställningsskydd och omställningsavtalet KOM KL. Av de tillfrågade kommunala förvaltningarna uppgav 17 % av respondenterna att det inte fanns något kompetensutvecklingsbehov på personalavdelningen. Se diagram 10 i bilaga 3.

Linjechefers kompetensutvecklingsbehov berör främst svåra samtal (69 %) exempelvis ett

uppsägningssamtal. Arbetsrättslig lagstiftning, omställningsavtal (41 %) samt omställning (41 %) och möta människor i kris (38 %) är även de områden där kompetensutveckling efterlyses. 7 % av de tillfrågade kommunala förvaltningarna uppgav att det inte fanns något kompetensutvecklingsbehov för linjecheferna i deras kommun. Se diagram 11 i bilaga 3. En respondent uppgav att det inte fanns ett kompetensutvecklingsbehov för varken personalavdelningen eller linjecheferna i sin kommun.

För linjechefer inom kommunalförvaltning skiljer sig kompetensutvecklingsbehovet gentemot personalavdelningen. Det är fler respondenter som angett att det finns ett behov för kompetensutveckling än för personalavdelningen, samt färre respondenter uppger att det inte finns ett behov av kompetensutveckling.

6.4 Omställningsberedskap

Av de kommuner som besvarade enkäten har 58,6 % (17 stycken) låg beredskap för omställning. Beredskapsnivån medel omfattar 31 % (9 stycken) av kommunerna och 10,4 % (3 stycken) har hög beredskap för omställning. Se frekvenstabell 3 i bilaga 4.

Utav de kommuner med låg beredskap för omställning uppgav 53 % att de i framtiden kommer att behöva genomföra omställning som omfattar reducering av anställda. 29,4 % av de med lågberedskapsnivå var osäkra på om omställningsbehov fanns i framtiden. För kommuner med medel i beredskapsnivå uppgav 66,7 % att de i framtiden ska genomföra omställningar som omfattade uppsägning av personal. Kommuner med hög beredskapsnivå uppgav samtliga att det finns ett omställningsbehov inom fem år. Se frekvenstabellerna 4-6 i bilaga 4.

6.5 Framtida omställningsbehov och utmaningar

Under avsnittet erfarenhet presenterades tidigare att 78 % har erfarenhet av omställning tidigare och på frågan om kommunerna behöver reducera antalet anställda till följd av en omställning inom de kommande fem åren uppgav 62 % av de tillfrågade kommunerna att det krävdes. 17 % uppgav att det inte skulle behöva reducera antalet anställda och 21 % var

osäkra på om det behövdes. Se diagram 12 i bilaga 5.

Den främsta personalpolitiska utmaningen för kommuner uppskattades att vara rekrytering av rätt personal (66 %) följt av stora pensionsavgångar (14 %). De utmaningar som uppfattades som minst angelägna var att minska personalomsättningen (0 %), omställning (3 %) och att minska sjukfrånvaron (7 %). Se diagram 13 i bilaga 5.

6.6 Sammanfattning

78 %, av de tillfrågade kommunerna inom Västra Götalandsregionen har erfarenhet av omställning sedan tidigare. Det var fler kommuner som uppgav att de utvärderade omställningen än de som dokumenterade den. Det är något vanligare inom kommunerna att ha en färdig process för omställning (52 %) än att ha en uttalad omställningsansvarig (41 %). En kommun uppger att de har både omställningsansvarig och färdig process för omställning.

69 % av de tillfrågade kommunerna uppger att de inte kontinuerligt kartlägger och uppdaterar de anställdas kompetenser. Både personalavdelningen och linjecheferna är i behov av kompetensutveckling inom omställning samt den lagstiftning som berör området. Linjecheferna inom den kommunala förvaltningen har behov av kompetensutveckling främst inom svåra samtal (69 %).

58,6 % av de kommuner som besvarat enkäten har låg beredskap för omställning och av dem uppger 53 % att de har behov av omställning i framtiden. Lite mer än hälften, 62 % av de tillfrågade kommunerna kommer att behöva genomföra omställningsarbete i framtiden och 21 % uppgav att de var osäkra. Omställning anses inte vara den främsta personalpolitiska utmaningen de kommande fem åren utan respondenterna uppger rekrytering och hantering av stora pensionsavgångar som viktiga utmaningar.

7. ANALYS

Följande analysavsnitt berör omställningsberedskap i form av erfarenhet av tidigare omställning, struktur för omställning samt kompetensförsörjning. Dessa uttryck för omställningsberedskap, tillsammans med viss bakgrundsfakta och framtida utmaningar ställs i relation till studiens teoretiska ansatser. I denna studie fokuseras analys och slutsatser på organisationerna med låg respektive hög omställningsberedskap. Detta för att kunna dra slutsatser och säga något om den generella beredskapsnivån för omställning.

