

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen

HRM - framtidens personalarbete?

En teoretisk analys av personalarbetets utveckling i Sverige

från år 1990 till 2000

Författare: Lisa Düring
D-uppsats: SOC 464, 61-80 p
VT 2001
Handledare: Marianne Liedholm

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT	1
INLEDNING.....	2
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
METOD OCH MATERIAL	3
BAKGRUND.....	4
<i>FYRA PERIODER PERSONALARBETE - EN KORT TILLBAKABLICK</i>	5
<i>HRM - "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" - DAGENS PERSONALARBETE?</i>	6
<i>Definitioner av HRM</i>	6
<i>HRM och IR</i>	7
<i>KRITIK MOT HRM</i>	7
HRM - DEBATT OCH UTVECKLING I SVERIGE FRÅN 1990 - 2000	8
År 1990 - 1991	8
År 1992 - 1993	9
År 1994 - 1995	12
År 1996 - 1997	14
År 1998 - 1999	19
År 2000 -	24
TEORIAVSNITT.....	27
<i>SYSTEMTEORI OCH STRUKTURFUNKTIONALISM</i>	28
<i>HRM - DET POSTMODERNISTISKA SAMHÄLLET'S IDÉER?</i>	29
<i>ORGANISATIONSTEORI OCH IDEOLOGI</i>	31
<i>Företagsledning och ideologi</i>	32
ANALYS OCH DISKUSSION	37
SAMMANFATTNING	44
REFERENSER	47

ABSTRACT

Författare: Lisa Düring

Titel: HRM - framtidens personalarbete? En teoretisk analys av personalarbetets utveckling i Sverige från år 1990 till 2000.

D-uppsats: SOC 464, 61-80 p

Handledare: Marianne Liedholm

Sociologiska institutionen, VT 2001

Syftet med följande teoretiska uppsats är att i ett samhälleligt och sociologiskt perspektiv analysera och belysa personalarbetets framväxt och utveckling i Sverige från år 1990-2000. Jag ställer mig följande frågor: Hur har utvecklingen av personalarbetet sett ut under det senaste årtiondet? Vad har hänt med personalfunktionen under 1990-talet? Vad innebär HRM-synsättet? Hur har HRM-debatten sett ut mellan åren 1990 och 2000 enligt tidningen *Personal & Ledarskap*? Uppsatsen syftar dessutom till att belysa intressanta aspekter i den HRM-debatt som levt under 90-talet, utifrån följande teoretiska utgångspunkter: Postmodernism, Systemteori & strukturfunktionalism och Organisationsteori (företagsledning) & ideologi. Fackpress, personaltidningar samt teoretisk och sociologisk litteratur ligger som grundmaterial för uppsatsens innehåll. Facktidningen för personalansvariga; *Personal & Ledarskap* utgör huvudmaterialet. Personalarbetet har under denna tidsperiod i stort präglats av synsättet HRM, d v s *Human Resource Management*. HRM står för en strategisk och sammanhängande syn på ledning och administration av en organisations mest värdefulla tillgångar, d v s individerna som arbetar där. Det handlar om en ledningsfråga som bedrivs av den högsta ledningen. Jag vill hävda att personalarbetet *har* ändrats avsevärt under det senaste årtiondet, då företag och organisationer haft stora förnyelsebehov inför framtiden. 1990-talet har präglats av att personalfunktionens gamla och traditionella grunder har utmanats och ifrågasatts. Någon form av ideologiskifte i synen på personalfrågor har skett, då nya principer för ledning och organisation har utvecklats. HRM-synsättet har enligt min bedömning varit en starkt bidragande orsak till dessa förändringar samt till det kraftigt ökade intresset och engagemanget för personalfrågor i företag och organisationer under det senaste årtiondet.

INLEDNING

Denna uppsats handlar om personalarbete. Anledningen till varför jag valt att skriva om personalarbete är att jag har ett stort intresse för människan i arbetslivet. Arbetet är en viktig del av människans liv. Det är nämligen på arbetet människan vistas och verkar under en stor del av sitt vakna liv. Arbetsförhållandena har dessutom stor betydelse för människans välbefinnande, hälsa, livskvalitet och utvecklingsmöjligheter o s v.

Hur ser då arbetslivet ut för människan i dagens samhälle? Något man kan börja med att konstatera är att gamla trygga och homogena arbetslivssverige inte längre finns. Den nya gemensamma nämnaren är istället marknaden och marknaden är förmodligen den viktigaste komponenten i ett företags omvärld. Under 1980- talets andra hälft var företagets största problem hur man skulle kunna få tag på folk respektive minska personalomsättningen. De stora personalinsatserna handlade då om rekrytering, introduktion och inskolning. Under 1990-talets första hälft var problemet istället det motsatta, d v s hur skulle man bli av med folk och hur skulle man göra med dem som var kvar? Och nu kan man väl säga att vi delvis är tillbaka, då företag runt om i Sverige undrar: Hur får vi tag på kompetenta medarbetare? (Granberg, 1999, s. 20).

Företagen har både över tid och på grund av inriktning olika omvärld. För många företag (de allra flesta) har omvärlden under 1990-talet varit hård och turbulent. För andra har den kanske dock varit mer tillmötesgående och lovande. Men för alla har den i vilket fall inneburit nyheter av olika slag, till exempel EU, börssras och tekniska innovationer. Företagen har också blivit mer olika varandra. Något kategoriskt kan man påstå att förr spelade det inte så stor roll hur företaget organiserade sig för att möta omvärlden, för den var ju god med hög tillväxt. Om läget blev sämre för exportindustrin, kunde man lita på att regeringen hjälpte till genom att devalvera kronan.

Omvärldsförändringar kan leda till nya organisationsformer, ny produktionsteknik och ett nytt synsätt på administration. En fråga jag vill ställa i denna uppsats är om ett nytt synsätt på personaladministration vuxit fram i takt med omvärldsförändringar och hur detta i så fall ser ut? Vad har hänt på personalområdet under de tio senaste åren? Hur har debatten och utvecklingen av personalarbetet och det ”nya” HRM-synsättet (HRM står för Human

Resource Management) sett ut under 1990-talet? Vilket samband med eller hur väl stämmer det nya synsättet överens med samhällsutvecklingen?

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna uppsats är att i ett samhälleligt och sociologiskt perspektiv analysera och belysa personalarbetets/HRM:s framväxt och utveckling i Sverige över en tioårsperiod, närmare bestämt under åren 1990-2000. I problematiseringen av detta ställer jag bland annat nedanstående frågor:

- Hur har utvecklingen av personalarbetet sett ut under det senaste årtiondet?
- Vad har hänt med personalfunktionen under 1990-talet?
- Vad innebär HRM-synsättet?
- Hur har HRM-debatten sett ut mellan åren 1990 och 2000?

Svaren på ovanstående frågor kommer jag att analysera och diskutera utifrån teorier om:

- Postmodernism
- Systemteori & strukturfunktionalism
- Organisationsteori (företagsledning) & ideologi

METOD OCH MATERIAL

Då jag skriver en teoretisk uppsats, är mitt metodval en självklarhet. Fackpress, personaltidningar samt teoretisk och sociologisk litteratur utgör mitt informationsmaterial. Facktidningen för personalansvariga: *Personal & Ledarskap* har varit mitt huvudmaterial i min redogörelse över HRM-debatten, då jag bedömer att informationen i denna tidning genomgående är aktuell och väl uppdaterad på området.

Mitt tillvägagångssätt har alltså varit att strategiskt gå igenom samtliga nummer av tidningen år efter år, med början år 1990 fram till år 2000. Tidningen P&L är personalfolkets egen tidning. Den som jobbar med eller har intresse för personalfrågor söker sannolikt information i denna tidning. Valet av denna tidning föll sig därför naturligt.

BAKGRUND

Vad är egentligen personaladministration (PA) och personalarbete? Någon enkel och enhetlig definition över dessa begrepp finns inte. Personalfrågorna i ett företag har nämligen under olika perioder kallats för olika saker. Den första mer samlande benämningen var *personaltjänst*. Ett tydligt tecken på att det namnet fick genomslag var att Föreningen för Socialarbetare inom Industri och Affärsliv (SAIA) som bildades redan år 1921, i början av 1950-talet bytte namn till Sveriges Personaladministrativa Förening (SPF). Föreningens tidning fick heta *Personaltjänst*. Under 1960-talet började benämningen *personaltjänst* sakta försvinna och benämningen *personaladministration* tog över, vilket stämde väl överens med den nya syn på personalarbetet som utvecklats (Gabriell, 1995, s.7).

1970-talet innebar stora förändringar för dem som arbetade med personalfrågor. Arbetsrättens utveckling - MBL och LAS med flera lagar - framhöll företagsdemokratins utveckling. Samtidigt utvecklades det så kallade planeringstänkandet inom arbetslivet. Administrationen växte och fick ökat inflytande. Det nordiska samarbetet i personalfrågor ökade (Granberg, 1999, s. 16).

Under 1980-talets senare del började ett nytt uttryck bli allt vanligare - *Human Resource Management* eller förkortat *HRM*. HRM har även uppfattats som 90-talets personalarbete. Anledningarna till att HRM fick en betydelsefull roll var förmodligen flera. En anledning var dock det ökade utbytet i frågor om personalarbetet över nationsgränserna, alltså internationaliseringen. En annan var att företagsledningsperspektiv i allt högre grad började präglade personalarbetet i företag och andra organisationer (Ekstrand, 1988, s. 20).

En tredje anledning var den individualisering i arbetslivet som bredde ut sig och motsvarande avståndstagande från kollektiva lösningar. Slutligen, en fjärde anledning finns förmodligen att hämta i att HRM-tänkandet låg i tiden med tanke på den allmänna utvecklingen i arbetslivet, i samband med den kraftiga konjunktursvackan under 1990-talet.

Personaladministration, personalarbete och HRM är i väsentliga delar samma sak. Alla beteckningarna står för: allt arbete som rör de anställda i företaget, men perspektiven och

ansatserna kan däremot skifta. Försök till definitioner av de ovan nämnda begreppen har gjorts genom tiderna. Ett par aktuella och intressanta definitioner följer nedan:

Granberg (1999) ger två olika förslag till definition:

- Alla insatser som görs för att planera, genomföra och följa upp personalfrågorna i företaget.
- Alla insatser rörande humankapitalet som görs för att företaget ska uppnå sina mål och utvecklas.

Söderström & Lindström (1994) konstaterar att ett genomgående intryck av olika definitioner av personalarbete är att:

- de fokuserar *åtgärder* för att handlägga personalfrågorna
- de avser *relationen* mellan företag och anställd
- personalarbetet ofta har *processkaraktär*
- personalarbetet anses ingå som ett *delsystem* i det totala system ett företag utgör
- personalarbetet gärna uppfattas som ett i huvudsak *värdenetralt* område.

FYRA PERIODER PERSONALARBETE - EN KORT TILLBAKABLICK

Damm (1993) identifierar fyra perioder i personalarbetets utveckling i Sverige:

1. *"Tillblivelsen 1910-1949.* Personalarbetet är socialt inriktat, vilket bl a tar sig uttryck i att Föreningen för Socialarbetare inom Industri och Affärsliv (SAIA) bildas.
2. *Från socialarbetare till personaladministration 1950-1969.* Motsättningarna mellan å ena sidan ett mer individinriktat och socialt personalarbete och å andra sidan ett mer administrativt förhållningssätt blir tydligt. SAIA byter namn till först Sveriges Personaltjänstförening och sedan till Sveriges Personaladministrativa förening (SPF).
3. *I demokratins tjänst 1970-1979.* Reformerna inom arbetsrätten och arbetsmiljön har mycket stort inflytande på personalarbetet.
4. *I företagsledningens tjänst 1980-1989.* Under detta skede utvecklas personalarbetet till ett lednings- och kompetensperspektiv. Personalarbetet är en ledningsfråga. Human Resource

Management (HRM) börjar vinna mark som en effekt av betoningen på ledningsfrågorna.”
(Citat ur Damm, 1993, s. 7-14).

HRM - "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" - DAGENS PERSONALARBETE?

Definitioner av HRM

En fråga man rimligen bör ställa sig är vad som egentligen utmärker HRM. Vad är HRM:s karakteristika? Det finns en mängd olika beskrivningar och definitioner som vi kan ta till oss och fundera på:

Söderström & Lindström (1994) förklarar att HRM är ”en strategi som betraktar personalen från ett resursperspektiv och där denna resurs är avgörande för företagets framgång”. De tillägger samtidigt att detta inte ger särskilt mycket vägledning (*Söderström & Lindström, 1994, s. 22*).

Vi får alltså gå vidare i vårt försök att beskriva fenomenet. Enligt *Armstrong (1992)* kan HRM som begrepp ses som en strategisk och sammanhängande syn på ledning och administration av en organisations mest värdefulla tillgångar - d v s de individer som arbetar där och som individuellt och kollektivt bidrar till verksamhetens mål (*Armstrong, 1992, s. 141*).

Om vi fortsätter i vårt utforskande kan vi lyssna till *Storey (1995)* som ser HRM som det särskilda förhållningssätt till ledning och administration av företagets medarbetare som strävar till att åstadkomma en konkurrenskraftig verksamhet genom strategisk gruppering av mycket engagerade och kompetenta medarbetare. I detta arbete används ett integrerat antal kulturella, strukturella och personaladministrativa tekniker.

Molander (1996) hävdar att HRM har att göra med utvecklingsvillkor för arbete och arbetsplats som främjar engagemang, flexibilitet, goda prestationer och hög kvalitet. Det är ett strategiskt förhållningssätt till rekrytering, utveckling och motivering av individer i arbetet så att dessa effektivt bidrar till företagets överlevnad och utveckling (*Molander, 1996, s. 20*).

