



Nr 2336
Mars 2019

HR & SAM

Human Resource-funktionens betydelse för
det systematiska arbetsmiljöarbetet i
kommuner och landsting/regioner

Lisa Schmidt, John Sjöström, Helena Strehlenert

Författare Lisa Schmidt, John Sjöström, Helena Strehlenert

Medel från AFA Försäkring

Rapportnummer B 2336

ISBN 978-91-7883-029-9

Upplaga Finns endast som PDF-fil för egen utskrift

© **IVL Svenska Miljöinstitutet 2019**

IVL Svenska Miljöinstitutet AB, Box 210 60, 100 31 Stockholm

Tel 010-788 65 00 // Fax 010-788 65 90 // www.ivl.se

Rapporten har granskats och godkänts i enlighet med IVL:s ledningssystem

Förord

Systematiskt arbetsmiljöarbete syftar till att arbetsgivare ska arbeta förebyggande och genomföra åtgärder så att de anställda inte skadas, blir sjuka eller på annat sätt far illa. Arbetsmiljöarbetet ska vara en självklar och naturlig del av verksamheten och det är viktigt att alla anställda är engagerade och aktiva. Tillsammans ska arbetstagare och arbetsgivare samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö.

Under de senaste decennierna har personalarbetet influerats av idéer som drivit utvecklingen mot en alltmer affärsorienterad och värdeskapande human resource-funktion (HR). Denna utveckling som ofta benämns "HR-transformationen" har samtidigt inneburit att HR i allt högre utsträckning börjat arbeta med arbetsmiljöfrågor. Ur ett juridiskt perspektiv har HR-funktionen ingen uttalad roll eller ansvar i arbetsmiljöarbetet, utan det är upp till varje arbetsgivare att utforma dess roll i arbetet med att skapa god arbetsmiljö.

Denna rapport syftar till att belysa HR-funktionens roll i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot bakgrund av de senaste decenniernas utveckling av personalarbetet, där HR-funktionen i många fall fått en alltmer strategisk, men samtidigt också specialiserad roll i organisationen.

I denna studie har vi fokuserat på HR-funktioner i kommuner och landsting/regioner. Vi vill rikta ett stort tack till de organisationer och verksamheter som har deltagit i projektet. Det har varit en förmån för oss att få möjlighet att intervjuva och samtala med så många engagerade och kunniga medarbetare och chefer.

Projektet har följts av en referensgrupp bestående av representanter för arbetsmarknadens parter - Alicia Lycke (Vårdförbundet), Carola Löfstrand och Jonas Karlsson (Vision), Peter Larsson (Kommunal), Jens Ranta (Läraryrket), Claes Larsson (Akademikerförbundet SSR) - samt experter i form av Kaj Frick (forskare), Charlotte Amedée och Ulrika Atterfors (professionella inom HR).

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	6
Summary.....	7
1 Inledning.....	8
2 Projektets syfte.....	8
3 Systematiskt arbetsmiljöarbete.....	8
4 Roller och ansvar i arbetsmiljöarbetet.....	9
5 Arbetsmiljöarbetet i offentlig sektor.....	10
5.1 Arbetsmiljöarbete i kommunal sektor.....	11
5.2 Arbetsmiljöarbete i landsting och regioner.....	12
6 Personalarbetets utveckling.....	13
6.1 Utveckling av HR:s processer.....	14
6.2 HR:s arbete med arbetsmiljö.....	15
7 Metod.....	16
7.1 Urval.....	16
7.2 Datainsamling.....	17
7.3 Analys.....	18
8 Resultat.....	18
8.1 HR-funktionen i organisationen.....	18
8.2 HR-funktionen i samverkan.....	20
8.3 HR-funktionen i arbetsmiljöarbetet.....	21
8.3.1 HR ansvarar för chefernas arbetsmiljöutbildning.....	22
8.3.2 Fokus på vissa frågor inom arbetsmiljön.....	23
8.3.3 Medarbetarundersökningen bedöms vara ett viktigt verktyg.....	24
8.3.4 Strategiskt perspektiv på arbetsmiljöarbete.....	24
8.3.5 Chefernas perspektiv.....	26
9 Diskussion.....	26
9.1 HR-funktionens förutsättningar.....	27
9.2 HR-funktionens roll.....	27
9.2.1 HR:s roll i arbetsmiljöarbetet.....	28
9.2.2 Vad gör HR-funktionen och vad skulle de kunna göra?.....	29
10 Slutsatser.....	31
Referenser.....	32