7.1 Erfarenhet

Vissa organisationer har undvikit uppsägningar och istället använt sig av andra metoder för att reducera antalet anställda vid övertalighet. Till exempel erbjöds tidigare pension och inväntande av naturlig avgång. Organisationerna verkar använda sådana alternativ till uppsägning för att bygga upp ett system för omställning. Dessa tillvägagångssätt kan ses som en annan typ av downsizing-strategi till skillnad från omställningsberedskap som i denna uppsats är direkt kopplat till själva reduceringen av anställda. Denna downsizing-strategi kan för att koppla strategin till teori vara en av Camerons (1994) tre downsizing-strategier, närmare bestämt reducering av arbetskraft. Denna strategi ger enligt Cameron övervägande negativa konsekvenser för organisationen på såväl organisations- som individnivå. Exempelvis kan det organisatoriska engagemanget minska och osäkerhet bland arbetstagarna uppstå. Fler negativa konsekvenser av denna downsizing-strategi kan sättas i relation till organisatoriskt lärande, i form av Argyris & Schöns (1977) single-loop-lärande. Organisationer som använder sig av downsizing-strategin reducering av arbetskraft, lär sig ej något nytt utan förstärker befintlig kunskap i och med att organisationsmedlemmarna handlar på liknande sätt som tidigare. Det är möjligt att dessa organisationer enligt lärandeteorin, lär i single-loop, dvs bedriver verksamheten likartat över tid och ifrågasätter ej arbetssätt och rutiner. Enligt samma teori riskerar dessa organisationer att halka efter utvecklingsmässigt och i jämförelse mot de organisationer som istället ger uttryck för double-loop-learning. De organisationer som ger uttryck för single-loop-lärande kan antas ha ett kortsiktigt och reaktivt förhållningssätt till omställning. Detta förhållningssätt kännetecknar just Camerons ovan nämnda downsizing-strategi; reducering av arbetskraft. I förhållande till detta behandlar Wilkinson (2005) i sin forskning om downsizing att vissa organisationer ser omställning som en isolerad händelse, som en form av kris. Sammantaget kan antagandet att de organisationer

som lär i single-loop och som använder downsizing-strategin reducering av arbetskraft, sannlikt också se omställning som en kris.

Det finns även de organisationer som fått låg eller medelnivå av omställningsberedskap som ändå kan antas ha beredskap för omställning. Detta kan antas eftersom att deltidsanställningar är vanligt förekommande, de flesta kommuner har en andel på 30-40% deltidsanställda. Denna anställningsform kan användas som en omställningsstrategi vid övertalighet, för att reglera arbetsstyrkans storlek (Mauleón & Bergström, 2011). Detta kan ses som en möjlig förklaring till vissa kommuner har låg omställningsberedskap i denna studie men kanske har en annan nivå i verkligheten. Detta då det

7.2 Struktur

Endast 17 organisationer har utvärderat föregående organisationsförändring i form av omställning. För att koppla detta till studiens teoretiska grund kan Hedbergs (1981) vidareutveckling av den organisatoriska lärandeteorin nämnas. Själva utvärderingen av föregående organisationsförändring kan ha inneburit att berörda organisationer visat exempel på double-loop-lärande. Hedberg (1981) menar som tidigare nämnt att kunskap i ett double-loop-lärande dessutom ska lagras i organisationen, för att det organisatoriska lärandet ska ske. Genom bland annat denna dokumentation kan kunskapen lagras i samband med utvärderingen. Själva lagrandet av kunskap är central i teoribildningen. De 14 % som utvärderat omställningen och även dokumenterat utvärderingen kan antagandet göras att organisationen tagit lärdom och identifierat brister i rutiner och i själva processen för omställning. Det kan vidare antas att organisationer med double-loop-lärande tagit till sig erfarenheter och genomför kommande omställning på ett bättre och mer effektivt sätt än organisationer som ger uttryck för single-loop-lärande. De organisationer som dokumenterat utvärderingen blir också mindre individbundna i avseendet att kunskapen finns kvar inom organisationen även om en nyckelperson inom området skulle bli uppsagd, eller av annan anledning lämna organisationen.

De organisationer som har en utsedd omställningsansvarig vid omställning är 41%. Detta kan vara en signal på att organisationerna har ett system för omställning, en omställningsstrategi och att de interna resurserna utnyttjas inom organisationen. Det är troligt att färdiga rutiner och tydliga roller finns för detta, där HR-funktionen optimalt sett verkar understödande i

implementeringen av organisationsförändringen (Wang, Hutchins & Garavan 2009). Fler signaler på att vissa organisationer har en uttalad omställningsstrategi kan dessutom vara att hela 52% har en färdig process för omställning. Detta kan kopplas till ytterligare en av Camerons downsizing-strategier; omorganisering av arbetssätt. Fokus ligger på att effektivisera arbetsprocessen i form av exempelvis eliminering av överflödiga tjänster. En nackdel med denna strategi i form av omorganisering av arbetssätt är dock att organisationen systematiskt behöver gå igenom alla företagets processer, vilket i regel är mer tidskrävande än reducering av antalet anställda. Organisationer som har denna downsizing-strategi har till skillnad mot Camerons, i tidigare stycke nämnda, downsizing-strategi reducering av arbetskraft ofta ett långsiktigt och proaktivt förhållningssätt till omställning. Dessa organisationer har för att återknyta till Argyris & Schöns lärandeteori troligen ett double-loop-lärande, vilket innebär ett långsiktigt förhållningssätt och att organisationerna lärt av tidigare erfarenhet av omställning.

7.3 Kompetensförsörjning

Vad gäller kompetensutvecklingsbehoven inom organisationerna upplevs dessa finnas på såväl HR- som chefsnivå. Total svarsfrekvens är högre vad gäller chefs kompetensutvecklingsbehov än HR-funktionens behov vilket kan vara en konsekvens av att enbart HR-anställda varit responderande i enkäten. Vad gäller kontinuerlig dokumentation av kompetenser är det 83% som inte dokumenterar/uppdaterar eller som inte vet om dokumentation/uppdatering förekommer. Dessa höga värden indikerar att kompetensförsörjningen i dessa organisationer inte hanteras på ett systematiskt sätt vilket kan få negativa organisatoriska konsekvenser. Enligt Lindelöw (2010) är en god kompetensförsörjning något mycket värdefullt inom en organisation. För att kompetensförsörjningen skall vara effektiv måste kompetensen systematiskt samordnas, exempelvis är det av vikt att göra en behovsanalys och ha en övergripande plan för att tillgodose framtida kompetensbehov. Vidare nämns något som många organisationer drabbats och kommer att drabbas av vilket är effekten av den generationsväxling som 40-talisternas pensionsavgångar inneburit och kommer att innebära. Något relevant i sammanhanget är att 66% av organisationerna uppgett att den största personalpolitiska utmaningen är just rekrytering av rätt personal och kompetens. Även pensionsavgångarna benämner vissa organisationer som den största utmaningen. Dessa två utmaningar är nära sammankopplade med tanke på att pensionsavgångarna förorsakar ett behov av rätt person och rätt kompetens.