Armstrong sammanfattar HRM som:

- en ledningsfråga som bedrivs av den högsta ledningen
- införandet av HRM är en fråga för linjens chefer
- behovet av samsyn - integrationen mellan affärs- och HR-strategier
- vikten av engagemang med företagets uppgift och värderingar

Det finns således mycket att ta fasta på. Det som jag själv fastnat för är att HRM står för ett synsätt på ledning som kännetecknas av individuella lösningar, en stark koppling mellan personalstrategier och verksamhetsstrategier, med viktiga styrmedel i planeringssamtal och företagskultur. Jag menar att kärnan i budskapet är att ”HRM matchar företagets och medarbetarnas behov”.

HRM och IR

Ett sätt att beskriva ett fenomen på är att ange vad det *inte* är eller beskriva dess motsats. HRM ställs ibland i litteraturen i direkt motsats till IR, *Industrial Relations*. IR i Sverige handlar om förhållandet mellan tre starka aktörer på nationell nivå: staten, arbetsgivarorganisationerna och de fackliga huvudorganisationerna.

Enligt Söderström & Lindström förespråkar IR-synsättet:

- kollektiva lösningar
- så lika förhållanden som möjligt över hela arbetsmarknaden
- att förändringar i arbetslivet dessutom ska främja sociala värden som välfärd, demokrati och social utjämning
- formella styrmedel som lagar och avtal

(Citat ur Söderström & Lindström, 1994, s. 21).

KRITIK MOT HRM

Debatten om HRM har präglats av en hel del kritik. Bland annat har man anfört att:

- HRM är ett optimistiskt men dunkelt begrepp; allt är retorik, förhoppningar och till för att entusiasmera (Guest, 1991).

- Även om HRM finns som en klart urskiljbar process, vilket många betvivlar, så är den full med motsägelser, manipulation och fullständigt livsfarlig (Blyton & Turnball, 1992).
- HRM kan varken godkännas som teori eller ses som ett alternativ eller en bättre variant av personaladministration (Fowler, 1987). (Ur Granberg, 1999, s. 23).

Med denna kritik och bakgrund i åtanke, kommer jag i uppsatsens nästa avdelning att redogöra för den debatt som förekommit under 90-talet gällande begreppet HRM, vilket också ger oss möjlighet att följa HRM:s utveckling i Sverige under de tio senaste åren fram till år 2000. Den debatt jag refererar till innehåller både positiv och negativ kritik, den ger plats åt förespråkare och motståndare på området och gör HRM:s fördelar såväl som dess nackdelar synliga. Mina egna åsikter och synpunkter kommer inte att märkas i så hög grad i denna avdelning, utan de sparar jag till den analys och diskussion som följer efter teoriavsnittet.

HRM - DEBATT OCH UTVECKLING I SVERIGE FRÅN 1990-2000

År 1990-1991

Då jag började söka information gällande vad som sades på området i början av årtiondet, blev resultaten inte speciellt givande. Under åren 1990 och 1991 var det nämligen relativt tyst kring begreppet HRM och om det allmänna personalarbetet. Det är istället andra specifika begrepp som ligger i hetluften, av mina sökträffar att utläsa. Jag tror inte det är fel att konstatera att 90-tals-debatten kring HRM ännu inte riktigt tagit fart vid denna tidpunkt. Begreppet ”kompetensutveckling” förekommer däremot ofta i olika rubriker och artiklar. Det sägs bl a att ”...Sverige och många andra länder inom OECD har ett problem gemensamt. Satsningarna på kompetensutveckling i arbetslivet är helt otillräckliga för de krav som ställs under kommande årtionde. När förändringstakten ökar blir allt fler människors kompetens otillräcklig. Svensk industri har mycket stora förnyelsebehov...” (Citat ur Utbildningstidningen, 1991, nr, 5).

Det är de små och mindre företagen som många gånger har otillräcklig kompetensnivå för framtidens krav. På grund av att det finansiella läget i landet förändras, ökar trycket på hela den offentliga verksamheten, vilket i sin tur innebär ökade krav på många verksamheter inom den offentliga sektorn. Det talas också mycket om ”behovet av utbildning”. ”...Utbildning är en viktig grund för människor att delta i ett föränderligt arbetsliv. Även om formell utbildning

inte är liktydigt med kompetens finns det ett samband mellan utbildningsnivå, arbetsuppgifter och personalutbildning...” (Citat ur Utbildningstidningen, 1991, nr 5).

Den verkliga utbildningspolitiska utmaningen inför framtiden är riksdagens beslut att skapa organisatoriska ramar för ett utbildningsväsende som skall förverkliga idén om återkommande utbildningar och ett livslångt lärande.

År 1992-1993

Man vet alltså att företagen i Sverige har stora förnyelsebehov inför framtiden och dess utveckling, men man har ännu inte i någon större utsträckning vågat spekulera i *vad* för slags förnyelsebehov som behövs eller hur dessa ska ta form och se ut. Snart börjar man dock spekulera i frågor som: ”*Vad kan vi räkna med kommer att hända under 90-talet?* Det ligger i tiden att förvänta förändringar, men det ligger även svårigheter att veta vilken väg man skall välja. Magnus Söderström, fil dr och VD för Institutet för Personal- och Företagsutveckling, IPF, säger på PA-stämman 1992, att vägvalet bestäms av strategin. Men vad är då strategi? Olika forskare har olika definitioner, men enligt forskaren Agersnap, är strategi relationen till omvärlden - ett måste för organisationer att existera. En annan forskare, Karlöf, definierar strategi som förmågan att se mönster i omvärlden, förmågan att identifiera förändringsbehov och att finna metoder för förändring. Forskaren Åke Sandbergs definition till sist gällande begreppet strategi är positionering, vilket innebär att urskilja hot och möjligheter samt förändring.

Intressant här är att ta upp skillnader mellan den klassiska och den nya marknaden vad gäller varor och tjänster. I den klassiska marknaden konkurrerade man t ex genom pris, volymer, teknisk kvalitet och leveranstider. Strategin var då produktionsorienterad och man såg endast kostnader som skulle reduceras. Man räknade även personalen som en kostnad. Men i den nya marknaden är det andra saker som avgör framgången, t ex image, relationer, funktionell kvalitet, kompetens, värdeskapande processer etc. Strategin här är marknadsorienterad och går istället ut på att optimera intäkterna. Personalen ses även som en intäkt och inte enbart som en kostnad. På PA-stämman ställer sig även Magnus Söderström frågan: Hur ska då personalarbetet utformas för att passa in i den nya strategin? Enligt Söderström kommer vi ha bra möjligheter att möta framtiden om vi klarar av att ”...*stötta variation och flexibilitet bland*

medarbetarna på arbetsplatserna... ” Utmaningen är alltså att främja flexibilitet (Nya Utbildningstidningen, 1992, nr 6).

Snart ökar engagemanget för personalfrågor i företag och förvaltningar mer och mer. Personalfrågorna angår numera alla i organisationen, vilket innebär nya utmaningar för personalfunktionen. Behovet av professionellt personalarbete är stort. Nu gäller det att forma personalfunktionens nya roll och det är något personalspecialisterna själva måste göra. Personalarbetet håller sakta på att förändras. Kollektivavtalens betydelse minskar. Människors syn på arbete förändras. Kompetens anses vara den viktigaste produktionsfaktorn och nya principer för ledning och organisation växer fram. Allt detta påverkar förstås personalarbetet. ” *Nu handlar det inte längre om att administrera och tolka avtal. Nu måste personalspecialisterna visa att de kan bidra till verksamhets- och kvalitetsutvecklingen i stort*, uttalar Kristina Vejbrink och Cecilia Frank från IPF (Institutet för Personal- och Företagsutveckling i Uppsala), som har studerat svensk och internationell litteratur inom området samt intervjuat ledare och personalspecialister i företag och förvaltningar (Personalarbete & Ledarskap, 1993, nr. 7).

Cecilia Frank beskriver även personalfunktionen som en länk mellan beteendevetenskap och ekonomi. ”*Någon måste framhålla människans betydelse för företagets framgång*, säger hon. *Det är personalfunktionens viktigaste uppgift. För att kunna göra det krävs en helhetssyn på människan, arbete, organisation, ledarskap och ekonomi*”. Men hur bör då personalarbetet utvecklas för att på bästa sätt bidra till verksamhets- och kvalitetsutvecklingen, frågar man sig? Det finns många viktiga områden. Det handlar om att utveckla ett långsiktigt strategiskt tänkande. Det innebär bl a att utveckla vägledande policies och samordna personalarbetet utifrån en helhetssyn på verksamheten. Ett annat område handlar om att utveckla personalfunktionens relation till ”kunderna”, d v s linjecheferna. Det är viktigt med en aktiv samverkan mellan personalspecialisterna och linjecheferna. ”*Det handlar om att aktivt visa sin kompetens, vara lyhörd för behov och profilera sig i hela organisationen*”, säger Cecilia Frank. Andra områden som diskuteras under denna tid är personalfunktionens uppgifter i fråga om omvärldsbevakning, internationalisering, kvalitetsfrågor, kompetensutveckling, flexibilitet och arbetsmarknadspolitik.

Vidare beskriver Magnus Söderström från IPF bl a att det är ett ideologiskifte i synen på personalfrågor som nu pågår i Sverige och runt om i Europa. Vi har länge förespråkat kollektiva lösningar och så lika förhållanden som möjligt på arbetsmarknaden. Lagar, avtal och föreskrifter har haft stor betydelse som styrmedel. Valfärd, demokrati och social utjämning har varit viktiga mål. *"I internationell debatt kallas denna ideologi Industrial Relations (IR)"*, säger Magnus Söderström. Den nya ideologin kallas Human Resources Management (HRM). *"Skiftet från IR till HRM ställer helt nya krav på personalfunktionen"*, enligt Magnus Söderström. Personalarbetet handlar nu om att påverka människor så att de gör ett bra jobb och därmed bidrar till företagets resultat (Personalarbete & Ledarskap, 1993, nr 7).

HRM står alltså för nytänkande på området och anses vara den moderna tidens ideologi vad gällde personalarbetet. Men är HRM-teorierna egentligen lämpade för Europa? Denna fråga ställer sig bl a Chris Brewster, Senior Lectuer på Cranfield School of Management, en av Europas mest välrenommerade managementinstitut. Brewster betonar bl a att det finns ett utpräglat europeiskt sätt att förhålla sig till personalfrågor, d v s en Europatrend inom HRM. Detta trots att merparten av alla teorier inom HRM-området har sitt ursprung i USA. *"Det finns förvånansvärt stora likheter när det gäller hur personalchefer i olika europeiska länder ser på HRM samt hur de ser på den framtida utvecklingen på området"*, enligt Brewster (Nya Utbildningstidningen, 1993, nr 1). Utifrån sina erfarenheter drar Brewster dock slutsatsen att trenden inom HRM under 1990-talet kommer att gå mot:

- ökad decentralisering av personalansvaret
- utökad direktkommunikation mellan chefer och medarbetare
- en professionalisering av yrkesrollen som personalspecialist
- ökad helhetssyn och samordning av verksamheten
- enkla, flexibla arbetssätt som kan följas upp snarare än komplicerade system

Men Brewster menar att synen på HRM i Europa måste belysas utifrån de kulturella förutsättningar som råder här. Amerikanska managementmodeller förutsätter att företag och individer agerar fritt. Men i Europa anser vi att företag bör ta ett visst samhällsansvar. Stat och företag är kraftigt sammanlänkade i de europeiska länderna, dels genom lagstiftning men också genom ägandestrukturen där det är vanligt med stats- och bankägda företag.

Amerikanska modeller passar därför inte in i Europa, menar Brewster (Nya Utbildningstidningen, 1993, nr. 1).

År 1994-1995

Då vi sakta närmar oss mitten av 90-talet sker ingen direkt drastisk förändring vad gäller den redan pågående HRM-debatten. Debatten präglas vidare av spekulationer över vad som i framtiden kommer att hända på området. Behovet av förändring av personalarbetet lever kvar och så även frågan om hur denna förändring ska uppnås på bästa sätt.

Jouko Arvonen, forskare vid Psykologiska Institutionen vid Stockholms Universitet och Jörgen Hansson på Cepro, genomför 1994 en intressant undersökning som kallas "Benchmarking av PA". Undersökningen syftar bl a till att kartlägga hur personalarbetet bedrivs i företag och de preliminära resultaten (undersökningen pågick då artikeln skrevs) av undersökningen visar att uppfattningen om vilken typ av uppgifter de som arbetar inom en personalavdelning utför, skiljer sig markant beroende på om man frågar linjechefer eller de som arbetar inom en personalavdelning. Rollerna är med andra ord oklara (Personalarbete & Ledarskap, 1994, nr. 7).

Vidare visar undersökningen att anställda inom personalavdelningarna anser att de främst arbetar med kunskapsöverföring, medan linjechefer i hög grad uppfattar deras arbete som administrativt. *"Linjecheferna får förmodligen inte sina behov av kunskap inom området tillfredsställt genom PA funktionen, vilket kan bero på att man inom personalavdelningarna ännu inte lärt sig att lyssna ut behoven, att föra en dialog med sina interna kunder"*, förklarar Arvonen.

Jouko Arvonen betonar därför att det är *innehållet* i uppgifterna snarare än den organisatoriska formen som är viktig idag. Många företag har inte en personalavdelning, men sysslorna utförs någonstans ändå. Det är inte beteckningen som är det viktiga, utan vilka uppgifter man utför. *"I dagens allt mer diffusa organisationer där rollerna ofta är oklara, är det mycket möjligt att flera chefspositioner allt mer kommer att likna personalchefens"*, säger Arvonen. Det viktiga är alltså att värna innehållet i uppgifterna, snarare än att försvara en roll. Att fråga sig vilket värde det är man skall skapa (Personalarbete & Ledarskap, 1994, nr. 7).

I en artikel från år 1995, går det att läsa följande: "Personalarbetet är i förändring. I vissa företag rationaliseras personalavdelningarna bort och uppgifterna delegeras till linjechefer som många gånger inte har nödvändig och tillräcklig kompetens. I andra företag ser det främst ut som att arbetet organiseras om, vilket också innebär att personalmannen/kvinnan måste kompetensutveckla sig. Vilken utveckling går vi till mötes?" (Citat ur Personalarbete & Ledarskap, 1995, nr. 4).