Bilaga 1. Intervjuguide	35
-------------------------------	----

Sammanfattning

HR/personalavdelningen (HR) har under de senare decennierna genomgått en transformation som innebär att HR ska sträva efter att differentiera sina insatser utifrån de behov som finns. En drivkraft har varit att få professionell status och ställning, men även att bli en mer strategisk och värdeskapande funktion i verksamheten.

Utgångspunkten för denna studie är att arbetsmiljöfrågor ska hanteras av arbetsgivare och arbetstagar/skyddsombud i nära samverkan. I lagstiftningen har HR ingen definierad, formell roll när det handlar om det systematiska arbetsmiljöarbetet. HR-funktionen har dock fått en allt viktigare roll i organisationers ledning och styrning och mycket tyder på att HR:s inflytande över arbetsmiljöarbetet också har ökat. Det finns emellertid inte särskilt mycket forskning om hur deras roll fungerar i praktiken. Projektets syfte var att undersöka HR-funktionens roll i det systematiska arbetsmiljöarbetet inom kommun- och landstings/regionsektorn.

I samråd med projektets referensgrupp valdes HR-funktioner i sex organisationer, med en variation i storlek och geografi. Vi har besökt varje verksamhet och medarbetare inom HR-funktionen, chefer och skyddsombud har intervjuats.

Resultatet visar att HR på olika sätt bidrar i arbetsmiljöarbetet, framför allt i frågor inom organisatoriska och sociala arbetsmiljöområden. HR-funktionen kan ha en viktig roll i arbetsmiljöarbetet genom att jobba strategiskt med arbetsmiljö, vilket är i linje med HR-transformationskonceptet, men för att detta ska ge eftersträvat resultat, behövs ett bredare grepp.

HR:s insatser behöver utvidgas, intensifieras och struktureras för att ge resultat i form av ett mer effektivt förebyggande arbetsmiljöarbete. För att bättre kunna bidra och utveckla sin roll i SAM behöver HR-funktionen:

- *Ha relevant och tillräckligt bred kunskap.* Arbetsmiljökunskap behöver ingå i HR-/personalutbildningar. HR-specialister behöver förståelse för hur arbetsmiljöarbetet kan integreras i verksamheten för att drivas effektivt och systematiskt. Kunskap om grundprinciperna i SAM (systematik, förbättring och integrering i verksamhetsstyrningen) hos centrala aktörer är avgörande för ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.
- *Finns nära verksamheten och stödja chefers SAM.* Chefer behöver ofta nära stöd för att klara arbetsmiljöarbetet såsom det är tänkt att fungera. Det finns risk att viktiga frågor faller mellan stolarna när HR-funktionen distanserar sig från verksamheten och främst arbetar med OSA-frågor och reaktiva insatser som rehabilitering, liksom när HR tar över alltför mycket ansvar för det löpande arbetsmiljöarbetet.
- *Utveckla arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet ur ett strategiskt perspektiv.* HR-funktionen kan ha en viktig övergripande och samordnande roll när det gäller riskbedömningar, medicinska kontroller och uppföljningar av handlingsplaner. Andra delar som gynnas av en strategisk och framsynt HR-funktion är omvärldsanalys och tolkning av Arbetsmiljöverkets föreskrifter.
- *Förstå och stödja samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagar.* Samverkan är centralt i arbetsmiljöarbetet och HR kan fylla en viktig funktion genom att stödja både struktur och innehåll. HR behöver dock utveckla arbetsformer för detta, vilka ofta skiljer sig från arbetsformerna i övrigt HR-arbete.

