

# Personalefunktionen i perspektiv

Af Povl Erik Rostgård Andersen \*)

## 1. Indledning

Nærværende artikel indeholder en beskrivelse af en undersøgelse, som jeg har lavet omkring udviklingen i personalefunktionen. Kilderne har dels været interview med personalechefer i 5 store skandinaviske virksomheder, heraf 4 danske. Dels forskellig litteratur, bl.a. en rapport fra en undersøgelse foretaget af THE CONFERENCE BOARD omkring udviklingen i 673 amerikanske virksomheders personalefunktioner.

## 2. Definition

Personalefunktionen er en del af personaleledelsen, og består af de opgaver; som specialister tager sig af i relation til ansat personale. En anden del af personaleledelsen er den aktivitet, som udøves af en hver leder overfor personalet.

Personaleledelse er:

At planlægge At organisere At styre	}	{	tilvejebringelse af udvikling af vedligeholdelse af integrationen mellem	}	mennesker
med den hensigt at nå	}	{	organisationens de individuelle de sociale	}	mål

\*) Konsulent, cand.oecon., ANKERHUS-gruppen. Artiklen modtaget marts 1981.

# Personalefunktionen i perspektiv

Af Povl Erik Rostgård Andersen \*)

## 1. Indledning

Nærværende artikel indeholder en beskrivelse af en undersøgelse, som jeg har lavet omkring udviklingen i personalefunktionen. Kilderne har dels været interview med personalechefer i 5 store skandinaviske virksomheder, heraf 4 danske. Dels forskellig litteratur, bl.a. en rapport fra en undersøgelse foretaget af THE CONFERENCE BOARD omkring udviklingen i 673 amerikanske virksomheders personalefunktioner.

## 2. Definition

Personalefunktionen er en del af personaleledelsen, og består af de opgaver; som specialister tager sig af i relation til ansat personale. En anden del af personaleledelsen er den aktivitet, som udøves af en hver leder overfor personalet.

Personaleledelse er:

At planlægge At organisere At styre	}	{	tilvejebringelse af udvikling af vedligeholdelse af integrationen mellem	}	mennesker
med den hensigt at nå	}	{	organisationens de individuelle de sociale	}	mål

\*) Konsulent, cand.oecon., ANKERHUS-gruppen. Artiklen modtaget marts 1981.

Afgrænsning af, hvad der er ledelsens opgave, og hvad der er personalefunktionens, skal ikke foretages her.

### 3. Undersøgelsen

Historisk set er personalefunktionen ikke nogen olding. Det er mindre end 50 år siden, at personalefunktionen begynder at optræde som selvstændige afdelinger på virksomheders organisationsdiagrammer. De første opgaver, der blev varetaget var: Forhandlinger med fagorganisationer, lønadministration og velfærdsforanstaltninger.

Den udvikling, som personalefunktionen har gennemløbet siden har været mærkbar på strukturen, opgaverne og samspillet med andre afdelinger. Det er netop de tre forhold, som har været undersøgelsens variable. Eller mere konkret formuleret er det følgende 3 spørgsmål, som undersøgelsen har beskæftiget sig med, og som skal forsøges besvaret i det følgende:

1. Hvorledes har og vil personalefunktionens interne og eksterne *struktur* (organisationsstruktur) udvikle(t) sig?
2. Hvilken udvikling har der været – og vil der være i *opgaverne*?
3. Hvordan er *samspillet* til den øvrige organisation?