Utvecklingen som pågår i svenskt näringsliv påverkar personalfunktionens arbetsinnehåll och struktur. Men AmuGruppens personaldirektör Lena Jansson är inte rädd för att personalyrket skall försvinna i framtiden. "*Vår kompetens har stor betydelse för hur väl företagen ska lyckas*", säger hon. Lena Jansson tror att informationsteknologin ligger bakom kraven på nya arbetsformer och hävdar att den teknologiska utvecklingen får konsekvenser även för personalfunktionens arbetsinnehåll och struktur. "*Vi måste lära cheferna att förstå hur viktigt lärandet är. Därför är det nödvändigt att utveckla ledare som i sin tur kan skapa förutsättningar och strukturer för medarbetarnas lärande*", säger hon.

Vidare betonar Lena Jansson att om personalfunktionen skall överleva i framtiden, måste man se till att vara en del i affärerna. Hon tror att den beteendevetenskapliga kompetensen kombinerat med affärstänkande behövs för att man ska förstå vad som skapar utveckling, motivation och engagemang.

Birgitte Ovesen, personalchef på Michelin Gummiringar AB i Sverige och i Danmark, säger samma år, "*Personalarbetet i dag är varierat. De senaste åren har det utvecklats mot bredden*". På Michelin ställs i dag (1995) större krav på de anställda. Därför handlar personalarbetet i ökad utsträckning om utbildning och kompetensutveckling. Det är inte bara frågor som lön och rekrytering, som det var förr. "*En följd av de snabba förändringar som sker i arbetet i dag är att vi alla måste lära oss att acceptera och se det positiva i att en ständig utveckling pågår. Vi måste hela tiden öka vår förmåga att snabbt anpassa oss till förändringar och att klara nya krav*", säger Birgitte Ovesen. (Vilket inte alltid är så enkelt?)

Birgitte Ovesen upplever att personalfunktionen går en utveckling till mötes som innebär en starkare position inom företagen. De ökade effektivitetskraven fordrar bra personal med ökad kompetens och hög motivation. "*Personalfunktionens kompetens behövs när det gäller att*

hitta effektiva sätt att arbeta på och när det gäller att - på bästa sätt - utnyttja den enskilda individens kapacitet”, säger hon (Personalarbete & Ledarskap, 1995, nr. 4).

Vid stämman år 1995, fattade SPF, Sveriges Personaladministrativa Förening, beslut om att inte längre fokusera på personalområdet som yrke. De skulle istället satsa hårt på HRM. Satsa offensivt på en ny, kvalificerad mediakanal inom kompetensområdet HRM:s utveckling och tillämpning. *”Vi vill verka för att Human Resource Management blir en strategisk resurs i företagen och att personalutveckling och företagsutveckling går hand i hand. På så vis kommer yrkeskunskapen att hanteras på ett annorlunda sätt”,* säger Leif Syrstad, VD i SPF. Han ser människan som en resurs och säger att det är ledarens uppgift att vara tydlig samt nyttja alla i företaget (Personalarbete & Ledarskap, 1995, nr. 5).

År 1996-1997

Nu börjar begreppet HRM alltmer dyka upp i dagspress och fackpress. Personalarbetet i Sverige står fortfarande i förändring och söker förnyelse. Jag skulle nog vilja påstå att HRM blir svaret många söker efter.

”HRM - är det bemyndigande eller bondfångeri? Så provocativt uttrycker sig John Lloyd, filosofie doktor på Cranfield University, School of Management i England. Kärnan i budskapet kan man enkelt sammanfatta: Tillför både företaget och individen värden? (Personalarbete & Ledarskap, 1996, nr. 1).

IPF-rapporten nr 34/95 ”EuropaTrender och tendenser inom europeiskt personalarbete” som behandlats i P&L nr 8/95 ger en fullödig beskrivning av olika bedömares syn på vad som nu håller på att hända i Europa. Nedan följer ett par nyckelmeningar:

”Man kan säga att de nya organisationerna, de nya formerna för ledning och ledarskap och de nya personalstrategierna i hög grad avspeglar förändringar i omvärlden. HRM kan ses som det postindustriella samhällets idéer inom personalområdet” och i huvudsak innebär HRM-synsättet:

- individuella lösningar
- variation med hänsyn till verksamhet, affärsidé och storlek
- personalarbete, ekonomi och strategi samordnas
- styrmedlen blir täckningsbidrag, planeringssamtal och företagskultur.

Tidningen *Personalarbete och Ledarskap* utlyser detta år en tävling för att finna en bra svensk översättning på "HRM". (Personligen förstår jag inte varför det är så viktigt att ha svenska namn på allting. Det är väl viktigare att *förstå* vad som rör sig i tiden, varför det händer och hur man ska förhålla sig till det som händer.) Många har dock ambitioner att ge det amerikansk-engelska HRM-begreppet ett svenskt namn. Man kan urskilja två delvis skilda synsätt som liknar engelsmännens uppdelning i "hard HRM" med betoning på personal och kompetens som produktionsfaktorer och "soft HRM" som mer långsiktigt lägger särskild vikt vid utveckling av ny kompetens, kommunikation och företagskultur. De allra flesta definierar inom området soft HRM. Man betonar möjligheterna till konstruktiva kombinationer av ekonomiskt och humanistiskt tänkande. Målen är nästan alltid desamma för både hard och soft HRM, men medlen kan skilja sig åtskilligt. Kortsiktigt ekonomiskt tänkande och hard HRM kan leda till ökande och kostsamma sociala konflikter, men en alltför soft HRM kan istället leda till långsam beslutsprocess och svag förändringsförmåga.

Tävlingen vanns av Gunilla Roy från Skanska Syd AB och hennes förslag löd: "LUMA - ledning och utveckling av människan i arbete". HRM handlar ju om människor i arbete, om ledning och utveckling och detta oavsett om man betonar hard eller soft HRM. Andra förslag var: "PLUS - personalkompetens för ledning, utveckling och styrning". "HRM - Human ResursMaximering (Personalarbete & Ledarskap, 1996, nr.2)

HRM-synsättet väcker starka känslor både i teori och i den praktiska verkligheten, eftersom man nu alltmer börjar utmana traditionella lösningar. Traditionella grunder för personalarbetet ändras. HRM-tänkandet förenar i hög grad personalfrågornas traditionella betydelse och affärskunnandet eller de ekonomiska frågorna. "*Den absolut viktigaste frågan för framtiden inom HRM-området är ledarskap och arbetsledning. Därefter kan man tillägga kvalitets- och förändringsarbete*", säger Leif Syrstad i Ledarkrönikan (Personalarbete & Ledarskap, 1996, nr. 3).

Stora förändringar väntar personalfolket! Så lyder rubriken i en annan artikel som under samma år för en IT och PA-system/debatt gällande det nya personalarbetet. Att en ny generation IT-verktyg för personalarbete är på väg ut på marknaden är nu ett faktum. Man skulle kunna kalla dem personalsystem. De raserar de gamla gränserna mellan löne- och PA-

system och passar därför inte in i den gamla terminologin. Men inte nog med det. Den nya systemgenerationen kommer att skapa helt nya möjligheter för morgondagens personalarbetare och samtidigt rationaliserar de bort en del av dagens arbete. Stora förändringar kommer alltså att ske, men det kommer också att ske stora möjligheter. Nedan följer några intressanta sådana:

- Möjligheter för personalfolket att gå ut i företag och organisationer och ta kommandot i det kontinuerliga förändringsarbete som måste pågå.
- Möjligheter för personalfolket att länka personalarbetet till organisationens värdeskapande processer.
- Stora möjligheter att rationalisera de administrativa rutinerna.
- Möjligheter att arbeta med helt nya arbetsformer: produktionsstyrda, önskearbetstid, årsarbetstid, uppdrag, blandformer etc.
- Möjligheter att bygga nya kanaler för personalinformationen: Internet/Intranet (Personalarbete & Ledarskap, 1996, nr. 3).

Det saknas alltså inte möjligheter och tur är väl det. För det behövs nya möjligheter för att ersätta en del av de arbeten som försvinner när gamla arbetsuppgifter ersätts med nya, strukturella förändringar som är oundvikliga. IT-utvecklingen är ett lysande exempel.

I en annan artikel går att utläsa ”HRM innebär risk för chefskontroll”. ”Risken med HRM är att ledarna försöker kontrollera medarbetarnas tänkande. Ledarna reduceras till övertalare vars uppgift är att formulera och vidarebefordra ”rätt” uppfattning och vision till medarbetarna”. Detta sa prästen och ledarskapsforskaren Claes Trollestad, som tillbringat ett år i USA för att studera just teorierna kring HRM. I USA har HRM ofta lanserats som ett nytt sätt att tänka, rentav en ny filosofi, som ligger till grund för kvalitativt personalarbete (Personal & Ledarskap, 1996, nr. 11).

Jag nämnde tidigare de två skilda synsätten ”hard” respektive ”soft” HRM och dessa bägge synsätt talar även Trollestad om. I USA finns nämligen, enligt Trollestad, två akademiska skolor som utvecklat var sin HRM-idé. Den ”hårda” skolan som vuxit fram kring universitetet i Michigan, betonar hur personalen som resurs ska passa in i företaget och den enligt amerikansk definition, ”mjukare” skolan som existerar kring Harvarduniversitetet, lyfter fram den enskilde medarbetaren och fokuserar personlig utveckling och arbetstillfredsställelse.

”Skillnaden är nog inte så stor i verkligheten”, tror Trollestad. I den amerikanska HRM-idén ingår ”commitment”, en hängivenhet mot företagets vision, som en viktig del. Ledningsarbetet skall bygga på consensus och företagskulturen skall vara tät. Men, undrar Trollestad ”*Kan man verkligen skapa en företagskultur? Det är ju ett socialt fenomen som växer fram i samspel mellan individer. Man får inte blanda ihop ledningsfilosofi och organisationskultur. Det är två skilda ting*”, poängterar Trollestad.

Han önskar se fler organisationer där människor ses som subjekt och får ”blomma”. En av farorna med HRM-synen är, enligt Trollestad, att människor reduceras till objekt som kan manipuleras i syfte att skapa rätt organisation. En organisation med blomstrande medarbetare kräver en ledarstil, som Trollestad kallar *kommunikativ*. Ledare, som är trygga i sig själva och som vågar möta andra människor (Personal & Ledarskap, 1996, nr.11).

År 1997 är debatten gällande kompetens och personalfrågor minst sagt intensiv och inte bara i Sverige, utan i hela Europa. Det märks allt tydligare att vi nu står på tröskeln till det nya kunskapssamhället. EU-kommissionen driver ett flertal kreativa projekt kring det nya arbetslivet och framtidens arbetsmarknader. Det märks även tydligt i böcker, media och fackpress, där man hela tiden finner nya titlar med samlingsnamnet *Human resources management*. HRM är alltså högaktuellt och jag uppfattar nu HRM-debatten i P&L som ”ganska hetsig”.

Magnus Söderström, fil dr och VD för IPF, skriver i ledaren i P & L om den ökande internationella acceptansen av HRM-begreppet inom forskning och produktion, en acceptans som han är övertygad om bör utvecklas också i Sverige. Enligt Söderström inser redan många att det handlar om att skapa och utveckla en ny svensk modell av HRM, där näringsliv, förvaltning och fackliga organisationer bidrar konstruktivt och gemensamt. Där vi skulle kunna förena goda svenska traditioner med nytänkande och nya perspektiv. ”*HRM kommer på bred front. Nu väntar gränsöverskridanden, kunskapsmöten och integration som grund för arbetslivets och samhällets utveckling på 2000-talet. Jag tror att de verkliga satsningarna på HRM ännu inte har börjat i svenskt arbetsliv. Men, de kommer!*”, säger Söderström (Personal & Ledarskap, 1997, nr. 7).

I och med Magnus Söderströms ovanstående uttalanden i P&L sätts en mycket intressant debatt igång. Magnus Söderström rörde nämligen upp känslorna hos många. Bl a Jörgen Hansson, Cepro Management Consultants, ger Söderström svar på tal och säger ”*Glöm HRM!*”. Enligt Hanssons uppfattning bygger HRM på industrisamhällets värderingar och normer och har i mycket blivit ett komplement till tankegångarna i industrisamhällets ledningsfilosofi fast inriktad mot former för den ”mjuka” ledningen av personal. Hansson hävdar att HRM har utvecklats till en betydande andra ordningens strategi, d v s en delstrategi som stöttar ett företags övergripande strategi, som domineras av marknads- och kapitalstrategier. HRM stöttar en redan utvecklad affär med strategiska åtgärder för att utveckla en motiverad och kompetent personalstyrka genom att använda en rad tekniker som integrerar utveckling av företagskultur, lednings- och arbetsformer samt olika verktyg inom personalområdet, enligt Hansson (Personal & Ledarskap, 1997, nr. 9).

Vidare anser Hansson att HRM har långt kvar till att bli en första ordningens strategi, d v s en övergripande strategi för verksamhetens utveckling. HRM är inte inriktat mot att skapa nya affärer genom medarbetares kompetens och engagemang. Det som behövs är alltså, enligt Hansson, inte en utveckling av en svensk modell av HRM. Utan det som behövs är något *helt* nytt, spännande och okänt, för att få samma hävstång för vår välfärd ur det framväxande kunskapssamhället, som vi en gång fick ur industrisamhället. Hansson föreslår att det skulle kunna kallas: Human Learning Management (HLM).

Karin Wiklund, ordförande i yrkesrådet för personalvetare, SSR, reagerar också på Magnus Söderströms uttalanden och skriver i en artikel: ”Magnus Söderström är en utomordentligt kunnig person, med lång erfarenhet av ledar- och organisationsutveckling och med stort inflytande över vilken inriktning utvecklingen tar inom dessa områden i Sverige. Just därför känns bristen på ett nyanserat perspektiv och ett kritiskt förhållningssätt så överraskande i denna ledare” (Citat ur Personal & Ledarskap, 1997, nr. 9).