Summary

During the last few decades, Human Resources (HR) has gone through a transformation which involves differentiating its efforts based on the needs of the organization. A driving force for HR has been to gain professional status and position, but also to become a more strategic and value-creating function in the business.

Employers are required to cooperate with employees and safety representatives about the work environment and occupational health- and safety management (OHSM). According to the legislation, Human Resource/HR has no formal role in OHSM. During the past decades, HR has become an increasingly important actor within the management of organizations, and there are also indications that HR's influence over health and safety management has increased. However, research on how their role works in practice is sparse. The purpose of the project was to investigate HR's role in OHSM within the municipal and county council/regional sector in Sweden.

Six organizations were selected after consultation with the project reference group. In each of the six cases, interviews were conducted with HR employees, managers and safety representatives.

The results show that HR contributes in various ways to OHSM, especially regarding issues within areas of organizational and social work environment. By strengthening HR's knowledge in the work environment area, the function can be developed to better support and engage managers and employees in OHSM.

HR's efforts need to be expanded, intensified and structured to strengthen preventive OSHM. To better contribute and develop its role, the HR function needs to:

- *Have relevant and sufficiently broad knowledge.* Work environment knowledge needs to be included in HR/personnel educations. HR specialists need an understanding of how work environment work can be integrated into the business in order to be run efficiently and systematically. Knowledge of the basic principles; systematics, improvement and integration in operational management at central actors is crucial for a well-functioning OHSM.
- *Work close to the business and support the managers' OHSM.* Managers often need close support to cope with the work environment work as it is supposed to work. There is a risk that important issues fall between the chairs when the HR function distances itself from the business and primarily works with OSA issues and reactive initiatives such as rehabilitation, as well as when HR takes over too much responsibility for the ongoing OHSM.
- *Develop the work environment and OHSM from a strategic perspective.* The HR function can have an important overall and coordinating role in terms of risk assessments, medical checks and follow-up of action plans. Other elements that benefit from a strategic and forward-looking HR function are external analysis and interpretation of regulations from the Swedish Work Environment Authority.
- *Support collaboration between employers and employees, which is central to the OHSM.* Here, HR needs to develop work forms that are often different from the work methods for a large part of the other HR work.

1 Inledning

De senaste decennierna har arbetslivet genomgått stora förändringar. Nya idéer om utformningen av organisationer har fått allt större betydelse i takt med en ökad konkurrens och en alltmer föränderlig omvärld (Røvik et al., 2008). Även inom den offentliga sektorn har stora förändringar skett. Förutom omorganiseringar och nedskärningar så har andelen privata utförare inom vård- och omsorg ökat kraftigt. Dessa strukturella förändringar har påverkat organisering och utveckling av det interna arbetet i offentliga verksamheter (Ekstedt and Sundin, 2006). Sedan tidigt 1990-tal har nya idéer om ett personalarbete mer inriktat mot att bidra till affärsnytta växt fram, vilket har inneburit en radikal förändring för många HR-funktioners organisering och arbetssätt. Inom ramen för Human Resource Management (HRM)-paradigmet har en ny strategisk agenda utvecklats som benämns som "HR-transformationen" (Ulrich, 1995). HR-arbetet har kommit att inriktas mer på att strategiskt arbeta med kompetensförsörjning och aktivt bidra med att utveckla medarbetarnas kompetens som en resurs för verksamheten.