Att dessutom mer än 3/5 av organisationerna i studien kommer att genomgå omställning i form av reducering av antalet anställda den närmsta 5-årsperioden bekräftar möjligen dessa föreliggande utmaningar.

7.4 Systematisk omställning

Vad gäller indikationerna att organisationerna bedriver ett systematiskt kompetensförsörjningsarbete kan detta kopplas till Camerons tredje downsizing-strategi; systematisk omstrukturering. Denna strategi fokuserar som tidigare nämnt på att se omställning som en naturlig process och inte enskild händelse. Denna strategi skiljer sig från Camerons andra downsizing-strategier då denna strategi är mer långsiktig samt att organisationen med denna strategi i regel tillämpar bottom-up-ledning. Vidare fann Cameron att organisationer som använt sig av den systematiska omstruktureringsstrategin uppvisade ett bättre resultat och förhöjd prestation än de organisationer som använt sig av någon annan downsizing-strategi. Organisationerna kännetecknades av att en kontinuerlig förbättringsfilosofi fanns inbäddad i företagskulturen i samband med ett systematiskt analyserande av de anställdas kompetenser, färdigheter och erfarenheter. Detta kopplas återigen till Lindelöw som belyser vikten av att effektivt identifiera de anställdas kompetenser för att sedan kunna samordna och nyttja dem på bästa möjliga sätt.

8. DISKUSSION

8.1 Omställningsberedskap

För att besvara den första frågeställningen, om vilken omställningsberedskap de kommunala förvaltningarna har i VG-regionen, kan initialt våra mått för beredskapen; struktur och kompetensförsörjning nämnas. Med tanke på att 26 av 29 responderande kommuner har en låg- eller medelnivå av omställningsberedskap kan det enligt våra mått konstateras att kommunerna är dåligt rustade för att möta kommande omställningar. För att även beröra den andra frågeställningen, hur omställningsbehov hanterats tidigare, kan tidigare erfarenhet av omställning nämnas. Många av organisationerna, hela 3/4, har tidigare erfarenhet av omställning, vilket också kan bekräftas av det dåliga ekonomiska läget den senaste tidsperioden. Den senaste finanskrisen slog hårt och övertalighet uppstod varför de kommunala förvaltningarna också tvingades reducera antalet anställda. Dock är det, efter att ha analyserat all data för oss tydligt att alla organisationer inte tagit vara på erfarenheterna av tidigare omställning. Samtidigt som denna erfarenhet av omställning finns inom organisationerna är strukturen för omställning relativt svag och framförallt kompetensförsörjningen eftersatt. Faktumet att omställningsberedskapen generellt sett inte är hög tillsammans med att många kommuner står inför omställning den närmsta tidsperioden är i våra ögon alarmerande. Vad som ytterligare är anmärkningsvärt är bristen på medvetenhet om betydelsen av att hantera omställning på ett bra sätt. Enligt studiens teoretiska ansatser ger omställning ofta negativa effekter, på såväl individ- som organisationsnivå. Många av de responderande organisationerna verkar inte se omställningsarbete som något angeläget och viktigt inom det personalpolitiska området. Trots detta ses rekrytering av rätt kompetens som något aktuellt och viktigt samtidigt som de omfattande pensionsavgångarna upplevs vara en stor utmaning.

För att ytterligare diskutera kring frågeställningarna kan även den höga omställningsberedskapen som kännetecknar ett fåtal av organisationerna lyftas. Eventuellt finns förklaringar till dessa organisationers höga nivå av omställningsberedskap i olika strategier för downsizing. Kommunala förvaltningar med hög omställningsberedskap kan antas använda sig av Camerons (1994) downsizing-strategi; systematisk omstrukturering. Denna downsizing-strategi är nära sammanlänkad med såväl organisatoriskt lärande som strategisk kompetensförsörjning. Ett genomgående drag gällande dessa organisationer med

hög nivå av omställningsberedskap är att några av dem har inlett ett samarbete gällande rutiner och verksamhetsplaner för just strategisk kompetensförsörjning, vilket nämnts i metodavsnittet. Dessa organisationer möts kontinuerligt och tar hjälp av varandra, vilket kan förklara den höga omställningsberedskapen för dessa kommunala förvaltningar. Ett konkret exempel i detta sammanhang är att organisationerna samarbetat för att kunna hantera det tidigare nämnda, föreliggande problemet med omfattande pensionsavgångar. För att ytterligare beröra downsizing-strategin systematisk omstrukturering kan organisatoriskt lärande även diskuteras. Organisationer med hög nivå av omställningsberedskap tenderar att vara organisationer med förutsättningar för ett kontinuerligt organisatoriskt lärande. Med facit i hand gör vi kopplingen att organisationerna med hög omställningsberedskap kan kännetecknas av double-loop-lärande medan organisationerna med låg omställningsberedskap snarare kan ge uttryck för ett single-loop-lärande.