Enligt Wiklund lever vi alltmer i effekterna av HRM som värderingsgrund, effekter som sprider oro inom skilda områden. HRM är ett förhållningssätt med i huvudsak ekonomiska förtecken. Den humanistiska grundsynen, etik och ledarskap, liksom värdering av beteendevetenskap som en självklar grund för specialistkompetens inom personalområdet finns enligt Wikström i rubrikerna, men inte i prioritering och genomförande.

Vidare säger Wikström att grunden för utvecklande av HRM var behovet att finna nya metoder för konkurrenskraft i en omvärld styrd av en globalisering av marknaden och en snabb teknologisk utveckling. Med personalen som den största produktionskostnaden blev det naturligt att koncentrera strävandena efter ökad effektivitet till personalområdet. HRM har inte utvecklats från ett humanistiskt perspektiv. Istället har kunskaperna om individens utveckling och lärande använts i syfte att skapa metoder för att minska kostnader och öka konkurrenskraft och vinster. Den har alltså varit koncentrerad till den enskilda organisationens behov, utan närmare reflektion kring effekterna för samhälle och individ. Att inte se och beröra det ensidigt ekonomiska perspektivet inom HRM har blivit alltmer markerat och ses närmast som en dygd, inte en begränsning, enligt Wiklund.

Till sist säger Wiklund "Att HRM säljer bra, är inte ett bevis på att det ÄR bra". Det visar enbart att det finns en affärsmässig marknad för synsättet. Den kreativa, intellektuella och vetenskapliga utveckling som krävs bör kanske inte alls ha HRM som grund. Kanske är det istället dags att finna alternativa metoder utifrån individens och samhällets behov, där etik, humanism och förutsättningslös kreativitet blir hörnstenarna, enligt Wiklund (Personal & Ledarskap, 1997, nr. 9).

År 1998-1999

Debatten kring HRM lever vidare, även om den kanske inte längre är riktigt lika "het". Debatten har, enligt min bedömning, helt enkelt lugnat ner sig något. Förklaringen är förmodligen att HRM numera är ett välbekant begrepp som inte längre känns lika nytt och spännande. HRM förekommer därför inte fullt lika ofta i pressen som tidigare, men att HRM är ett etablerat begrepp runt om i Sverige och i Europa går inte att ta miste på. Att det rör sig om ett samlingsbegrepp för en rad olika aspekter av personalarbetet är också tydligt. Men själva teorin bakom HRM är inte särskilt entydig. Tvärtom. HRM har klara inslag av en beteendevetenskapligt grundad utvecklingssyn på lärande och kompetens. Men där finns också idéer om samverkan, dialog och gemenskap. Individuella och kulturella variationer betonas. Vidare finns ett tydligt ekonomiskt perspektiv med termer som personalekonomi och "intellectual capital" där humankapitalteorin är den teoretiska basen (Personal & Ledarskap, 1998, nr. 2).

Så långt innehåller HRM alltså mycket av den moderna forskningen inom organisationsteori och beteendevetenskaper. Vissa källor anser att HRM i första hand avspeglar det kommande postindustriella samhällets ekonomiska och sociala förutsättningar. Men frågan är hur allt detta kan och bör användas. Här kommer de verkliga värderingsfrågorna in i bilden. Efter vilka grundläggande värdepremisser leder och utvecklar vi företag och arbetsliv överhuvudtaget? Frågan blir extra viktig när ett samhälle förändras så snabbt och drastiskt som nu. Det är lätt att det då bildas ett s k värdeglapp, där tidigare värderingar inte hinner med eller räcker till. Debatten som nu råder, pekar därför på att HRM egentligen handlar om hur grundvärderingarna bör se ut i det framtida arbetslivet (Personal & Ledarskap, 1998, nr. 2).

Akademikerförbundet SSR engagerar sig i debatten gällande personalvetarnas roll och arbetsuppgifter. Utan att ta ställning till enskilda argument så framstår grundidén - att utgå från personalvetarnas kunskaper och intresseinriktning vid formandet av en framtida yrkesroll - som förnuftig. Men hur uppnår man ett framgångsrikt personalarbete? Vilka strategier behövs för att värna och utveckla en professionell kompetens? Ekon. Dr. Stefan Tengblad från ForskningsInstitutet i Göteborg, föreslår en intressant strategi för personalarbetare som innebär att man fokuserar på att stärka den professionella yrkesrollen. Denna innebär att:

- ”personalvetarna bör bygga upp sin yrkesidentitet kring sin professionella kompetens att bedriva operativt personalarbete och att överge föreställningen om chefen som en ”omnipotent” tusenkonstnär med en inneboende kapacitet att bedriva personalarbete på ett professionellt sätt;
- personalarbetarna bör utveckla en förmåga att åstadkomma kopplingar mellan organisationens mål och det utförda personalarbetet samt ha förmågan att kunna argumentera för att kopplingen verkligen existerar;
- personalvetarna bör låta sig mer styras i sitt arbete av sin egen professionalitet och de erfarenheter man har av det företag man arbetar i, istället för att hoppa på de ständigt nya modetrenderna;
- personalvetarna behöver inse att det finns inget personalarbete som är ”strategiskt” om det samtidigt inte blir verkställt på en operativ nivå. Att sitta i ledningsgruppen och formulera personalidéer och visioner är av ringa värde om inte förmågan att översätta dessa till praktisk handling finns. Personalchefer bör i större utsträckning verka för att personalarbetet bedrivs på ett professionellt, humant och effektivt sätt ute i organisationen,

snarare än att ta fram ”tjusiga” skrifter eller formulera eleganta visioner i ledningsgruppen”
(Citat ur Personal & Ledarskap, 1998, nr. 4).

År 1999 tilldelas Katarina Billing vid Institutionen för Tillämpad Psykologi vid Lunds Universitet pris för bästa ledarskapsuppsats av SIF. Magisteruppsatsen handlar om HRM eller närmre bestämt om personaldirektörer och hur de gör för att driva förändringsarbete och få gehör för sina åsikter i stora industriföretag som främst domineras av tekniker och ekonomer. I studien intervjuas tio anonyma personaldirektörer på slumpmässigt utvalda industriföretag med över 500 anställda i Skåne län om hur de använder generella ledarskaps- och organisationsdiskurser för att vinna legitimitet för sitt arbete och sina idéer.

De intressanta resultaten visar att personalcheferna står inför ett legitimitetsproblem på företaget. De är osäkra på användbarheten i kurser, böcker och tidskrifter i ämnet organisation och ledarskap. Deras verksamhet ifrågasätts ofta och vilken argumentation de använder blir avgörande. Ekonomiska argument upplever de fungerar allra bäst. *”Kan man sälja en idé och dessutom ge några ekonomiska nyckeltal är det fantastiskt vilka berg man kan försätta”*, säger en personaldirektör. Ekonomispråk och även exempel från kända företag eller referenser till trendsättare som företagsledare och konsulter kan alltså öka personalchefernas legitimitet i ledningsgruppen och på företaget generellt. Att framstå som beslutsam och att vara värtalig är också avgörande, enligt resultaten i Katarina Billings magisteruppsats om HRM-ledarskap (Personal & Ledarskap, 1999, nr 1).

I en annan artikel från samma år läser jag ”Personalarbetets framtid: Renässans eller ett borttynande?” De flesta debattörer inom området framhåller den ökande betydelsen av Human Resource Management för företags och organisationers framgång. Men för personalvetare och personaladministratörer har utvecklingen varit mer negativ med nedskärningar och viss marginalisering under 90-talet, hävdar Stefan Tengblad, Ekon. dr., Göteborgs Forskningsinstitut och HRM-gruppen. Tengblad frågar sig om det finns en lösning på denna paradox? (Personal & Ledarskap, 1999, nr.1).

Tengblad refererar till en då nyligen publicerad artikel i Harvard Business Review där David Ulrich diskuterar personalfunktionens framtida roll. Ulrich framhåller att behovet av en stimulerande och progressiv personalledning aldrig har varit större, men att traditionella

personalfunktioner har lämnat ett negativt bidrag. Han menar att istället för att ägna sig åt administrativa frågeställningar borde personalfunktionen bidra till att skapa sk organisatorisk excellens och bli en partner till den övriga ledningen i det strategiska förändringsarbetet samt dessutom verka för att skänka en känsla av hängivenhet hos de anställda. En central uppgift i den nya rollen för personalfunktionen är att definiera en lämplig ”organisatorisk arkitektur”, vilket enligt Ulrich innebär att identifiera ”den underliggande modellen för företagets sätt att göra affärer”. Denna modell ska innehålla kritiska framgångsfaktorer och ge en helhetsbild av ledningens uppgifter, vilken sedan ska kommuniceras på ett tydligt sätt i organisationen.

Ulrich framhåller också personalfunktionens uppgift som att genomföra en revision av i vilken utsträckning som företaget utgör ”best-practice” vad gäller de kritiska framgångsfaktorerna samt föreslå förändringar och förbättringar. Personalfunktionen ska med andra ord bli en *förändringsagent*, enligt Ulrich. Men trots att personalfunktionen ges dessa mycket centrala och krävande uppgifter har det skett en omfattande minskning av personalfunktioners storlek i så gott som hela västvärlden under 90-talet. Orsakerna till detta har kartlagts i en amerikansk undersökning (se HR Focus, June 1997). De två vanligaste skälen som framfördes var för att förbättra servicen och att reducera kostnaderna. De undersökta företagen ansåg generellt att personalfunktionen kunde förbättra sin service samtidigt som antalet tjänster skars ned kraftigt. Detta ska klaras av genom att personalfunktionen lämnar sin administrativa roll och tillsammans med övriga chefer helhjärtat engagerar sig i förändrings- och förbättringsarbete (Personal & Ledarskap, 1999, nr 1).

I en annan artikel ställs frågan: Hur bedrivs Human Resources Management i olika länder idag och hur vill man jobba med dessa frågor i framtiden? Ylva Åkerblom har gjort en allsidig belysning av ämnet i en PAUSE-rapport med titeln ”Transforming the HR function for the future: changing roles for HR professionals in the United Kingdom, Spain and Sweden”. En tydlig trend i de undersökta företagen är att likheterna länderna emellan är större än skillnaderna. Där skillnaderna finns är de dessutom mer relaterade till företagsklimatet än till nationella särdrag. Intervjuerna är gjorda vid elva företag inom både tillverknings- och servicesektorn. Gemensamt för dem är att de är internationella storföretag och att intervjuerna gjorts med chefer för HR-funktionen (Personal & Ledarskap, 1999, nr. 10).

Hur ser det då ut i de olika länderna? Gemensamt för dem alla är att HR-funktionen befinner sig i en brytningstid mellan gammalt och nytt. Steget från personaladministration till Human Resources Management är stort, men har dock påbörjats överallt. Enigheten är stor när det gäller att HR-frågorna måste genomsyra hela verksamheten och finnas med i varje led och i varje förändring. Det anses också självklart att funktionen måste vara nära förbunden med affärsstrategin och finanstänkandet. HRs framtid är klart och tydligt beroende av hur väl dess yrkesutövare förmår integrera frågorna i företagets långsiktiga mål. Det är den verkliga framtidsutmaningen. HR-funktionen ska inte ses som en isolerad ö i företaget, utan som en stödfunktion för ledningsgrupp och linjechefer, eftersom frågorna ska leva i symbios med verksamheten.

Vidare i samma artikel diskuteras även den ständigt återkommande frågan ”Nytt namn på gammal funktion?”. Vad står egentligen HR-etiketten för? Är det bara personaladministration med ett tjugigare namn eller markerar det verkligen nya tankesätt? I intervjuerna framgick att HR faktiskt står för något nytt och att orsakerna finns i globaliseringen av företagen. De människonära frågorna blir så mycket påtagligare när man agerar på en global marknad med en mångfald av kulturer och strategier.

HRM-konceptet är så mycket vidare än det gamla personaladministrativa synsättet. Det handlar om hur man motiverar folk att integrera företagets långsiktiga mål med sina egna personliga. HRM innebär ett ”psykologiskt kontrakt” mellan anställd och företag, ett samspel där bägge parter är lika beroende av varandra och som avspeglas i både företagets och i individens framgångar och utveckling. De tyngsta framtidsfrågorna sägs vara organisationsutveckling, knowledge management och utveckling av teamarbete. I likvärdighet med det förändras rollen för HR-funktionen till att bli strategisk affärspartner, internkonsult och förändringsagent och sist men inte minst att vara ”proffs på människor” (Personal & Ledarskap, 1999, nr. 10).

År 2000 -

Debatten som lugnat ner sig något under åren 1998-1999, börjar nu ta fart igen. Diskussionen är åter het. Det är åtminstone den uppfattningen jag får. Begreppet HRM dyker åter igen ofta upp i diverse olika sammanhang och artiklar. Dock både i positiva och negativa sammanhang. Meningarna skiljer sig som vanligt åt, men jag får en känsla av att allt fler vågar ifrågasätta begreppet och t o m se bortom HRM.

I en artikel lyder t ex rubriken: "Kanske finns ett nytt personalarbete bortom HRM-eran?" Artikeln handlar om en grupp forskare vid Handelshögskolan i Göteborg som vrider och vänder på HRM-begreppet i en ny bok som heter "Handla med människor. Perspektiv på Human Resource Management". De analyserar där olika fenomen på dagens arbetsmarknad, som alla har beröring med HRM. I inledningskapitlet betonas att HRM inte är något entydigt begrepp. Begreppet används både *värdenetralt*, d v s som en beskrivning av personalarbete och *värderingstyngt*, d v s som en specifik ideologi/teori. De betonar dessutom att det är svårt att beskriva praktiska tillämpningar och att bedöma konsekvenserna av tillämpningarna. Begreppet HRM är alltså knepigt, men författarna anser att det finns skäl att diskutera det, eftersom flera förändringar av det svenska arbetslivet kan förknippas med HRM. Ett annat skäl till att diskutera HRM är begreppets etablerade ställning i internationell forskning (Personal & Ledarskap, 2000, nr 2).