I dagens arbetsliv, som kännetecknas av komplexitet och flexibilitet, behöver många aktörer samarbeta för att skapa ett hållbart arbetsliv. Den lokala samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer framhålls som huvudsaklig arena för arbetsmiljöarbetet (Sjöström, 2013). Regelverkets syfte är bland annat att arbetsmiljöfrågor ska diskuteras mellan de som berörs och de som har ansvar och störst möjlighet att påverka och fatta beslut. Enligt Arbetsmiljölagen (AML) har framför allt linjeorganisationen med dess chefer och skyddsombud huvudroller i arbetsmiljöarbetet. HR-funktionen har ingen uttalad roll i lagens konstruktion eller ur ett juridiskt perspektiv, men de kan på uppdrag av arbetsgivaren organisera arbetsmiljöarbetet och ha en viktig roll i att stötta chefer och medarbetare i arbetsmiljörelaterade frågor, såväl praktiskt som strategiskt.

Det är ett rimligt antagande att denna utveckling av personalfunktionen (HR-funktionen), till en mer styrande och värdeskapande funktion i organisationen, kan påverka hur arbetsmiljöarbetet bedrivs i organisationer. HR har blivit en allt viktigare aktör och mycket tyder på att HR:s inflytande över arbetsmiljöarbetet har ökat (Schmidt, 2017, Boglind, 2019). Däremot saknas tillräcklig forskning om hur deras roll fungerar i praktiken.

Mot denna bakgrund är det angeläget att studera vilken roll HR-funktionen har i det systematiska arbetsmiljöarbetet och hur det uppfattas ur olika aktörers perspektiv. Genom projektet bidrar vi till att utveckla ett fält som sedan tidigare är relativt utforskat.

2 Projektets syfte

Syftet med projektet har varit att undersöka HR:s roll i det systematiska arbetsmiljöarbetet genom att studera hur denna roll definierats och implementerats i kommun- och landstings/regionsektorn.

3 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Arbetsgivaren ansvarar för arbetsmiljön och ska planera, organisera och leda arbetet så att ohälsa inte uppstår. Arbetsgivaren ska därtill kontinuerligt undersöka arbetsmiljö genom återkommande genomgång och riskbedömningar av arbetsmiljön där anställda och skyddsombud ska vara delaktiga och medverka. Förutsättningen för denna gemensamma process ges av föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM (AFS 2001:1), där det anges att arbetsgivaren i samverkan

med arbetstagar/skyddsombud ska identifiera och åtgärda brister i arbetsmiljön. De risker som upptäcks ska åtgärdas direkt eller noteras i handlingsplaner med bestämda tids- och ansvarsramar.

Arbetsmiljöarbetet avser alla de förhållanden som finns där arbete utförs. Traditionellt har arbetsmiljöarbete inriktats på faktorer och risker i den fysiska arbetsmiljö som buller, ventilation, vibrationer och kemiska risker. Men i takt med att arbetslivet har utvecklats har också inriktningen på arbetsmiljöfrågorna förändrats. Idag är psykosociala risker och arbetsrelaterad stress ett par av de största problemen inom arbetsmiljöområdet (EU-OSHA, 2019) och allt mer uppmärksamhet riktas mot frågor kring organisatorisk och social arbetsmiljö. Den organisatoriska arbetsmiljön är beroende av till exempel ledning och styrning, delaktighet, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar. Den sociala arbetsmiljön handlar exempelvis om hur anställda samspelar och påverkar varandra samt vilka möjligheter det finns till socialt stöd från chefer och kollegor. Arbetet ska ge möjlighet till både personlig utveckling och tillfredsställelse. I AFS 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö tydliggörs de faktorer som arbetsgivaren ska hantera så att inte en ohälsosam arbetsmiljö uppstår (Arbetsmiljöverket, 2015).