8.2 HR:s roll

Enligt studiens teoretiska ansatser är det tydligt att HR:s roll vid omställning är såväl omfattande som central. HR skall hantera allt från administration till att se till att medarbetarna hålls motiverade och engagerade i arbetet innan, under och efter omställning. Samtidigt skall HR representera ledningen och agera utifrån ledningsperspektiv. Det är i våra ögon av stor vikt att se till att HR får ett stort utrymme i omställningsprocessen, att HR tar på sig en strategisk roll. Med stöd i studiens teoretiska ansatser bör HR:s roll lyftas fram än mer vid omställning. HR bör vara en naturlig del i det proaktiva, långsiktiga förhållningssätt som kännetecknar en organisation med god omställningsberedskap. Vi anser att HR bör upprätta handlingsplaner för att identifiera och möta nuvarande och framtida omställningsbehov. Vi tror också att HR kan bidra till att skapa en stark struktur för omställning och samtidigt ansvara för en systematisk hantering av kompetensförsörjning. Detta då HR i övrigt har god kännedom kring organisationens viktigaste resurs, det vill säga personalen. För att återigen koppla detta till det organisatoriska lärandet kan i första hand double-loop-lärande nämnas. Vid denna form av organisatoriskt lärande ifrågasätter organisationsmedlemmarna rådande rutiner och arbetssätt och förändrar dessa vid behov. Det är för oss troligt att HR-funktionen vid double-loop-lärande har en mer framträdande och viktig roll i de organisationer som kännetecknas av detta lärande.

9. SLUTSATSER

Slutsatserna med denna studie är flera. För det första har majoriteten av kommunerna låg omställningsberedskap. Många organisationer ser inte omställning som något av det viktigaste inom det personalpolitiska området. Istället ses rekrytering av rätt kompetens samt de omfattande pensionsavgångarna som stora utmaningar. Själva medvetenheten kring vikten av att hantera omställning på ett bra sätt verkar vara bristande.

För det andra verkar kompetensförsörjningen vara något eftersatt inom många av organisationerna och struktur för omställning vara svag. Organisationerna tycks inte arbeta med kompetensförsörjning på ett systematiskt och strategiskt sätt. Rutiner för dokumentation och uppföljning av kompetenser verkar som tidigare nämnt saknas enligt flertalet av respondenterna. Sättet som organisationerna förhåller sig till omställning skiljer sig dessutom. Det kan antas att de organisationer med låg nivå av omställningsberedskap betraktar omställning som en isolerad händelse, som en tillfällig kris. Dessa organisationer har sannolikt också ett kortsiktigt och reaktivt förhållningsätt vid omställningsarbete och saknar färdiga processer för omställning. I motsats till detta verkar ett fåtal organisationer se omställning som en något mer kontinuerlig process. Dessa organisationer kan snarare möjligen ge uttryck för Camerons (1994) downsizing-strategi; systematisk omstrukturering. Det är för oss därmed också sannolikt att miljön i dessa organisationer tillåter organisatoriskt lärande, i form av double-loop-lärande snarare än single-loop-lärande.

Ytterligare en slutsats är bilden vi fått av HR:s roll vid omställning. Det är av vikt att HR utgör en strategisk funktion och i och med denna studie har vi förstått att HR optimalt sett skall verka stödjande mot ledning, chef och medarbetare, såväl innan, under, som efter omställningsprocessen. Förutsättningar för att HR ska kunna inneha denna roll verkar finnas i de organisationer som lär i double-loop och har ett proaktivt och långsiktigt förhållningsätt till omställning.

Slutligen är det i våra ögon uppseendeväckande att trots att organisationerna faktiskt genomfört omställning tidigare och även ska genomföra inom en snar framtid likväl inte ser omställning som något viktigt. Detta samtidigt som resultatet av studien pekar på en övervägande låg beredskap för omställning finner vi problematiskt i förhållande till nuvarande och framtida omställningsarbete.

9.1 Bidrag med studien

Ett bidrag med denna studie är att studiens kvantitativa metod och karaktär inte tidigare genomförts. En studie likt denna har inte gjorts i varken kommunal eller offentlig sektor. Begreppet omställningsberedskap är som tidigare nämnt, av oss ett nykonstruerat sådant. Det mest närliggande begreppet är som Armenakis och Harris (1993) skildrar; ”readiness for change”, vilket är ett uttryck för en organisations beredskap till förändring.

Faktumet att denna studie fokuserar på vikten av ett långsiktigt och proaktivt förhållningsätt till omställning skiljer sig mot tidigare studier. Tidigare forskning har istället utvärderat redan genomförda omställningar, främst inom den privata sektorn. Dessa studier har gjorts på djupet medan det i denna studie valts att göra en studie av bred och kartläggande karaktär.

9.2 Förslag till vidare forskning

Mätinstrumentet för omställningsberedskap är av intresse att vidareutveckla. Inte bara genom att validera det utan också för att undersöka fler faktorer och se om det finns andra faktorer som påverkar omställningsberedskapen. Denna studie fokuserar på hur organisationen kan förbereda sig och arbeta mer systematiskt med omställning. Det behövs ytterligare forskning som berör både direkt påverkande variabler för omställningsberedskap men också om det finns variabler som enskilt och/eller tillsammans förklara fenomenet. Exempel på sådana faktorer är den lokala arbetslösheten, andel deltidanställda och hur andelen HR-anställda kan påverka beredskapsnivån i kommunen. Ytterligare faktorer kan vara antalet invånare eller hur antalet anställda påverkar omställningsberedskapen.