Författarna konstaterar vidare att det finns vitt skilda uppfattningar om HRM och tar bl a den något hetsiga debatten om begreppet i Personal & Ledarskap under 1997 som exempel. Författarna blickar mot framtiden och säger bl a: "Vi vill dock ändå lyfta fram några utvecklingstendenser som kan innehålla fröet till ett helt nytt personalarbete, bortom HRM-eran. Om man med konsekvens vill betona individens ansvar för sin egen utveckling och anställningsbarhet når man till en punkt, där HRM med sitt organisationsperspektiv inte längre bidrar till förnyelse utan tvärtom blir en konserverande kraft" (Citat ur Personal & Ledarskap, 2000, nr 2). Att ha individerna, istället för organisationen, som uppdragsgivare innebär ett radikalt tankeskifte i förhållande till det rådande, poängterar författarna.

I ett annat nummer av P&L samma år, handlar en artikel om Gunnar von Koch som driver en konsultverksamhet inom HR-området och är sedan förra året även ansvarig för HRM-gruppen hos PricewaterhouseCoopers Management Consulting i Stockholm. I gruppen som går under

namnet HRM och är en del av företagets Management Consulting arbetar tretton personer med skilda erfarenheter. Där finns personalchefer, ekonomer, en löne- och förhandlingschef, en IT-ingenjör och dessutom några nyanställda som kommer direkt från utbildningen.

Konsulterna arbetar dels med egna uppdrag och dels som projektmedlemmar i större uppdrag som andra delar av företaget fått. *"Vi strävar efter att bli motorn i fler egna projekt och att vi med ett tydligt HR-fokus är drivande mot kunderna. Det vi kan erbjuda är kompetens inom IT-system kombinerat med kunskap om HR-processer"*, säger Gunnar von Koch (Personal & Ledarskap, 2000, nr. 6).

Vidare radar Gunnar von Koch upp fyra viktiga funktioner för HR: administrativ expert, verksamhetsnära konsult, strategisk partner i ledningsgruppen och förändringsagent. *"Att bli förändringsagent sker inte genom att man får det som titel. Man måste förvärva rollen. HR är väl placerat för att ta rollen och sitter dessutom på policies och liknande övergripande dokument"*, säger han. Gunnar von Koch refererar till benchmarkingstudier som visar att personalchefer ägnar så mycket som 60 procent av tiden till rent administrativa uppgifter. *"Det gäller för HR-cheferna att snabbt hitta sina roller. Fokuserar man på administrationen som kärna, är det lätt att andra tar över de strategiska och förändrade delarna. Sedan är det inte ovanligt att administrationen outsourcas!"*

Kajsa Södergran, som rekryterade Gunnar von Koch till HRM-avdelningen på PricewaterhouseCoopers, skissar utvecklingen för personalområdet: *"Jag tror inte man kommer att prata om HRM som en ruta eller funktion så länge till. Istället kommer det att genomsyra hela företaget"*. Kajsa Södergran spår en framtid där innehållet i personalarbetet förädlas och utvecklas, medan formen ändras med fokus på att göra processerna smidiga för den anställde. *"De administrativa processerna ska vara lätta, de utvecklande processerna ska vara spännande"*, säger Södergran. *"Det blir cheferna som är HRM"* (Personal & Ledarskap, 2000, nr. 6).

"Fem stora utmaningar för personalfunktionen". Så lyder en annan intressant rubrik. Det handlar om Cranfieldundersökningen. En undersökning där över sextusen personalchefer i olika länder svarat på en mängd frågor, presenterades i P&L 2/ 2000. *Kompetensförsörjning* är den allra största utmaningen, anser de personalchefer som deltagit i den stora Cranfieldundersökningen som europeiskt personalarbete. Institutet för Personal- och

Företagsutveckling, IPF, har nu sammanfattat resultaten i en egen rapport, "HRM i Sverige och Europa" (Tina Lindeberg och Bo Månsson). Mot bakgrund av undersökningen har författarna identifierat fem områden som är de stora utmaningarna för personalfunktionen framöver: (Personal & Ledarskap, 2000, nr. 9).

Personalansvaret ut till linjecheferna: Idag tycks det finnas ett särskilt stort behov av personalspecialister i organisationerna trots att linjecheferna tar över allt mer av det operativa personalarbetet. "Linjecheferna behöver stöd i sitt personalansvar. Mycket i undersökningen tyder på att det helhetstänkande som en personalfunktion representerar är av stor vikt för organisationen. Att det löpande personalarbetet lagts ut på linjens chefer snarare ökar möjligheterna till att bedriva ett mer långsiktigt och övergripande personalarbete".

Strategisk förankring av personalarbetet: Personalfrågornas strategiska förankring betonas allt starkare. Författarna poängterar att det handlar om att koppla ihop personalfrågorna med verksamhetens övriga strategiska planer. "Det behöver inte finnas någon motsättning i att bedriva personalstrategiskt arbete på central nivå och samtidigt ha ett decentraliserat personalansvar. Det handlar mer om en tydligare arbetsfördelning mellan personalfunktionen och linjen".

Kompetensförsörjning: Detta är den allra största utmaningen som personalcheferna ser inför de kommande tre åren. Det gäller att både rekrytera nya medarbetare och utveckla dem som redan finns. "En särskilt stor utmaning för många stora traditionella organisationer blir att locka till sig den nya generationens medarbetare".

Att mäta och styra de icke-materiella resurserna: Personalkostnaderna är den största kostnadsposten i det växande antalet tjänste- och kunskapsföretag. "Många arbetar idag med att hitta metoder för att synliggöra det som är osynligt i organisationerna, men som kanske är avgörande för en organisations framgång. Exempel på dessa icke-materiella resurser är personalens kompetens, kundlojalitet, ledarskap och organisationskultur".

Flexibilitet och Individualisering: De flesta former för flexibla arbetsmönster ökar, men inte så mycket som förväntat. Det är fortfarande en minoritet som arbetar under dessa olika anställningsformer. "Utmaningen för HR-funktionen ligger i att tillmötesgå individernas krav

på flexibilitet och samtidigt balansera organisationens förutsättningar att tillhandahålla flexibla lösningar. Detta blir allt viktigare mot bakgrund av att bristen på kvalificerad arbetskraft blir allt mer påtaglig”.

Tina Lindeberg och Bo Månsson avslutar med en reflektion om de fem utmaningarna: ”Vi tror att det är viktigt för personalfunktionen att beakta dessa frågor i arbetet med att tydliggöra sin roll och utveckla sitt arbetssätt. Klarar man att hantera dessa utmaningar på ett bra sätt kommer personalfunktionen enligt våra bedömningar att ha en fortsatt viktig roll i framtidens organisationer” (Personal & Ledarskap, 2000, nr. 9).

Med dessa kloka ord väljer jag att avsluta min redogörelse över HRM-debatten och dess utveckling i Sverige som förts under de tio senaste åren i tidningen P&L. Debatten är långt ifrån avslutat och det känns som jag endast varit och skrapat lite på ytan, då jag endast belyst en mycket liten del av allt material som finns på området. Men avgränsningar är nödvändiga, så tyvärr måste jag tills vidare sätta punkt här.

TEORIAVSNITT

Då jag skriver en teoretisk uppsats i ämnet sociologi, har jag naturligtvis för avsikt att sätta in delar av den information som jag nu redogjort för, gällande debatten och utvecklingen kring HRM och personalarbetet i Sverige under de tio senaste åren, i ett teoretiskt och sociologiskt sammanhang. Jag kommer inleda detta teoriavsnitt med en kort förklaring till varför det är viktigt och enligt min mening nödvändigt, att utgå från just samhällsliga aspekter vid ett analyserande av företags- och organisationsteorier.

SYSTEMTEORI OCH STRUKTURFUNKTIONALISM

De samhällsvetenskapliga teorierna om organisationer har i mycket hög grad påverkats av funktionalistiska tankegångar, d v s föreställningar om att företag och andra organisationer fyller vissa samhällsliga behov och bör därför analyseras mot denna bakgrund.

Organisationerna ses som naturliga svar på olika behov hos makrosystemet och betraktas som nödvändiga för samhällets fortsatta balans. Hur en viss organisation *uppkommit* blir en underordnad fråga för den funktionalistiska teoritraditionen (Abrahamsson, 1989, s. 99).

Systemperspektivet, som har många väsentliga drag från just funktionalismen, har dominerat stort inom organisationssociologin och har utvecklats under inflytande bl a Chester I. Barnard, Herbert A. Simon, James March, D. Katz och R.L. Kahn och många andra.

Strukturfunktionalismen betonar att samhället har en stabil karaktär och består av inbördes beroende element. Vidare fyller de olika elementen funktioner som bidrar till systemets upprätthållande och systemets struktur grundas på konsensus mellan medlemmarna om vissa föreställningar och normer. Systemets överlevnad, dess jämvikt och den balanserade relationen mellan dess olika element är alltså väsentliga inslag i både funktionalistisk sociologisk teori och systemorienterad organisationssociologi (Boalt, Lantz & Westerlund, 1967, s. 66).

Inom sociologin har funktionalistiska tankegångar mest förespråkats av Talcott Parsons. Det sociala systemet beskrivs av Parsons som ett antal individer i samverkan med varandra. Individerna samverkar därför att de är motiverade av en önskan till ”optimal behovstillfredsställelse”. De förväntar sig att interaktionen med övriga individer i systemet ska innebära större behovstillfredsställelse än vad aktivitet på egen hand eller i andra system skulle innebära. Grunden för deltagande i systemet är alltså förväntan om en ”positiv individuell bytesbalans”. Personligen anser jag att idén om en positiv bytesbalans som grund för de enskilda individernas motivation att delta i organisationen, bör utgöra en central grundsten i samtliga organisationsteorier och personalarbeten (Abrahamsson, 1989, s. 99-100).

Med funktionalistiska tankegångar i åtanke, tänker jag nu försöka att göra en koppling mellan HRM och det postmodernistiska samhället. Jag finner denna koppling mycket intressant, då

det vid ett flertal tillfällen uttalats att ”HRM kan ses som det postmodernistiska samhällets idéer inom personalområdet”.

HRM - DET POSTMODERNISTISKA SAMHÄLLET IDÉER?

Är HRM verkligen idealet i ett postmodernt samhälle? Under de senaste 20 åren har många sagt sig se ett paradigmskifte gentemot industrisamhällets värderingar och strukturer. Det kallas postmodernism, vilket markerar en brytning mot det moderna industrisamhällets synsätt och värderingar. Det moderna samhället beskrivs som slutet, målinriktat (det finns en bästa väg), planerande, hierarkiskt, enkelriktat etc. ”Industrial Relations” (IR) sammanfattar enligt min bedömning mycket av huvuddragen i ledningssynen under modernismen. ”Industrial Relations” grundas ju på ett synsätt där människorna i en verksamhet är en produktionsfaktor av många och inte alltid den viktigaste. Avtal, instruktioner, strikt arbetsfördelning och olika befattningsbeskrivningar styr de anställdas insatser. Organisationen har varit funktionellt och hierarkiskt uppbyggd (Kumar, 1997, s. 85).

Vidare utgår ”Industrial Relations” från att det finns en motsättning mellan företag och anställda, eftersom de har olika intressen. Kärnan i chefers uppgifter blir förhandlingar i olika skepnader och avtal. Man strävar helt enkelt efter så lika förhållanden som möjligt. Jag skulle vilja påstå att IR-perspektivet har varit framgångsrikt för de flesta organisationer i en stabil och förutsägbar värld.

Det postmodernistiska samhället präglas å andra sidan av öppenhet, allt går (det finns ingen bästa lösning), överraskningar och i och med detta även av kaos, anarki och mångfald etc. I affärslivet sägs det nya representeras av snabba förändringar, överraskningar, kunskap istället för pengar, globalisering etc. De förändringar som pågår från hierarkier till plattare strukturer och nätverk, är kanske det mest tydliga tecknet på att det råder postmodernism i olika verksamheter. Jag anser att många kunskapsintensiva verksamheter inte följer de ”traditionella” spelreglerna. Det vill säga de hålls inte ihop med hjälp av kapital och avtal och de har inga starka balansräkningar eller egna produktionsanläggningar. Deras viktigaste tillgångar är istället kompetens, nätverk, inarbetade kundrelationer etc. En attraktiv mission och förtroende är viktigare som sammanhållare, än t ex målstyrning och bonussystem, som

enligt min bedömning . Då kan man fråga sig om detta egentligen är kärnan i HRM eller om det är något annat? (Park Dimmlich, 1999, s.12)

HRM står ju för ett synsätt på ledning som kännetecknas av individuella lösningar, en stark koppling mellan personalstrategier och verksamhetsstrategier och med viktiga styrmedel i planeringssamtal och företagskultur. Jag skulle vilja säga att kärnan i budskapet är att ”HRM matchar företagets och medarbetarnas behov”. Det är det som enligt min mening markerar skillnaden mellan HRM och IR. HRM ser människor som företagets viktigaste resurs. Tyngdpunkten i olika åtgärder blir därför att spara med denna viktiga resurs eller snarare utnyttja den så effektivt som möjligt genom att matcha individer och företags behov och intressen. Personalmål integreras med övriga mål. Personalmål beskrivs i ekonomiska termer och i t ex sjukfrånvaro, personalomsättning, personalkostnader i förhållande till omsättningen o s v.