Systematiskt arbete för en god fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö, skiljer sig egentligen inte från annat kvalitetsarbete. Det handlar om att ständigt förbättra, förebygga, identifiera och åtgärda risker i arbetsmiljön samt att löpande följa upp åtgärder som vidtagits. Det är arbetsgivarens ansvar att chefer med delegerade arbetsmiljöuppgifter har tid och tillräcklig utbildning, resurser och befogenheter för sina uppgifter. Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2001:1 ska systematiskt arbetsmiljöarbete drivas som en naturlig del i den dagliga verksamheten och vägledas av en arbetsmiljöpolicy med mål för hur verksamheten ska arbeta för att förebygga ohälsa och olycksfall (Arbetsmiljöverket, 2018b). Den nya ISO-standarden för arbetsmiljöarbete (ISO 45001) som lanserades 2018 är utformad på samma sätt som övriga ledningssystemstandarder och innehåller krav även på social och organisatorisk arbetsmiljö.

4 Roller och ansvar i arbetsmiljöarbetet

Arbetsgivaren har ansvar för arbetsmiljön och ska planera, leda och fördela arbetet så att det kan utföras på ett säkert sätt utan risker för ohälsa. Dessutom ska arbetsgivaren följa upp att såväl arbetsmiljön som arbetsmiljöarbetet i sig är tillfredsställande. Arbetsgivaren ska inom sin verksamhet fördela uppgifter i arbetsmiljöarbetet på lämpligt sätt. En arbetsgivare kan vara en juridisk eller fysisk person. En juridisk person är till exempel en kommun eller ett landsting/region. En juridisk person utgör ett eget rättssubjekt. Alla anställda, även chefer och förvaltningschefen i en kommun anses vara arbetstagar.

Den högsta politiska ledningen inom varje kommun och landsting/region ansvarar för att se till att styrelser och nämnder bedriver sin verksamhet i linje med gällande arbetsmiljölagstiftning och får de förutsättningar de behöver. Chefer i förvaltningar och verksamheter har i uppgift att inom ramen för sina befogenheter och resurser driva arbetsmiljöarbetet i samverkan med medarbetare och skyddsombud som en integrerad del i det dagliga arbetet. Därför är det viktigt att förtroendevalda ser till att chefer och arbetsledare får ett väldefinierat uppdrag, med de resurser, kunskaper och befogenheter som krävs för att driva arbetsmiljöarbetet i verksamheten. Arbetsmiljöuppgifter ska skriftligt delegeras men den politiska nämnden har alltid det yttersta arbetsgivaransvaret för arbetsmiljön och ska regelbundet följa upp hur förhållandena ser ut (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018).

Genom arbetsmiljöarbetet ska teknik, organisation och arbetsinnehåll utvecklas så att arbetet kan utföras utan risk för ohälsa. Arbetsmiljöarbete är alltså inte begränsat till att endast handla om att fylla i enkäter, genomföra skyddsronder, följa sjukfrånvaro och liknande uppföljande aktiviteter,

utan ska i första hand vara en del i att planera och organisera arbetet och dess förutsättningar så att en god arbetsmiljö uppnås.

Det yttersta ansvaret för arbetsmiljön ligger alltid hos arbetsgivaren, men den svenska arbetsmiljölagstiftningen bygger också på att arbetsgivaren samverkar med arbetstagarna för att skapa en god arbetsmiljö. Medarbetare är skyldiga att medverka i arbetsmiljöarbetet, bland annat genom att följa de rutiner och riktlinjer som finns och använda aktuell skyddsutrustning och säkerhetsanordningar, samt meddela arbetsgivaren om risker som observeras. Skyddsombuden är medarbetarnas företrädare i arbetsmiljöfrågor och ska vaka över förhållandena i arbetsmiljön och granska att arbetsgivaren uppfyller kraven på systematiskt arbetsmiljöarbete.

Företagshälsovården ska engageras som externt stöd då det inte finns tillräcklig kompetens inom organisationen. De ska fungera som en oberoende expertresurs och kunna stödja verksamheten i att "identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa" (Arbetsmiljöverket, 2018b).