Ett annat område som är i behov av vidare studier är personalfunktionens roll under omställning och hur HR-avdelningen systematiskt kan arbeta med downsizing-strategier både operationellt och strategiskt. Studien visade även bristande kompetensförsörjningsarbete inom kommunerna i VG-regionen. En studie av fler kommuner skulle ge möjlighet att jämföra och se ifall det finns skillnader geografiskt vad gäller omställningsberedskap. Det skulle också vara möjligt att studera huruvida andra uttryck för omställningsberedskap finns och jämföra dessa ytterligare med olika typer av omställningsstrategier.

9.3 Kritiska reflektioner

Denna studie är endast av beskrivande karaktär och utgår från våra definierade faktorer som påverkar beredskapen inom organisationen. Studien tar inte upp hur faktorer såsom lokal arbetslöshet eller användningen av deltidsanställda kan fungera som en alternativ metod till reduktion av antalet anställda. På grund av studiens breda kartläggning analyseras inte förklaringar till den övervägande låga nivån av omställningsberedskap på djupet.

Enkäten utformades med svarsalternativ som hade alternativen ”ja” eller ”nej” vilket gör att data som samlats in inte beskriver i vilken omfattning eller till vilken grad exempelvis kompetensutvecklingsbehovet är. Alternativet hade varit att använda sig utav endast eller till viss del av skattningsfrågor. Framförallt skulle fler frågor angående personalavdelningen, exempelvis utbildning och anställningstid lagts till för att kunna förklara resultatet ytterligare. Viss försiktighet bör vidtas vid tolkning av siffror där personalavdelningen själva fått uppskatta hur det ser ut i organisationen. Respondentens subjektiva uppfattning om kommunen erhålls, vilket möjligtvis kan påverka resultatet i en viss riktning.

Något kritiskt i denna uppsats gäller modellen som utvecklats för att kunna mäta omställningsberedskap. Modellen utformades med utgångspunkt i tidigare forskning och teori men är inte validerad och faktorerna som uppskattats påverka omställningsberedskap är inte vetenskapligt testade. Det krävs ytterligare forskning om detta fenomen samt om vilka faktorer som statistiskt bidrar till att höja respektive sänka omställningsberedskapen i en organisation. Med andra ord mäts omställningsberedskap utifrån vår definition och det är inte med säkerhet omställningsberedskapen definieras på ett likvärdigt sätt ifall undersökningen skulle upprepas, vilket i så fall troligen skulle medföra ett annat resultat.

10. RERERENSER

10.1 Tryckta källor

Borg, E. & Westerlund, J (2006) *Statistik för beteendevetare*, Liber AB: Stockholm, andra upplagan.

Eliasson, A. (2010) *Kvantitativ metod från början*, Studentlitteratur AB, Lund. Andraupplagan.

Granberg, O. (2011) *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling: Natur & Kultur*.

Lindelöw, M. (2010) *Kompetensbaserad personalstrategi*, Natur och Kultur: Stockholm.

Örtenblad, A. (2009) *Lärande organisationer: - Vad och för vem?* Liber AB, Malmö.

10.2 Vetenskapliga artiklar

Appelbaum, S.H., Everard, A. & Hung, Loretta, T.S. (1999) *Strategic downsizing: critical success factors*, Management Decisions, 37/7, pp. 535-552.

Argyris, C. (1977) *Double loop learning in organizations*, Harvard Business Review, ISSN 0017-8012, 09/1977, Volym 55, Nummer 5, p. 115.

Argyris, C. & Schön, D., (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. London.: Addison-Wesley.

Bergström, O. (2007) *Translating socially responsible workforce reduction- A longitudinal study of workforce reduction in a Swedish company*, Scandinavian Journal of Management, 23, pp. 384-405.

Brockbank, W. (1997) *HR:s future on the way to a presence*, Human Resource Management, Vol. 36, No. 1, pp. 65-69.

Brockner, J. (1992) *Managing the effects of lay-offs on survivors*”, California Management review, Vol. 34, No. 2, pp.9-28.

Cameron, K.S. (1994) *Strategies for successful downsizing*, Human Resource Management, Vol.33, No.2, pp.189-211.

Cascio, F.W. (2002) *Strategies for responsible downsizing*, Academy of Management Executive, Vol.16, pp. 80-91.

Fisher, S.R. and White, M.A. (2000) *Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?*, Academy of Management Review, Vol.25, No. 1, pp. 244-251.

Marks, M.L & De Meuse, K.P. (2005) *Resizing the organization: Maximizing the gain while minimizing the pain of layoffs, divestitures and closings*, Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 1, pp.19-35.

Mishra, K E., Spreitzer, G.M. & Mishra, Aneil, K. (1998) *Preserving employee morale during downsizing*, Sloan Management Review, pp. 84-95.

Sahdev, K., Vinnicombe, S. & [Tyson, S.](#) (1999) *Downsizing and the changing role of HR*. The International Journal of Human Resource Management, 01/1999, Volym 10, Nummer 5, pp. 906 – 923

Wang, J., Hutchins, H.M., Garavan. T.N. (2009) *Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management*, Human Resource Development review, 8:22.

Wilkinson, A. & Redman, T. (2009) *Contemporary human resource management*, Pearson Educational Limited, England: Essex.

Wilkinson, A. (2005) *Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing? Quality human resources and the management of sustainability*, Total Quality Management, Vol. 16, No. 8-9, pp. 1079-1088.