HRM ses alltså av många, som jag tidigare nämnde, som det postmodernistiska samhällets idéer och arbetssätt inom personalområdet. Men HRM har i detta avseendet enligt min bedömning, en del svagheter. För det första är synsättet grundlagt i ett amerikanskt modernistiskt tänkande, d v s människor är inte resurser och de matchar inte företagets behov. I det postmoderna samhället krävs att det att människorna kan skapa affärerna. HRM beskriver alltså människor som resurser, underförstått en av flera resurser. Men ordet resurs är snarare betecknande för det modernistiska synsättet och står mer för ett modernistiskt tänkande. Jag anser inte att medarbetare är resurser i den meningen att de kan jämföras med företagets övriga resurser. De är inte tillgångar som förbrukas och de finns inte enbart till för att tillgodose företagets behov. Företaget äger eller hyr sitt kapital, sina byggnader, sina maskiner etc, men det äger eller hyr inte sina medarbetares engagemang. I det postmodernistiska företaget är människan den faktor som betyder något och människan ses inte enbart som en resurs eller en tillgång som förbrukas. Medarbetarna har engagemang och talang som företaget måste anstränga sig för att få ta del av, i konkurrens med andra.

Jag tycker inte heller att HRM som ledningsfråga riktigt håller som ledstjärna i ett postmodernistiskt samhälle där affärsutveckling inte kan planeras, utan måste i allt högre grad ”fångas i flykten”. Affärsutveckling är en uppgift för många och inte endast för några få i ledningen.

Vidare blir medarbetarnas kompetensutveckling en av de viktigaste framgångsstrategierna och t o m den viktigaste i många tjänste- och kunskapsintensiva företag (postmodernism).

Kompetensutveckling skapar nya affärer. Instruktioner och olika befattningsbeskrivningar ersätts med kompetens, värderingar, idéer och företagskultur (HRM).

Ovanstående resonemang gör att jag tycker att HRM mer är ett synsätt någonstans mitt emellan modernism och postmodernism, än att det utgör grunden för ett postmodernistiskt lednings- och personalarbete.

ORGANISATIONSTEORI OCH IDEOLOGI

Magnus Söderström från IPF beskrev bl a att det pågick ett ideologiskifte i synen på personalfrågor under 90-talet och att den nya ideologin kallades för "Human Resources Management". Om HRM verkligen skall klassas som vår moderna tids ideologi eller inte, är enligt min mening inte en självklarhet, men att det skett någon form av ideologiskifte håller jag i allra högsta grad med om. Traditionella grunder i personalarbetet har ändrats, inte minst då nya principer för ledning och organisation har utvecklats. Stora förändringar har alltså skett under 90-talet på personalområdet. HRM-synsättet är förmodligen en stark bidragande orsak till detta ideologiskifte (Dock långt ifrån den enda).

HRM-synsättet kan man säga till stor del präglas av ett företagsledningsperspektiv. Armstrong (1996) framhäver t ex detta i sin sammanfattande beskrivning av HRM: "en ledningsfråga som bedrivs av den högsta ledningen". Även SPF:s VD Leif Syrstad uttalar: "Den absolut viktigaste frågan för framtiden inom HRM-området är ledarskap och arbetsledning". Jag anser det därför vara intressant att vidareutveckla detta i nedanstående avsnitt, tillsammans med tanken att vi under 90-talet genomgått ett ideologiskifte i synen på personalfrågor.

Företagsledning och ideologi

En anställd i ett företag kan ses som en person, vars ansträngningar måste stämma överens med företagsledningens mål. Men dessa mål kan ibland stå i opposition till hans/hennes egna och som aktiv person kan han/hon då försöka att opponera sig mot företagsledningens planer. Detta innebär alltså att den anställdes samarbetsvilja och benägenhet att acceptera den rådande ordningen i organisationen är en viktig fråga för företagsledningen. Jag finner det intressant att försöka vidareutveckla detta resonemang med HRM-synsättet i åtanke, då det bl a uttalats att "HRM omfattar *alla* ledningsbeslut som påverkar relationen mellan organisationen och dess personal" samt "Den absolut viktigaste frågan för framtiden inom HRM-området är ledarskap och arbetsledning" (Leif Syrstads uttalande, 1996, VD för SPF). De allmänna föreställningar som existerar i företag och samhälle om management-funktionen (utifrån de uppgifter och värderingar som idag kännetecknar denna funktion) blir med andra ord relevanta för att förstå hur man skall kunna uppnå "lydnad" och samarbetsbenägenhet bland medarbetarna (Alvesson, 1993, s. 122).

För att man verkligen skall förstå hur man kan uppnå denna samverkan bland medarbetarna i konkreta fall behövs egentligen en genomgång av ett flertal faktorer i specifika situationer som t ex företagsledningens kompetens, lokal företagskultur, personalpolitik, arbetsmarknadssituation, kontrollinstrument etc (Hansson, 1989, s. 64). Jag har dock endast för avsikt att reflektera över mera övergripande ideologiska aspekter.

Har vi ett ökat behov av ideologi? Det finns tecken som tyder på att företagsledares behov av en ideologi som bidrar till att legitimera deras makt, position och värderingar har ökat under senare decennier. Detta gäller då inte minst för de värden och mål som företagsledningen i det moderna, teknologisk-kapitalistiska samhället bygger på, d v s teknologisk rationalitet (inklusive ekonomisk rationalitet, tekniska framsteg och ekonomisk tillväxt). Resultaten i Katarina Billings ledarskapsuppsats (1999) (se s.22) indikerar dessutom att personalcheferna runt om i Sverige står inför ett legitimitetsproblem. Jag kommer nedan att peka på några utvecklingslinjer eller "trender" som antyder just ett ökat behov av legitimering och som på sikt kan komma att skapa bekymmer i dagens många HRM-präglade företagledningar (Alvesson, 1993, s. 122-125):

- *Problem med sanktioner i komplicerade organisationer.* I moderna, teknologiskt komplexa och hierarkiska organisationer sker ofta en hierarkisk differentiering av kunskaper, vilket gör att folk på olika nivåer, men även inom samma nivå, har olika kunskaper. En överordnad behärskar normalt inte all den kunskap hans underordnade besitter och utnyttjar i arbetet. Arbetsplatsens kunskapsförhållande i kombination med produktionens komplexitet försvårar möjligheterna att effektivt ”straffa” eller dela ut ansvar, eftersom det är svårt att veta om någon är ”skyldig” och i så fall vem som är det. Detta medför ett behov av en övergripande legitimering av hela organisationens verksamhet.

Intressant är här att dra en parallell till Jouko Arvonen och Jörgen Hanssons undersökning ”Benchmarking av PA”, då resultaten där bl a visade att uppfattningen om vilken typ av uppgifter de som arbetar inom en personalavdelning utför, skilde sig markant beroende på om man frågade linjechefer eller de som arbetade inom en personalavdelning. Vidare framkom det att de anställda inom personalavdelningarna ansåg att de främst arbetade med kunskapsöverföring, medan linjecheferna i hög grad uppfattade deras arbete som administrativt. ”I dagens allt mer diffusa organisationer där rollerna ofta är oklara, är det mycket möjligt att flera chefspositioner allt mer kommer att likna personalchefens”, säger Arvonen. Det är alltså *innehållet* i uppgifterna snarare än den organisatoriska formen som är viktig idag.

Undersökningens resultat styrker enligt min bedömning ovanstående resonemang om *problem med sanktioner i komplicerade organisationer*. Jag menar ”oklara roller i diffusa och komplicerade organisationer” hjälper knappast till att minska företagsledarens behov av en ideologi som legitimerar deras makt. Tvärtom, förmodligen.

- *Oppositionellt agerande kan få stora ekonomiska konsekvenser.* Om man vägrar att acceptera företagets mål och syften kan detta leda till ett handlande som motverkar desamma. Ett sådant handlande kan få allvarliga konsekvenser, främst för en komplex och kapitalintensiv produktion. Eftersom industriproduktionen blivit alltmer kapitalintensiv och mer komplicerad är riskerna med denna typ av opposition större nu än vad de var förr. Man kan ställa sig frågan om inte utvecklingen av avancerade styrnings- och kontrollsystem förmodligen skulle begränsa den anställdes handlingsutrymme. Men den anställda har dock alltid ett visst utrymme för att opponera sig mot verksamheten. Denna aspekt antyder

därför en ökad betydelse av att de anställda ställer upp på verksamheten i företag utifrån möjligheten av att individer genom aktivt handlande på ett eller annat sätt saboterar produktionen. Ideologiska förhållanden har självklart ett stort inflytande här.

Jag skulle dessutom vilja hävda att "behovet av utbildning" spelar en betydelsefull roll i detta avseendet, då det ofta enligt min mening är bristen på kunskap och i vissa fall ren okunskap som kan vara orsaken till ett oppositionellt agerande. I början av 90-talet uttalades det bl a "...satsningarna på kompetensutveckling i arbetslivet är helt otillräckliga för de krav som ställs under kommande årtionde" och "...företagen har många gånger otillräcklig kompetensnivå för framtidens krav" samt "...utbildning är en viktig grund för människor att delta i ett föränderligt arbetsliv". Även om formell utbildning inte är liktydigt med kompetens finns det ett samband mellan utbildningsnivå, arbetsuppgifter och personalutbildning.

Det är därför viktigt att företag verkligen vågar satsa på olika former av personalutbildning. Amugruppens personaldirektör (1995) Lena Jansson betonade bl a att "Vi måste lära cheferna att förstå hur viktigt lärandet är. Därför är det nödvändigt att utveckla ledare som i sin tur kan skapa förutsättningar och strukturer för medarbetarnas lärande". 90-talets olika företagsvärldar har gjort stora framsteg vad gäller personalutbildning och personalutveckling. Utbildning bidrar enligt min mening till att skapa trygghet i yrkesrollen och då man känner sig trygg i sin yrkesroll, känner man sannolikt sig också trygg med själva företaget och med dess ledning. Då accepterar man förmodligen lättare företagets mål och syften och vill arbeta för att gynna dessa och uppnå goda resultat inom verksamheten (Söderström, 1980, s. 84).

En annan möjlighet, eller ett annat sätt att se på det hela är, att utbildningens syfte inte nödvändigtvis är att producera ifrågasättande människor. Man kan med utbildningens hjälp eller under utbildningens täckmantel också legitimera ett visst mål eller ett visst synsätt.

- *Arbetets utveckling.* Den produktionstekniska utvecklingen för med sig en hög frekvens ofullständiga och monotona arbeten. Detta leder till en motivationskris för de arbetande som skall utföra de okvalificerade produktions- och administrationsuppgifterna. Skillnaden mellan ökande utbildningslängd och jämförelsevis okvalificerade arbeten kan också bidra till motivationsproblem. Habermas (1973) pekar på att avsaknaden av meningsfulla arbeten och urholkning av traditionell arbetsmoral kan bidra till det senkapitalistiska samhällets

legitimitetsproblem. Även här kan nya och effektiva ideologier bli av intresse för ledaren i organisationen. Särskilt viktigt är kanske detta inom tjänstesektorn, där det är viktigt att personalen "frivilligt" visar upp en positiv vilja gentemot kunderna.

Det sociologiska för legitimitetsproblematiken anses härstamma från Max Weber som menade att legitimiteten var av avgörande betydelse för sociala organisationers stabilitet och auktoritetsutövning. Alla sociala system försöker att skapa en legitimitetsgrund, genom exempelvis socialisation. Upprätthållandet av legitimitet anses vara det mest effektiva sättet att upprätthålla social ordning och sammanhållning i ett socialt system. Med andra ord kan legitimiteten ses som en nödvändighet för ledaren och för ett företags fungerande (Brante, Andersen & Korsnes, 1998, s. 181).

Den produktionstekniska utvecklingen är ett faktum som vi knappast varken kan eller vill ändra på, trots att den i många fall leder till monotona och okvalificerade arbeten, vilket i sin tur leder till omotiverade arbetstagare. Hur kan vi då lösa problemet? Ett rimligt svar kan vara: Med nya och mer effektiva personalstrategier, vilket bland annat innebär ett personalarbete som anpassas till dagens marknadsorienterade företag. I detta läge förutsätts ledningen värna om personalen i större utsträckning, inte minst vid motivationskriser. Vidare är det viktigt att ledningen ser till varje anställds individuella behov, erfarenheter, kunskaper och kvaliteter och i största möjliga mån försöker tillgodose och ta vara på dessa. Enligt Söderström (1992) måste vi "...stötta variation och flexibilitet bland medarbetarna på arbetsplatserna...". En riktig utmaning för företagsledarna. På gott och ont. Människor ska snabbt acceptera, anpassa sig och klara nya krav.

"En följd av de snabba förändringar som sker i arbetet idag är att vi alla måste lära oss att acceptera och se det positiva i att en ständig utveckling pågår. Vi måste hela tiden öka vår förmåga att snabbt anpassa oss till förändringar och att klara nya krav", uttalade Birgitte Ovesen, personalchef (1995) på Michelin Gummiringar AB i Sverige och Danmark.

- *Andra och nya värden hos de arbetande.* Den ökade vikt som många människor lägger vid icke-ekonomiska och icke-teknologiska värden av typ god miljö etc är också viktig. Detta kan medföra legitimeringsproblem för företagsledningarna. Om miljöidealet står i stark

kontrast till centrala management-värden som t ex ekonomisk tillväxt och teknologisk rationalitet, kan det bli problematiskt för företagsledarna.

Ett sätt att undvika legitimeringsproblem om låt oss säga miljöidealet uppfattas hota företagets ekonomiska tillväxt, kan vara att låta personalfunktionen vara en del i affärerna.

- *Centralisering av makten.* Maktfunktionernas centralisering utgör ytterligare en trend: ”Centraliseringen av makt ökar såväl i stora företag som i statsförvaltning, men den lojalitet och disciplin som denna makt kan skapa hos sina underlydande är osäker. Medan kontrollen centraliseras mer och mer, blir det svårare och svårare för ledarna att få kontroll att framstå som legitim...”(Sennett, 1979, Citat ur Alvesson, 1993, s. 124).