### 4. Konklusion

Undersøgelsens konklusion er:

#### 1. Struktur

*Personalefunktionens leder placeres på organisatorisk højt niveau (gerne medlem af direktionen)*

#### 2. Opgaver

*Personalefunktionens planlægnings-, udviklings- og strategiopgaver bliver vigtigere samtidig med at integration med den øvrige virksomheds styringsmæssige tiltag sikres.*

#### 3. Samspil

*En lang række af personalefunktionens opgaver delegeres til de respektive afdelinger. Det drejer sig om flere af de administrative opgaver.*

## 5. Årsager

Hvad er så årsagerne til de forhold, som beskrives i konklusionen:

Følgende:

1. Virksomhedens medarbejdere anses som den vigtigste ressource – både i den daglige produktion og i det fremtidsrettede og udviklingsmæssige. Dette forhold spiller kraftigt ind på den nævnte strukturkonklusion.
2. Virksomhederne behøver mere og mere komplekse organisationsformer for at kunne eksistere i en verden, der bliver vanskeligere at forudsige og mere kompliceret. Både struktur- og opgavekonklusion er påvirket heraf.
3. Personalet ønsker medindflydelse og har stort set også evnerne til at kunne påtage sig denne. Dette påvirker samspilskonklusionen kraftigt.

## 6. Uddybning

I det følgende skal de undersøgelser, der ligger til grund for konklusionerne uddybes nærmere.

### 6.1. Struktur

I de danske virksomheder blev personalefunktionen udøvet i en stabsafdeling med umiddelbar tilknytning til direktionen.

I den amerikanske undersøgelse findes forskellige personalefunktionsstrukturer:

1. Personalefunktion findes placeret i »toppen« og kun der. Findes i 39% af de undersøgte virksomheder.
2. Personalefunktion findes i »toppen« og på fabriksniveau. Findes i 8% af de undersøgte virksomheder.
3. Personalefunktion findes i »toppen« og på divisions- eller funktionsniveau. Findes i 21% af de undersøgte virksomheder.
4. Personalefunktion findes både i »toppen« og på divisions- eller funktionsniveau og på fabriksniveau. Findes i 23% af de undersøgte virksomheder.
5. De sidste 8% repræsenterer andre løsninger.

Forekomsten af disse strukturer er korreleret med virksomhedsstørrelse, idet struktur 1 er oftest forekommende i små virksomheder (under 1000 ansatte), mens struktur 4 forekommer oftest i større virksomheder (over 10.000 ansatte).

Strukturen er også undersøgt i forhold til virksomhedens organisationsprincip. Her viste det sig, at struktur 1 er den dominerende i funktionsopdelte virksomheder, hvor de decentrale strukturer (2, 3 og 4) var mere almindelige i virksomheder med divisionsopdeling.

### *6.2. Funktioner i personaleafdelingen*

Fra de danske virksomheder kan nævnes følgende funktioner, som varetages i personaleafdelingen:

- Politikudformning og -administration
- Lønforhandling og -administration
- Rekruttering (yder assistance ved ansættelser)
- Personaleregistrering
- Personaleplanlægning
- Personaleudvikling
- Personalesamtalsystem (ikke i en enkelt virksomhed)
- Uddannelse
- Velfærd- og interessekontor
- Miljø og sikkerhed
- Samarbejdsorganisation
- Personaleservice

Herudover er der i »halvdelen« af de danske virksomheder yderligere en funktion, nemlig organisationsudvikling.

Den amerikanske undersøgelse viser, at organisationsudviklingen findes som en funktion i omkring 70% af de undersøgte personaleafdelinger.

### *6.3. Personaleopgaver i andre afdelinger*

I »samtlige« skandinaviske virksomheder blev der varetaget personalemæssige opgaver i andre afdelinger end i de centrale personaleafdelinger.

Følgende kunne konstateres:

1. I flere tilfælde løses personaleopgaver i selvstændige organisatoriske enheder uden tilknytning til den centrale personaleafdeling. Funktionerne udøvedes af personale, der kun varetog disse. Ofte er det de gamle kendte opgaver, der klares her. Måske lige med undtagelse af politikudformninger, der i alle tilfælde ligger centralt. Det er følgende typer organisatoriske enheder, der selvstændig udøver personalefunktionen:

- Linieafdelinger. Det er ofte produktionsafdelinger, og personalefunktionen er knyttet til det timelønnede personale.
  - Divisioner. Her er alle divisionens medarbejdskategorier med, og de fleste personalefunktioner udøves – med undtagelse af politikudformningen.
  - Selvstændige juridiske selskaber (datterselskaber). Alle personalegrupper er omfattet, og alle funktioner udøves. I nogle tilfælde ikke politikudformningen.
2. Løndbetalinger og regnskab i forbindelse hermed bliver varetaget i regnskabsafdelingen.
  3. I flere tilfælde har uddannelsesafdelingen ansvar for personaleudviklings- og -vurderingsaktiviteter. Uddannelsesafdelingen er i disse tilfælde placeret sammen med (-nabo til-) de andre afdelinger med personalemæssige opgaver.