10.3 Elektroniska källor

Bendz, A, & Johansson, F. (2008) *Maktskiften i kommuner*. Kapitel ur: *Makten över kommunerna. Forskning om självstyrelse, hierarkier och nätverk*. CEFOS (Centrum för forskning om offentlig sektor)

Hedberg, B. (1981), *How organizations learn and unlearn*, Handbook of organizational design (s.3-27). Oxford: Oxford University Press

Sveriges Kommuner och Landsting, (2011), *Här finns Sveriges viktigaste jobb – En rekryteringsprognos för välfärdssektorn*. LTAB.

Arbetsförmedlingen, (hämtat 2012-05-04), *Varselstatistik*,

<http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-prognoser/Varselstatistik.html>

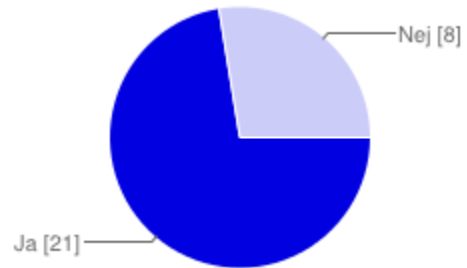
Omställningsfonden, (hämtat 2012-04-25) *Statistik*, <http://omstillningsfonden.se/om-oss/statistik/>

Vetenskapsrådet, (hämtat 2012-06-05), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

BILAGA 1. Erfarenhet

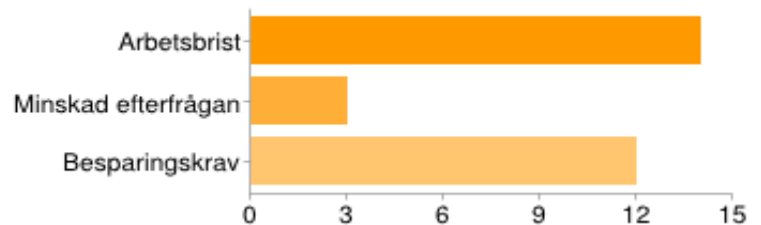
1. Har organisationen under den senaste 5-årsperioden genomfört organisationsförändringar som omfattade uppsägning av personal?

Ja	21	72 %
Nej	8	28 %



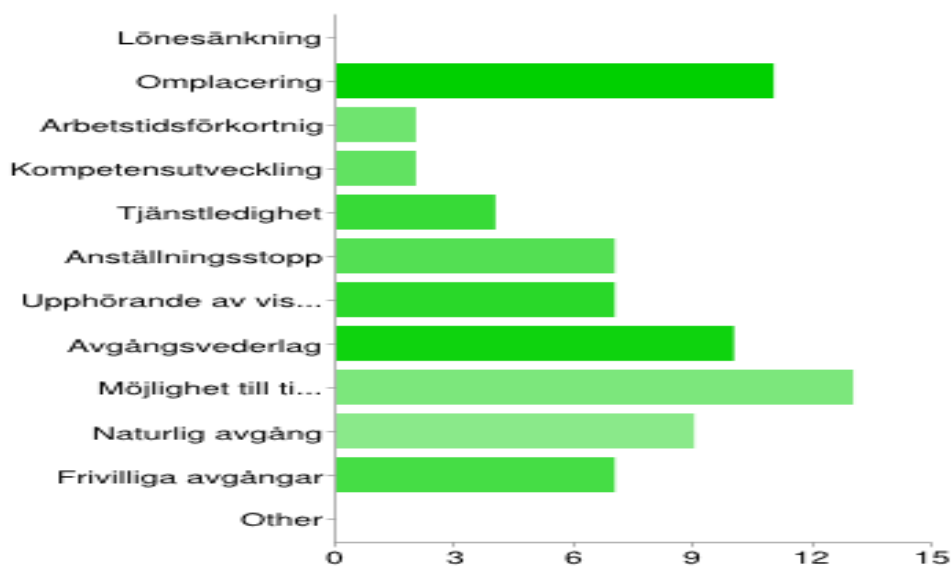
2. Vad var skälet till omställningsarbetet?

Arbetsbrist	14	67 %
Minskad efterfrågan	3	14 %
Besparingskrav	12	57 %



Procentsatsen överstiger 100 % på grund av att det går att fylla i fler alternativ.

3. Vilken/Vilka metoder använde kommunen sig utav för att hantera övertaligheten?



Lönesänkning	0	0 %	Upphörande av visstidsanställningar	7	39 %
Omplacering	11	61 %	Avgångsvederlag	10	56 %
Arbetstidsförkortning	2	11 %	Möjlighet till tidigare Pension	13	72 %
Kompetensutveckling	2	11 %	Naturlig avgång	9	50 %
Tjänstledighet	4	22 %	Frivilliga avgångar	7	39 %
Anställningsstopp	7	39 %	Other	0	0 %

Procentsatsen överstiger 100 % på grund av att respondenten kan fylla i fler alternativ.

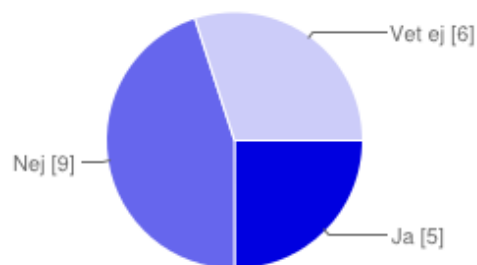
Frekvenstabell 1. Andel deltidsanställda i kommunerna

Andel deltidsanställda (%)	Frekvens
0-10	0
11-20	2
21-30	6
31-40	11
41-50	5
51-60	0
61-70	1
71-80	0
81-90	1
Totalt:	26

BILAGA 2. Struktur

4. Utvärderades omställningen?

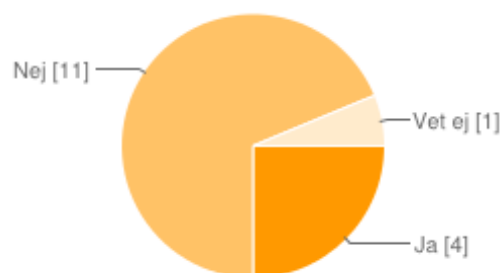
Ja	5	17%
Nej	9	31%
Vet ej	6	21%



Procentsatsen uppgår ej till 100 % på grund av att frågan inte var relevant för alla kommuner.