C W Mills (1959) uttrycker en liknande uppfattning. Han skriver att kravet på explicit ideologisk legitimering har ökat kraftigt i och med att nya institutioner med stor makt har uppstått, medan äldre maktcentra har fått mindre inflytande. Mills påpekar även att det moderna storföretagets makt inte automatiskt kan rättfärdigas genom att man hänvisar till de gamla liberala doktriner från 1800-talet som utgör huvudkällan för legitimering av auktoritet i de kapitalistiska samhällena (Blumberg, 1971, s. 55).

För att ledarna inte ska mista kontrollen och sina medarbetares förtroende i och med centralisering av makten, är förutsättningen enligt min bedömning: ett strategiskt ledarskap. För att framstå som legitim måste ledaren/personalchefen få till stånd en ”gemensam vision” om vad exempelvis personalarbetet ska stå för och åstadkomma. Intressant här är att jämföra med ledarskapsforskaren Claes Trollestads (1996) uttalande ”HRM innebär risk för chefskontroll. Risken med HRM är att ledarna försöker kontrollera medarbetarnas tänkande. Ledarna reduceras till övertalare vars uppgift är att formulera och vidarebefordra ”rätt” uppfattning och vision till medarbetarna”. Trollestads farhågor kan enligt min mening, betraktas som överdrivna så länge ledaren är medveten om att visionen måste komma från en realistisk förståelse av såväl företagets, dess chefers som medarbetarnas situation.

För att undvika instabil lojalitet och disciplin hos medarbetarna, något som maktfunktionernas centralisering kan skapa, gäller det för ledaren/personalchefen att försöka matcha medarbetarnas vilja och kunskap så att deras individuella, sociala och yrkesmässiga behov tillgodoses parallellt med företagets målsättning och behov.

- *Avsaknad av löne- och konsumtionssökningar.* Stadigt ökande löner och växande konsumtion har utgjort och utgör fortfarande en viktig bas för de rådande sociala och ekonomiska förhållandenas legitimitet. Om, vilket håller på att ske, problem uppstår att även i fortsättningen kunna försäkra arbetstagarna om ökade konsumtionsmöjligheter, kan denna bas för legitimering antingen minska eller helt raseras.

Att ökande löner och växande konsumtion utgör en viktig grund för de sociala och ekonomiska förhållandenas legitimitet är inte direkt förvånande, då Katarina Billing (1999) fann i sin studie, om hur personaldirektörer använder generella ledarskaps- och organisationsdiskurser för att vinna legitimitet i sitt arbete, att ekonomiska argument var överlägsna i en situation då personalchefernas legitimitet ifrågasattes.

Avslutningsvis:

Ovanstående nämnda faktorer/trender kan alltså bidra till att företagsledningarnas auktoritet och legitimitet ifrågasätts. Vidare finns det risk för att motivationen bland medarbetarna att villigt delta i arbetsprocessen minskar och att då samtidigt möjligheterna att sabotera företagsledningens ambitioner ökar. Var och en av trenderna, kan enligt min mening bidra till att de anställda kan vägra samarbeta på företagsledningens villkor. ”Teknostrukturens” position i samhället som helhet kan alltså komma att hotas. En konsekvens av detta blir då förmodligen ett ökat behov för företagsledare att skapa och sprida nya effektiva företags- och arbetslivsideologier, såsom HRM.

ANALYS OCH DISKUSSION

Denna analys och diskussion kommer i stort att innehålla mina egna reflexioner och synpunkter över HRM-debatten och uppsatsens innehåll i övrigt. Jag kommer att välja ut vissa delar i uppsatsen som jag finner särskilt intressanta att analysera och föra en diskussion kring, då jag tvingas att göra avgränsningar även i detta avsnitt. Efter diskussionen följer en kort sammanfattning.

Syftet med denna uppsats var att utifrån ett sociologiskt perspektiv analysera och belysa personalarbetets/HRM:s framväxt och utveckling i Sverige från år 1990 till år 2000. Jag valde

alltså att belysa personalarbetets utveckling över en tioårsperiod. Anledningen till detta var dels intresset för ett aktuellt material på området och dels med tanke på det faktum att personalarbetet stod inför förändringar, vilket gjorde att HRM-debatten verkligen tog fart under detta årtionde. Men jag vill påpeka att PA-debatten inte startade 1990, utan redan under 80-talet höjdes röster för att profilera personalyrkesrollen med hjälp av HRM. Begreppet HRM etablerade sig dock i Sverige under 1990-talet som en benämning för att beskriva det som tidigare kallades personaladministration.

Frågorna jag ställde mig då jag formulerade uppsatsens syfte var många ”Vad har egentligen hänt med personalarbetet under 90-talet?, Hur har debatten och utvecklingen av personalarbetet/HRM sett ut under de tio senaste åren? Vad innebär HRM? Vad kommer att hända på personalområdet i framtiden? osv”. Jag kommer dock inte att kunna svara på alla dessa frågor, dels för att det skulle ta en oändlig massa tid och plats och dels för att jag inte har svaren på alla. Men jag har fått en djupare förståelse och klarare bild av personalarbetet, HRM och den allmänna personalfunktionen, i mitt försök att belysa dess innebörd och utveckling under 90-talet i Sverige, vilket också var huvudsyftet med denna uppsats.

Något jag gärna vill börja med att konstatera är att 90-talets personalarbete i hög grad har präglats av ett HRM-tänkande. HRM - 90-talets personalarbete? Rätt eller fel? Det låter jag vara osagt. Men HRM-synsättet har i vilket fall väckt starka känslor inom personalområdet, både i teori och i den praktiska verkligheten, eftersom detta ”nya” synsätt gjort att traditionella lösningar har utmanats. Företagen i Sverige har under 1990-talet haft stora förnyelsebehov inför framtiden, vilket har krävt förändring i personalarbetet. Jag tycker inte det är fel att säga att ett ideologiskifte pågått under 90-talet i synen på personalfrågor. Intresset och engagemanget för personalfrågor i företag och organisationer har ökat kraftigt under det senaste årtiondet och behovet av professionellt personalarbete har varit större än någonsin. 1990-talet har alltså präglats av nya utmaningar för personalfunktionen och målet har varit att forma en ny roll för personalfunktionen. Och jag vill hävda att traditionella grunder för personalarbetet *har* ändrats under 90-talet, då nya principer för ledning och organisation har utvecklats. Jag anser att HRM-tänkandet varit en kraftigt bidragande orsak till detta.

En enkel definition av begreppet HRM har varit svår att finna, då det inte finns någon entydig tolkning av vad HRM är. De amerikanska och europeiska tillämpningarna ser olika ut, vilket

är viktigt att ha i åtanke. För svensk del är naturligtvis den europeiska traditionen mest intressant. Men själva innebörden av begreppet HRM är alltså inte lätt att förklara. Begreppsfrågan har varierat avsevärt i HRM-debatten. Meningarna är många och de skiljer sig åt. Många lägger vikt vid begreppet ekonomi, då de talar om HRM och dess innebörd, andra lägger vikten vid värderingar och personalvetarnas yrkesroll och vissa hävdar att det handlar om att skapa en ny svensk modell etc. Jag kommer inte återigen att gå in på någon djupare diskussion kring innebörden av själva begreppet, utan jag kommer här istället att framhäva vilken innebörd jag personligen lägger i begreppet HRM.

I det stora hela anser jag att HRM handlar om *lärande*. Men inte bara om lärande. Det handlar också om *arbetsrätt, flexibilitet, villkor* och olika *partsrelationer*. Vidare handlar begreppet enligt min bedömning om *arbetsglädje* och *nya roller i arbetslivet*. Som jag ser det kan man alltså inte t ex enbart fokusera på lärande och bortse från allt det övriga, då man diskuterar framtidens personalarbete. Framtidens personalarbete bör istället diskuteras utifrån flertalet viktiga begrepp. Det finns dock tre nyckelord som jag lägger extra stor vikt vid och som enligt min bedömning hänger ihop: *lärande, kunskap* och *affärer*.

Det har sedan länge tillbaka spekulerats i om det är personalspecialisterna som ska lära sig ekonomi eller om det är ekonomerna som ska lära sig personalarbetet. Detta eftersom HRM-tänkandet i hög grad *förenar* personalfrågornas traditionella betydelse och affärskunnandet, dvs de ekonomiska frågorna. VD i SPF, Leif Syrstad (1996) uttalade bl a att den absolut viktigaste frågan för framtiden inom HRM-området var ledarskap och arbetsledning. Nu är vi inne på 2000-talet och med "facit i hand" är åtminstone jag villig att konstatera att så var och fortfarande är fallet. Ledarskap har varit och är fortfarande en mycket central och viktig fråga då man talar om olika former av personalarbete. Med detta som grund är jag övertygad om att personalspecialisterna i framtiden måste öka sitt kunnande inom de "hårda" områdena som ekonomi och affärskunnande. Jag tror nämligen att det är en nödvändighet att t ex behärska linjens förutsättningar för att kunna hävda sin ställning i ledningsgrupperna och kanske t o m vända den sjunkande trenden av personalchefer i ledningsgrupper som nu faktiskt råder.

Enligt min bedömning finns det både för- och nackdelar med HRM. "HRM innebär risk för chefskontroll", sa ledarskapsforskaren Claes Trollestad (1996). Risken med att HRM blir ett verktyg för chefer och företaget, tror jag möjligtvis kan vara om medarbetare betraktas som en

flyttbar och formbar resurs i en kortsiktig planering. Att endast betrakta medarbetare som resurs i den bemärkelsen kan nämligen ha negativa konsekvenser både för individen, t ex i form av stress, och för företaget, i form av minskad utvecklingspotential och förnyelse på sikt. Jag upplevde för övrigt att HRM-debatten under 90-talet innehöll för lite ”riskvarningar” och för mycket ”höj upp till skyarna”. Kanske för att jag gick in för mycket med en väl kritisk granskningsattityd? En annan förklaring kan kanske vara att förespråkarna och fördelarna på området helt enkelt är fler, än motståndarna och nackdelarna? Något som tål att tänkas på!

HRM-perspektivet kan ses som ett synsätt som förvandlar personalvetaren till ett administrativt och arbetsrättsligt redskap, där kunskapen om människor, lärande och samhällseffekter närmast blir en belastande kostnadsfaktor. Jag menar, människan sätts i centrum som en resurs, under förutsättning att han/hon via t ex nyckeltal, kan bevisa att han/hon är ekonomiskt lönsam. Och den accelererande effekten ställer alltför utöver den arbetsmarknad där allt av betydelse sägs ske.

Ett framgångsrikt genomförande av HRM kräver enligt min mening individens anpassning till ett turbulent arbetsliv på marknadens villkor. Alltmedan kreativitet och individuell utveckling kräver trygghet, tillit och ett handlingsutrymme där misstag kan accepteras. I verkligheten innebär detta krav om anpassning, medan reflektion eller ett kritiskt förhållandesätt inte tillåts. Och om anpassning är målet, blir separata eller skilda åsikter detsamma som illojalitet. Anpassningen kommer med andra ord att innebära lydnad. Vidare är genomförande av HRM ett ledaransvar. Men ledare är, utan att vara fördomsfull, inte alltför ofta humanister. Utan de är ofta tekniker och ekonomer utan utbildning inom det beteendevetenskapliga området. Ändå ska dessa ledare besluta om formerna och villkoren för hur personalen, d v s människorna i organisationen, ska hanteras. Jag anser att den faktiska konsekvensen av detta synsätt är att teknik och ekonomi fordrar relevant utbildning, medan hantering av människor fordrar rätt position i organisationen.

Vidare finner jag det intressant att vidareutveckla Stefan Tengblads, ekon.dr., Göteborgs Forskningsinstitut och HRM-gruppen, resonemang kring artikeln i Harvard Business Review, där David Ulrich diskuterar personalfunktionens framtida roll (se s. 22). Att personalfunktionen ska vara kundorienterad, strategisk och förändringsinriktad har kommit att ses som så självklart att kritiska röster knappt blir hörda. Och då jag anser att kritiska röster är

nödvändiga, vill jag därför här passa på att lyfta fram tre aspekter som kan utgöra centrala problem vid införande av personalarbete enligt Ulrich m fl.

För det första, *behovet av en väl fungerande personaladministration*. När personalfunktionerna kritiseras för att ha en administrativ prägel bortser man i hög grad från det värde som väl fungerande personaladministrativa system har. Arbetet med att hantera löner och att se till att avtal och lagar på arbetsmarknaden följs kräver stor kompetens och en hel del resurser. I internationella företag finns problematiken kring personalrörlighet över gränserna, med alla dess löne- och skattemässiga frågeställningar. I många företag finns också ett stort behov av att arbeta med karriär- och ersättningsplanering på ett lite mer systematiskt sätt. Värdet av de personaladministrativa systemen kanske framförallt blir uppenbart när dessa system inte fungerar som de ska. Och det som kan framstå som byråkratiskt kan i själva verket avlasta den övriga organisationen från nödvändigt men tidskrävande rutinarbete.

För det andra, *den höga abstraktionsgraden i det nya arbetet*. Medan personaladministration och annat traditionellt personalarbete, som t ex rekrytering, utbildning, personalhälsovård och rehabilitering etc, är konkreta uppgifter där man kan identifiera tydliga behov, arbetsmetoder och resultat, är de nya rollerna för personalfunktionen i allra högsta grad oklara. Hur gör man egentligen när man ska bidra till organisatorisk excellens, definiera den organisatoriska arkitekturen, genomföra revisioner av de kritiska framgångsfaktorerna eller vara en förändringsagent? Mer än en personalchef har nog kliat sig i huvudet då de fått höra populära begrepp som företagskultur, visionsstyrning och intellektuellt kapital.

Det är inte bara arbetsuppgifterna som blir abstrakta utan även utfallet. Hur ska man kunna visa på den nytta man har gjort i arbetet med att skapa en förändringsbenägen organisation? I den mån som operativt personalarbete delegerats till linjen förlorar man den legitimitet man får av att ansvara för att nödvändiga och konkreta arbetsuppgifter blir utförda. Det kan bli så att behovet av "det nya personalarbetet" kommer att ifrågasättas därför att det är svårt att visa några tydliga resultat. Och om då inte personalfunktionen kan visa att de trots allt utför konkreta och operativa arbetsuppgifter så tror jag att denna funktionen kan komma att sitta ganska löst.