#### 6.4. Nye funktioner i personaleafdelingen

Omkring hvilke nye funktioner, man kan have planer om at ville indføre, kan det kort resumeres:

1. I forbindelse med anvendelse af EDB bliver personaleplanlægnings- og udviklingssiden yderligere udbygget.
2. I et enkelt tilfælde havde man planer om at tage fat på strategisiden.
3. Den amerikanske undersøgelse viser af nye aktiviteter eller aktiviteter, der har fået større vægt siden 1965, følgende:
  - Administration fra nye love (lighedsløve m.m.)
  - Sikkerhed og velfærd
  - Organisationsudvikling
  - Personaleplanlægning
  - Uddannelse og udvikling
  - Personaleinformationssystemer

Navnene er velkendte og flere har forekommet tidligere. På trods heraf er der sket store ændringer i indholdet, og i den prioritering, de har fået i forhold til tidligere. Ændringen er afledt af forskellige nye tiltag, der er sket på virksomhedernes langsigtede og strategiske planer. Virksomhederne bliver mere bevidste omkring nødvendigheden af langsigtede overvejelser, samtidig med, at tidshorisonterne øges og indholdet forsøges konkretiseret.

### 6.5 Samspil

De centrale personalefunktioner har stabsstatus. Personaleafdelingen synes at have 3 forskellige roller i udøvelsen af funktionerne i forhold til den øvrige organisation. Det drejer sig om igangsætter-, gennemfører- og rådgiverrollen. Stridigheder med andre afdelinger forekom, omend ikke værre, end at de betragtedes som sundhedstegn og udviklingsiniterende.

## 7. Fremtid

Samtlige af de kontaktede danske virksomheder havde overvejelser om strukturelle ændringer i personalefunktionen. Alle gik de på at indføre matrixlignende stukturer. Måden at gøre det på var dog ikke ens. Principielt blev følgende to måder skitseret:

### 1. Matrixstruktur i personaleafdelingen

I dette tilfælde indføres matrixstrukturen i personaleafdelingen, uden at det nødvendigvis betyder strukturelle ændringer i den øvrige organisation. Strukturen kan se sådan ud:

En funktionsopdeling (horisontalt) samtidig med en opdeling i personalekategorier (vertikalt). Eller sagt med andre ord:

Job idag:

Få funktioner for alle personalekategorier i organisationen.

Job i matrix:

Flere funktioner overfor få eller enkelte personalekategorier i organisationen.

### 2. Matrixstruktur i forhold til den øvrige organisation

Personalefunktioner knyttes til de andre organisatoriske enheder i en matrixstruktur. En sådan ændring betyder ændringer i den øvrige organisations struktur, alene derved at dele af personaleafdelingen bliver decentraliseret og delvis underlagt ledere i de respektive enheder. Strukturen kan se sådan ud:

En funktionsopdeling (horisontalt) samtidig med en divisionstilknytning (vertikalt):

Eller sagt med andre ord:

**Job idag:**

Få funktioner for alle divisioner (eller afdelinger) udført fra personaleafdelingen.