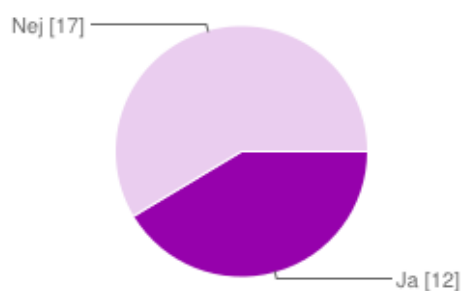
5. Dokumenterades erfarenheter och lärdomar i samband med utvärderingen av omställningsarbetet?

Ja	4	14%
Nej	11	38%
Vet ej	1	3%



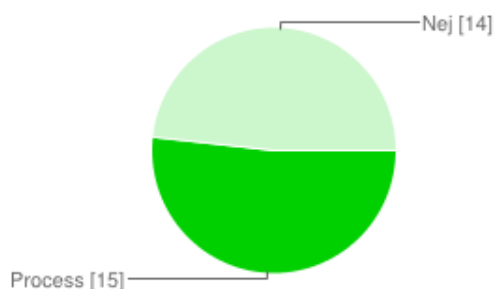
6. Finns det inom organisationen en person som har ett uttalat omställningsansvar vid reducering av antalet anställda?

Ja	12	41%
Nej	17	59%



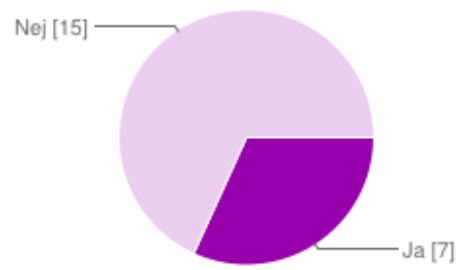
7. Finns det en färdig process för omställning om organisationen i dagsläget skulle behöva reducera antalet anställda?

Process	15	52%
Nej	14	48%



8. Är processen för omställning framförhandlad med facket?

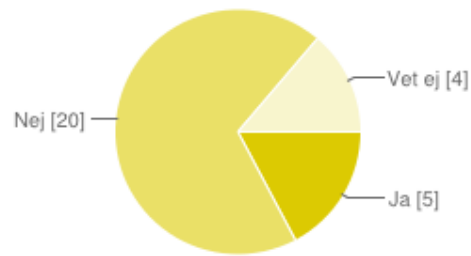
Ja	7	24 %
Nej	15	52 %



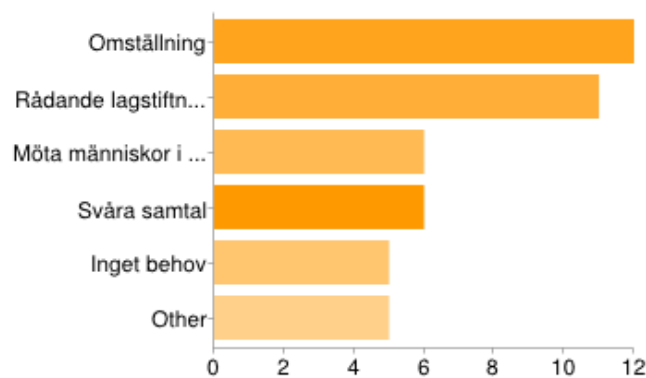
BILAGA 3. Kompetensförsörjning

9. Dokumenteras och uppdateras de fastanställdas kompetenser kontinuerligt?

Ja	5	17%
Nej	20	69%
Vet ej	4	14%



10. Om kommunen i dagsläget skulle behöva reducera antalet anställda, finns det behov av kompetensutveckling inom den personaladministrativa enheten inom något/några av följande områden?

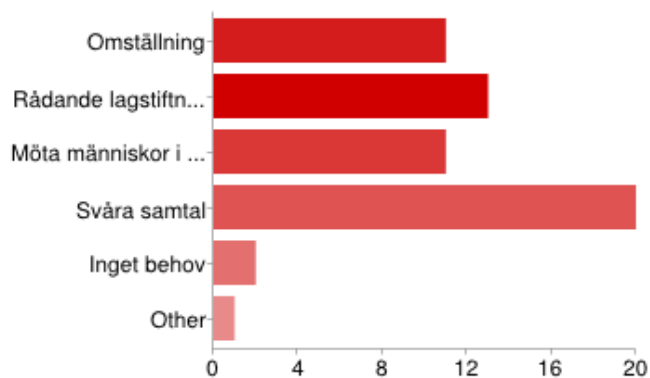


Omställning	12	41%
Rådande lagstiftning inom omställning	11	38%
Möta människor i kris	6	21%
Svåra samtal	6	21%
Inget behov	5	17%
Other	5	17%

Procentsatsen överstiger 100 % på grund av att det går att välja flera svarsalternativ.

11. Om kommunen i dagsläget skulle behöva reducera antalet anställda, finns det behov av

kompetensutveckling för linjecheferna inom något/några av följande områden?



Omställning	11	38%
Rådande lagstiftning inom omställning	13	45%
Möta människor i kris	11	38%
Svåra samtal	20	69%
Inget behov	2	7%
Other	1	3%

Procentsatsen överstiger 100 % på grund av att det går att välja flera svarsalternativ.