HR-funktionen har ingen uttalad roll i det systematiska arbetsmiljöarbetet i lagstiftningens konstruktion ur juridisk mening, utan det är upp till respektive organisation att utforma HR-funktionens roll och ansvarsområden. De omfattas dock av kravet på att arbetsgivaren ska se till att de som har i uppgift att arbeta för en tillfredsställande arbetsmiljö har de kunskaper som behövs om regler, riskfaktorer, åtgärder samt arbetsförhållanden som främjar en god arbetsmiljö (6 § AFS 2001:1 om Systematiskt arbetsmiljöarbete).

5 Arbetsmiljöarbetet i offentlig sektor

Samverkansavtalet FAS 05

Under huvuddelen av projektperioden gällde avtalet mellan de centrala parterna inom offentlig sektor FAS 05, om förnyelse – arbetsmiljö – samverkan i kommuner, landsting och regioner (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005)¹.

Den rättsliga grunden för samverkansavtalet var MBL, medbestämmandelagen, AML, arbetsmiljölagen och FML, lagen om facklig förtroendemans ställning på arbetsplatsen. I enlighet med FAS 05 skulle samverkansgrupper knytas till beslutsnivåerna i verksamheten och ansluta till linjeorganisationen. Syftet var att skapa forum för dialog mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationernas företrädare, för att ta tillvara medarbetarnas kompetens genom en ökad delaktighet och engagemang och där "parterna har ett gemensamt ansvar för att aktualisera frågor om verksamhetens utveckling, hälsa och arbetsmiljö" (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005). Samverkansgruppen skulle på så sätt bli ett sätt att uppfylla kraven på förhandlingsskyldighet enligt 11 § MBL och informationsskyldighet enligt 19 § MBL. Tanken var alltså att diskussioner kring arbetsmiljö skulle föras i samverkansgrupperna. Samverkansgruppen skulle även vara skyddskommitté enligt arbetsmiljölagens regler och vara policyskapande i hälso- och arbetsmiljöfrågor. Med "arbetsmiljö och hälsa" avsågs såväl hälsofrämjande, förebyggande som rehabiliterande åtgärder där risk- och friskfaktorer identifieras. Enligt avtalet skulle man i samverkansgrupperna planera, kontrollera och följa upp hälso- och arbetsmiljöförhållanden, det systematiska arbetsmiljöarbetet, företagshälsovårdsverksamhet samt arbetsanpassning och rehabiliteringsverksamhet. Det var i samverkansgruppen som information och utbildning om hälsa och arbetsmiljö skulle hanteras, uppgifter som skulle integreras med övriga verksamhetsfrågor (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005).

¹ FAS 05 ersattes av ett nytt centralt samverkansavtal (SAM 17) fr.o.m. 1 november 2017,

Det har förekommit kritik mot att formuleringar i FAS 05 kan leda till tolkningen att arbetsgivare och arbetstagare gemensamt ansvarar för arbetsmiljöarbetet. Utvärderingar har visat att det funnits brister i hanteringen av arbetsmiljöarbete (Kommunernas och Landstingens Arbetsmiljöråd, 2018). Kritiker menar att skrivningarna i avtalet skapar rollförvirring och otydlighet kring ansvarsfördelningen i arbetsmiljöarbetet. AML föreskriver tydligt att det är arbetsgivarens ansvar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete (Frick and Forsberg, 2010, Frick and Johanson, 2013, Schmidt and Sjöström, 2015), i vilket skyddsombud och medarbetare ska vara delaktiga och bidra. Eftersom AML är en skyddslagstiftning ska arbetsmiljöarbetet inte ha karaktären av förhandling mellan parterna, såsom är fallet i MBL. Skyddsombud ges i arbetsmiljölagstiftningen också andra och vidare rättigheter än andra fackliga förtroendevalda, som rätten att begära att arbetsgivaren vidtar åtgärder och möjligheten att vända sig till tillsynsmyndigheten, Arbetsmiljöverket, för beslut i arbetsmiljöfrågor (Steinberg, 2006). Skyddsombuden ska företräda samtliga arbetstagare i arbetsmiljöfrågor och vaka över att arbetsgivaren följer lagar och regler som gäller arbetsmiljön, men har inte i uppgift att driva andra frågor eller på annat sätt verka för fackligt anslutna medlemmars intressen utöver arbetsmiljöfrågor. Det finns således väsentliga skillnader mellan den roll som fackliga företrädares ges i MBL och den roll som skyddsombud ges i AML.