**Job i matrix:**

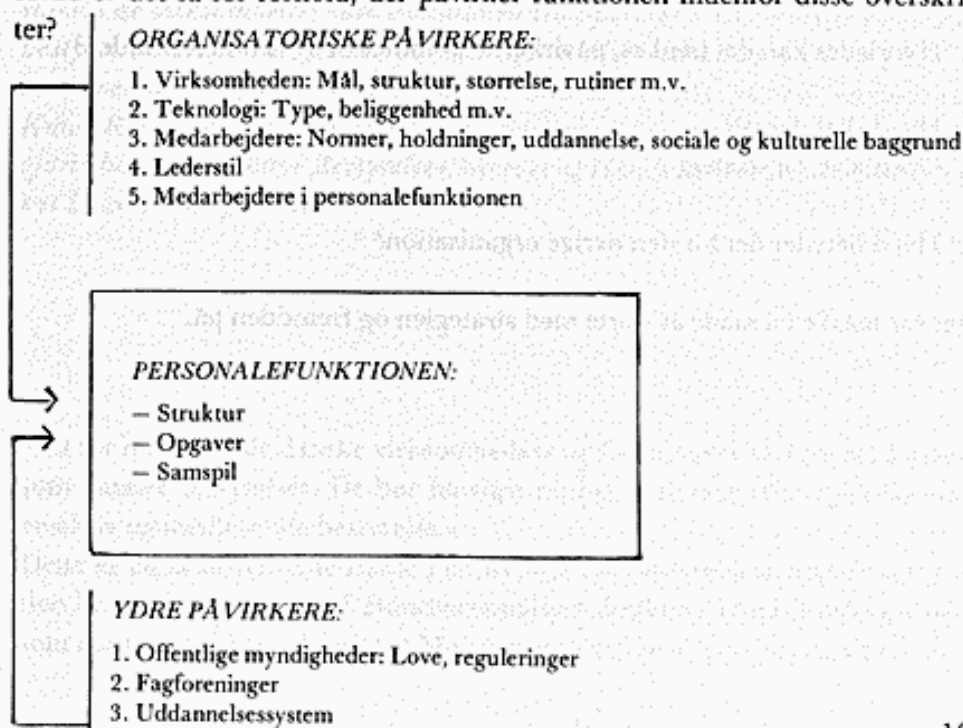
Flere funktioner for en enkelt division udført i divisionerne.

## 8. Strategi

Som tidligere nævnt vil opgaver med et udviklings- og strategimæssigt indhold få større og større betydning for personalefunktionen. Samtidig med vil det være af stor vigtighed, at funktionen udøves i overensstemmelse med de krav, som stilles fra den nærmeste omverden. Eller sagt med andre ord: Personalefunktionen er både hvad angår struktur, opgaver og samspillet påvirket af forskellige faktorer, og det er af stor vigtighed, at man er opmærksom på, hvilke faktorer det drejer sig om, for at funktionen selv udvikles. Disse påvirkere kan inddeles på følgende måde:

1. organisatoriske og
2. ydre påvirkere

Hvad er det så for forhold, der påvirker funktionen indenfor disse overskrifter?





Et relevant spørgsmål her ville være, hvad kan det bruges til? Eller hvad fortæller listen, som man ikke vidste i forvejen?

Listen skal ikke give det ud for at indeholde nogle vise sten eller konkrete løsninger på nutidige og fremtidige problemer i forbindelse med udøvelsen af personalefunktionen. Den er ganske enkelt nævnt for at gøre opmærksom på, at funktionen er afhængig af forskellige forhold som beskrevet. Forholdene, faktorerne eller påvirkerne er naturligvis individuelle fra virksomhed til virksomhed. Derfor er påvirkningen også individuel.

Hvis listen kan bidrage til overvejelse af strategisk karakter i funktionen, er et af målene nået. En måde at starte overvejelserne på kunne være:

1. Beskrive, hvorledes funktionens påvirkere ser ud.
2. Overvej, om funktionen varetages i overensstemmelse hermed.
3. Hvis ikke, hvorfor?  
Er det muligt?  
Hvis ja, hvordan?  
Hvis nej, hvorfor ikke?
4. Hvorledes kan det tænkes, påvirkerne kommer til at se ud i fremtiden?
6. Hvad skal der til?  
Opstil evt. en strategi
7. Hvad betyder det for den øvrige organisation?

Det var måske en måde at starte med strategien og fremtiden på.