BILAGA 4. Omställningsberedskap

Frekvenstabell 2. Omställningsberedskap

Beredskapsnivå	Frekvens (antal kommuner)	Andel i procent
Mycket hög	0	0
Hög	3	10,4
Medel	9	31
Låg	17	58,6
Totalt:	29	100 %

Frekvenstabell 3. Låg omställningsberedskap samt ska genomföra omställning inom 5 år.

	Frekvens (antal kommuner)	Andel i procent
Ja	9	53
Nej	3	17,6
Vet ej	5	29,4
Totalt:	17	100 %

Frekvens tabell 4. Medel omställningsberedskap samt ska genomföra omställning inom 5 år.

	Frekvens (antal kommuner)	Andel i procent
Ja	6	66,7
Nej	2	22,2
Vet ej	1	11,1
Totalt:	9	100 %

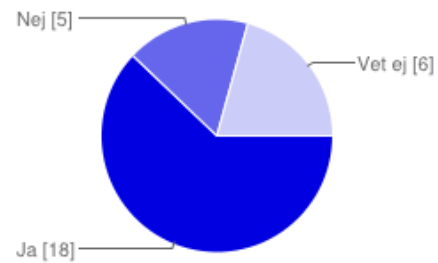
Frekvens tabell 5. Hög omställningsberedskap samt ska genomföra omställning inom 5 år.

	Frekvens (antal kommuner)	Andel i procent
Ja	3	100
Nej	0	0
Vet ej	0	0
Totalt:	3	100 %

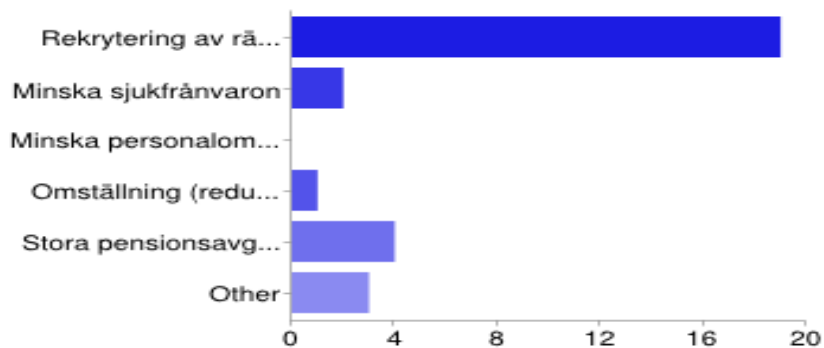
BILAGA 5. Framtida omställningsbehov och utmaningar

12. Kommer kommunen inom en 5-årsperiod behöva genomgå ett omställningsarbete som innefattar reducering av antalet anställda?

Ja	18	62 %
Nej	5	17 %
Vet ej	6	21 %



13. Vilken anser du vara den största personalpolitiska utmaningen i din kommun?



Rekrytering av rätt personal	19	66%
Minska sjukfrånvaron	2	7%
Minska personalomsättningen	0	0%
Omställning (reducering av arbetskraft)	1	3%
Stora pensionsavgångar	4	14%
Other	3	10%

Procentsatsen överstiger 100 % på grund av att det går att välja flera svarsalternativ.

BILAGA 6. DEFINITION AV CENTRALA BEGREPP

Omställningsberedskap

Med omställningsberedskap åsyftas beredskapen att snabbt kunna initiera ett omställningsarbete samt utföra arbetet på ett genomtänkt sätt. De dimensioner som avses mätas är struktur och kompetens. Dessa dimensioner bestämmer nivå av omställningsberedskap och syftet är att undersöka huruvida tidigare erfarenhet av omställning höjer denna nivå.

Kompetens

Lindelöw (2010) beskriver kompetens som individens förmåga att åstadkomma yrkesmässiga prestationer samt förhållningssätt som speglar personlighet och typiska reaktionsmönster.

Erfarenhet

Erfarenhet definierar Lindelöw (2010) som de vitt spridda händelser som en individ tidigare erfarit i såväl privat- som arbetslivet. På konkret nivå exemplifierar Lindelöw med huruvida en individ har arbetslivserfarenhet av förändringsarbete.

Kompetensförsörjning

Granberg (2011) beskriver kompetensförsörjning i form av ett system som underlättar det dagliga arbetet och ger möjligheten att överblicka vilka kompetenser medarbetare har ur ett kort- och långsiktigt perspektiv. Detta innebär att systemet illustrerar dagslägets kompetensbild men också framtidens kompetensbehov. För personalavdelningen (HR) ska information från systemet kunna användas för rapporter som kan ligga till grund för utbildningsplanering, resursplanering samt stödja schemaplaneringsfunktioner.

HRM

Granberg (2011) presenterar benämningen på funktionen som ansvarar för verksamhetsdriften med inriktning på personalområdet som Human Resources (HR) alternativt Human Resource Management (HRM). HRM innebär operativa delar såsom rekrytering, personalplanering, löneadministration med mera. Samtidigt bedrivs arbetet optimalt sett på ett strategiskt och lyhört sätt, för att uppfylla organisationens övergripande mål. Ulrich & Brockbank (2007) att HR-rollen för närvarande tenderar att röra sig från traditionellt personalarbete till ett mer värdeskapande arbete för såväl chefer, medarbetare och kunder. Granberg bekräftar Ulrich &

Brockbanks resonemang och menar att operativa delar såsom löneadministration ofta outsourcas och att HR vanligen ses som strategisk partner med en given plats i organisationens ledning.