5.1 Arbetsmiljöarbete i kommunal sektor

Kommuner varierar mycket i storlek och lokala förutsättningar. Samtidigt bedriver de liknande verksamheter och styrs av samma lagar och regler. Även de mindre kommunerna är stora arbetsgivare med många anställda, så deras förutsättningar att bedriva SAM kan sägas vara likartade. Studier och tillsynsrapporter från de senaste decennierna visar att arbetsmiljörisker och -problem inte har minskat nämnvärt över tid, vilket tyder på att kommunernas SAM inte fungerar tillfredsställande (Frick, 2013).

Kommuner har system för att organisera och styra sin verksamhet och många jobbar också aktivt för att utveckla och effektivisera sin styrning. Rutiner och policyer för att driva SAM och samverka om arbetsmiljön finns normalt också, men de är inte alltid integrerade i denna verksamhetsstyrning. Det vanligaste är istället att arbetsmiljöarbetet hanteras som en "sidovagn" till verksamheten och dess styrning. Det är alltså inte brist på dokumenterade rutiner för SAM som är orsaken till arbetsmiljörisker och ohälsa i kommunal verksamhet. Problemen handlar snarare om att rutinerna inte tillämpas i praktiken eller att frågorna är otillräckligt integrerade i styrningen av verksamheterna. I en tillsynsrapport (Arbetsarkivstyrelsen, 2000) beskrivs att vanliga orsaker till att arbetsmiljöarbetet inte fungerar som det ska i kommunal vård och omsorg är bl.a. brister både i kunskap avseende risker i arbetsmiljön och i kunskap om vad lagstiftningen kräver, både hos chefer på alla nivåer och fackliga företrädare. Det förekommer även att man inte känner till att olika lagstiftningar gäller parallellt. En vanlig missuppfattning är till exempel att Socialtjänstlagen och Hälso- och sjukvårdslagen står över Arbetsmiljölagen. En annan orsak är att det inte alltid är tydligt för chefer vilket ansvar de har i arbetsmiljöfrågor, samtidigt som många upplever ett starkt tryck att prioritera budgetmål framför t.ex. arbetsmiljömål. Vidare saknas ofta tydliga arbetsmiljömål, men även då det finns mål formulerade är det vanligt att de inte är spridda och kända bland chefer och anställda ute i verksamheterna. Även tillsynsrapporter från senare år har visat på att dessa problem kvarstår (t.ex. Arbetsmiljöverket, 2009, Arbetsmiljöverket, 2012b).

I sin tillsyn har Arbetsmiljöverket också identifierat problem med otydlig uppgiftsfördelning i SAM i kommunal verksamhet. Även när det finns en tydlig fördelning på pappret kan uppgifter vara fördelade till chefer som saknar formella befogenheter för att vidta åtgärder (t.ex. gällande ekonomiska beslut), eller på andra sätt ha begränsande möjligheter att utföra uppgifterna. Chefer i kommunal verksamhet är dessutom ofta hårt pressade vilket kan medföra att det är svårt för dem att mäta med att driva ett effektivt arbetsmiljöarbete för sin personal. Många chefer inom den kommunala sektorn har ansvar för ett stort antal medarbetare. Antalet medarbetare per chef har

stor betydelse för chefernas arbetsmiljö eftersom fler medarbetare innebär en högre arbetsbelastning för chefen rent generellt (Corin and Björk, 2017). Detta påverkar även chefernas förutsättningar att arbeta systematiskt med arbetsmiljöfrågor. Forskning har visat att framför allt kvinnliga chefer i offentlig sektor har sämre förutsättningar (Forsberg Kankkunen, 2009, Björk and Härenstam, 2016) som medför målkonflikter. Dessa sämre förutsättningar kan förklaras bland annat en av förändrad organisering och styrning, vilket ger brister i kommunikation och relationer (Målqvist et al., 2011, Kankkunen et al., 2014).