För det tredje och sista, *den övriga organisationens förväntningar*. Personalfunktionens nya engagemang i strategiskt förändringsarbete möts förmodligen av blandade känslor av övriga anställda. Linjechefer kan t ex tycka att detta är deras ansvarsområde och att personalfunktionen saknar tillräcklig kunskap och kompetens för att kunna vara en värdefull samarbetspartner i ett strategiskt förändringsarbete. De etablerade förväntningarna om vad som är, respektive inte är, personalfunktionens arbetsuppgifter är sega och det räcker förmodligen inte med VD:ns stöd för att personalchefen ska tillåtas få en central roll i det strategiska förändringsarbetet. Personalchefen får nog många gånger jobba förgäves, utan att kunna uppnå den roll som Ulrich m fl förespråkar. I principerna för det nya personalarbetet ingår även att linjechefer ska överta stora delar av personalfunktionens arbete (se s. 12 & 26). Men det är långt ifrån säkert att dessa upplever sig ha tid eller intresse av att bedriva personalarbetet på det sätt som företagspolicyn föreskriver. Personalarbete kan då komma att bedrivas på ett mer osystematiskt sätt.

Alternativet till att helhjärtat engagera sig i den nya yrkesrollen kan mycket väl vara att utgå från och stärka personalfunktionens traditionella yrkesidentitet kring att vara en specialist inom personalutveckling och personaladministration. Det finns många viktiga utmaningar inom det operativa och konkreta personalarbetet som behöver tas. Personalspecialisterna har ett naturligt engagemang och en god kompetens för dessa arbetsuppgifter. Linjecheferna saknar däremot ofta tid och ibland säkert även intresse för att arbeta som ”personalchef”, vilket gör att det ”strategiska personalarbetet” och dess inverkan på företagets verksamhet får lida.

Vidare i diskussionen finner jag det intressant att fråga mig vad det egentligen är som skiljer det nya HRM-synsättet från det gamla personaladministrativa synsättet? Metoderna i HRM är i stort sett de samma som i ”gammaldags” personaladministration. Men den stora skillnaden mellan 1980-talets PA och 1990-talets HRM skulle jag vilja påstå är det tydliga företagsledarperspektivet i HRM. Men skillnaderna är naturligtvis fler. Enligt min bedömning är HRM-konceptet så mycket vidare än det gamla personaladministrativa synsättet. HRM står för nytänkande på området och kan i viss mån ses som den moderna tidens ideologi vad gäller personalarbete. Det handlar om hur man motiverar folk att integrera företagets långsiktiga mål med sina egna personliga. Man skulle kunna säga att HRM innebär ett ”psykologiskt

kontrakt” mellan anställd och företag, d v s ett samspel där bägge parter är lika beroende av varandra och som avspeglas i både företagets och i individens framgångar och utveckling.

Uppsatsens teoriavsnitt kommer jag inte att föra någon längre diskussion om här, då jag redan anser mig ha fört en diskussion om denna. Jag valde nämligen att väva samman de olika teorierna med mina egna synpunkter och reflexioner redan i teoriavsnittet. Min avsikt var att jag på detta sättet kunde göra det hela mera lättförståeligt, både för mig själv och för läsaren. Jag vill dock här gärna framhålla några tankar som jag fick efter mitt resonemang om *”HRM - det postmodernistiska samhällets idéer?”* (se s. 29).

Jag tycker nämligen att man tydligt kan se att det växer fram ett behov av ett nytt synsätt på personalledning. Det skiljer ut resursen ”människa” från övriga resurser, men gör också en skillnad mellan människor och övriga resurser. Finansiella resurser och tekniska resurser är något annat än mänskliga ”resurser”. Det är människor som skapar affärerna. De matchar inte bara ledningens idéer och problem. De skapar affärsutveckling på egen hand utifrån kunskapen om mission och kundens behov. Med detta synsätt formuleras personalmål inte i ekonomernas termer, utan snarare i ett språk som har med människor att göra som t ex attityder, värderingar, företagskultur, lärostil, förnyelsetakt, kompetenstillväxt etc.

Enligt min mening räcker det inte med att medarbetarna är företagets viktigaste resurs. Det omvända måste också gälla. Jag menar, medarbetare måste kunna se företaget som sin resurs för att utveckla sig själva och sina kompetenser. Ett företags inskränkta erbjudande om anställningstrygghet tror jag har spelat ut sin roll. I framtiden blir det minst lika viktigt att kunna erbjuda sina medarbetare att kunna behålla sin anställningsbarhet. Anställningsbarhet är också, sett ur företagets synvinkel, en mer produktiv personalstrategi än anställningstrygghet. Det företag som har som ambitionsnivå att ha anställningsbara medarbetare skapar med all säkerhet utrymme för både affärsutveckling, produktivitet och snabb omställning.

Vad kommer då att hända med personalarbetet och HRM i framtiden? I en artikel från år 2000 gick det att läsa *”Kanske finns ett nytt personalarbete bortom HRM-eran?”* (se s. 24).

Författarna blickade mot framtiden och hävdade att de ville *”lyfta fram några utvecklingstrender som kan innehålla fröet till ett helt nytt personalarbete, bortom HRM-eran. För om man med konsekvens vill betona individens ansvar för sin egen utveckling och*

anställningsbarhet når man till en punkt där HRM med sitt organisationsperspektiv inte längre bidrar till förnyelse, utan tvärtemot blir en konserverande kraft”.

Kajsa Södergran, HRM-avdelningen på PricewaterhouseCoopers, spådde en annan utveckling för det framtida personalområdet (se s. 25), *”Jag tror inte man kommer att prata om HRM som en ruta eller funktion så länge till. Istället kommer det att genomsyra hela företaget”* och vidare *”Det blir cheferna som är HRM”*.

Vad framtiden har att erbjuda för personalfunktionen är naturligtvis omöjligt att svara på. Meningarna och spekulationerna skiljer sig alltså åt även här. En del ser som sagt var HRM som något stort och självklart på personalområdet i framtiden och man talar om *”gränsöverskridanden, kunskapsmöten och integration som grund för arbetslivets och samhällets utveckling på 2000-talet”*. Medan andra tror att HRM är ett begrepp som sakta men säkert håller på att försvinna.

Som sagt, man kan bara spekulera, men jag tror att de konsulter och andra som hävdar att HRM är *”på väg ut”*, inte riktigt verkar att ha satt sig in i dess bakgrund och än mindre i själva sammanhanget eller i framtidens scenarier, vilket jag tycker är synd. Jag tror nämligen att HRM ligger i framtiden och att det kommer att ske verkliga satsningar på HRM inom svenskt arbetsliv...Men, vem vet?

SAMMANFATTNING

Avslutningsvis, följer en kort sammanfattning över uppsatsens innehåll. Utifrån facktidningen för personalansvariga; *”Personal & Ledarskap”* har jag alltså försökt att utifrån ett sociologiskt perspektiv analysera och belysa hur personalarbetet i Sverige sett ut och utvecklats i Sverige från år 1990 fram till år 2000. Personalarbetet har under denna period i stort präglats av begreppet HRM, d v s *Human Resource Management*, en benämning över vad som påstås vara 90-talets personalarbete.

Begreppet HRM har ingen entydig definition, utan en rad skilda sådana. Men man kan säga att HRM står för en strategisk och sammanhängande syn på ledning och administration av en organisations mest värdefulla tillgångar, d v s de individer som arbetar där. Det handlar om en

ledningsfråga som bedrivs av den högsta ledningen. Vidare talar man om att införandet av HRM är en fråga för linjens chefer, man talar om behovet av samsyn, d v s integrationen mellan affärs- och HR-strategier och om vikten av engagemang med företagets uppgift och värderingar etc.

HRM-synsättet har väckt både positiva och negativa känslor inom personalområdet, eftersom synsättet gjort att gammaldags och traditionella lösningar har utmanats. Meningarna om HRM har varierat avsevärt och en het HRM-debatt har sakta växt fram, vilken blev märkbart tydlig under 90-talet. Det finns HRM-motståndare som varken kan godkänna HRM som teori eller se det som ett alternativ eller en bättre variant av personaladministration. Medan andra förespråkare ser HRM som nyckeln till ett framgångsrikt personalarbete och hävdar att synsättet i framtiden kommer att genomsyra hela företaget. HRM anses dessutom av många förespråkare att vara den moderna tidens ideologi vad gäller personalarbetet.

För att dra några som helst slutsatser vill jag påstå att personalarbetet *har* ändrats avsevärt under 90-talet, eftersom företag och organisationer stått inför stora förnyelsebehov inför framtiden. 1990-talet har präglats av nya utmaningar för personalfunktionen och behovet av professionellt personalarbete varit mycket stort. Jag anser att det har skett någon form av ideologiskifte i synen på personalfrågor detta årtiondet. Nya principer för ledning och organisation har utvecklats. Och begreppet HRM har enligt min bedömning, varit en starkt bidragande orsak till dessa förändringar. HRM-debatten har med stor sannolikhet dessutom bidragit till att intresset och engagemanget för personalfrågor i företag och organisationer även har ökat kraftigt under det senaste årtiondet.

I uppsatsens teoriavsnitt har jag bl a ställt mig frågan: Är HRM verkligen idealet i ett postmodernt samhälle? Jag fann denna fråga intressant då HRM ses av många som det postmodernistiska samhällets idéer inom personalområdet. Men jag anser att HRM har en del svagheter i detta avseendet. Jag tycker inte att man rakt av kan hävda att "människor är resurser som ska matcha företagets behov". I det postmoderna samhället krävs detta, att de kan skapa affärerna.

HRM beskriver alltså människor som resurser, underförstått en av flera resurser. Men ordet resurs står enligt min mening mer för ett modernistiskt tänkande. Jag ser inte de anställda som

resurser som kan jämföras med företagets övriga resurser. Utan som mänskliga individer som inte är tillgångar som förbrukas eller enbart finns till för att tillgodose företagets behov. Jag menar, företaget äger t ex inte sina medarbetares engagemang och i det postmodernistiska företaget är det människan som sådan som betyder något. Medarbetarna har engagemang och talang som företaget måste anstränga sig för att få ta del av. Jag ser HRM därför snarare som ett synsätt mitt emellan modernism och postmodernism, än som grunden för ett postmodernistiskt lednings- och personalarbete.

Vidare i teoriavsnittet har jag diskuterat idén om att det skett någon form av ideologiskifte i synen på personalfrågor under 90-talet, med det faktum att HRM-synsättet till stor del präglas av ett företagsledningsperspektiv. Jag har reflekterat över "företagsledning och ideologi" och frågat mig om vi har ett ökat behov av ideologi? Det finns nämligen tecken som tyder på att företagsledares behov av en ideologi som bidrar till att legitimera deras makt, ställning och värderingar har ökat under senare decennier.

Detta gäller inte minst för de värden och mål som företagsledningen i det moderna, teknologisk-kapitalistiska samhället bygger på, d v s teknologisk rationalitet, vilket även inkluderar ekonomisk rationalitet, tekniska framsteg och ekonomisk tillväxt. Jag har pekat på några utvecklingstrender som indikerar ett ökat behov av legitimering, vilka kan skapa problem i många av dagens företagsledningar. Trender som alltså kan bidra till att företagsledningarnas auktoritet och legitimitet ifrågasätts, vilket i sin tur kan bidra till att de anställda kan vägra samarbeta på företagsledningens villkor.

Till sist i denna uppsats har jag diskuterat hur personalarbetet kommer att utvecklas i framtiden. Vad kommer att hända med HRM-synsättet? Omöjligt att svara på. Det går naturligtvis bara att spekulera i. Meningarna skiljer sig åt även här. "*HRM - framtidens personalarbete*" eller "*HRM - på väg ut*"? Det är frågan!

REFERENSER

Litteratur

Abrahamsson, B. (1989). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. (1993). *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.

Armstrong, M. (1992). *Human resource management: strategy & action*. London: Kogan Page.

Blumberg, P. (1971). *Företagsdemokrati i sociologisk belysning*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

Boalt, G. & Lantz, H. & Westerlund, G. (1967). *Företagssociologi*. Stockholm: Tidens förlag.

Brante, T. & Andersen, H. & Korsnes, O. (1998). *Sociologiskt lexikon*. Stockholm: Universitetsförlaget.

Damm, M. (1993). *Personalarbete - yrke eller passion*. Göteborg: BAS - Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Ekstrand, L. (1988). *Själens revolt. Människan i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

Gabrielii, B. (1987). *Personalarbete*. Malmö: Liber-Hermods.

Granberg, O. (1999). *PAOU - Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Hansson, J. (1989). *Skapande personalarbete*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Kumar, K. (1997). *From Post-Industrial to Post-Modern Society*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.

Molander, C. (1996). *Human resources at work*. Lund: Studentlitteratur.

Park Dimmlich, R. (1999). *Human Resource - Om samspelet mellan individ, grupp och organisation*. Stockholm: Dimmlich Management Förlag.

Söderström, M. (1980). *Personalutbildning och personalutveckling*. Stockholm: LiberFörlag.

Söderström, M. & Lindström, K. (1994). *Från Industrial Relations till Human Resources Management: två aktuella synsätt på personalarbete*. Uppsala: Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF).

Fackpress

Utbildningstidningen, 1991

Nya Utbildningstidningen, 1992

Nya Utbildningstidningen, 1993

Personalarbete & Ledarskap, 1993

Personalarbete & Ledarskap, 1994

Personalarbete & Ledarskap, 1995

Personalarbete & Ledarskap, 1996

Personal & Ledarskap, 1996

Personal & Ledarskap, 1997

Personal & Ledarskap, 1998

Personal & Ledarskap, 1999

Personal & Ledarskap, 2000