Kommuner erbjuder vanligtvis arbetsmiljöutbildning för chefer, anställda och skyddsombud, men tillsynsrapporter visar att utbildningen ofta inte är tillräcklig (t.ex. (Arbetarskyddsstyrelsen, 2000, Arbetsmiljöverket, 2007, Arbetsmiljöverket, 2009). En central del i SAM handlar om att styra mot resultat, dvs. att göra rätt saker för att minska risker i arbetsmiljön, och att samtidigt kontinuerligt följa upp och verka för att förbättra arbetsmiljöarbetet. SAM-föreskriften § 11 påbjuder att arbetsgivaren årligen ska göra en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet och om det inte fungerat bra skall det förbättras (Arbetsmiljöverket, 2018b). Tillsynsrapporter (t.ex. (Arbetarskyddsstyrelsen, 2000) och studier (t.ex. (Frick and Forsberg, 2010) visar dock att i den mån verksamheter formulerar mål för arbetsmiljöarbetet så handlar de främst om enkelt mätbara mått på sjukfrånvaro, att genomföra arbetsmiljöutbildningar, att vidta åtgärder (t.ex. hälsofrämjande insatser) eller procedurerna för att följa SAM-rutinerna (t.ex. genomföra skyddsronder och samverkansmöten) - inte om att faktiskt minska riskerna i arbetet. Vidare är det vanligt att det finns rutiner för uppföljning av SAM, och att uppföljningen genomförs, men att fokus ligger på skriftliga rutiner och insatser snarare än vilka effekter dessa har för att minska risker och ohälsa till följd av arbetet.

5.2 Arbetsmiljöarbete i landsting och regioner

Landstingens/regionernas verksamhet styrs också i stor utsträckning av lagar och regler och deras förutsättningar för att bedriva SAM kan antas vara rimligt likartade. Liksom i kommuner finns omfattande styrsystem där rutiner för SAM ingår, men på liknande sätt finns ofta brister i hur rutinerna tillämpas (Frick, 2013). Rutinerna är ofta alltför generella eller otydliga och svåra att använda som grund för det praktiska arbetsmiljöarbetet. Bristande kunskap om rutiner för att jobba säkert, tidspress och att arbetsmiljö inte prioriteras från ledningshåll är också vanliga orsaker till att riskbedömningar inte görs och att åtgärder inte vidtas. Nationell tillsyn av överbeläggningar inom akutsjukvården och första linjens chefers arbetsmiljö visar att cheferna har ett stort engagemang men att de samtidigt lever under stark tidspress och inte hinner utveckla verksamheten (Arbetsmiljöverket, 2009, Arbetsmiljöverket, 2012a).

I landstingens/regionernas SAM ingår nästan alltid skriftlig delegering av uppgifter och ansvar i arbetsmiljöarbetet. Huruvida uppgifterna i arbetsmiljöarbetet åtföljs av adekvata resurser och befogenheter är inte lika tydligt. När det gäller kunskapskravet så erbjuds cheferna i regel utbildning om arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete, men många chefer har hög arbetsbelastning vilket leder till att arbetsmiljö ändå ges låg prioritet. På liknande sätt som i kommuner är det vanligt att målen för arbetsmiljöarbetet och uppföljningen av SAM i landsting/regioner inriktas mer på formerna för hur verksamheterna ska bedriva SAM, snarare än på vilka resultat som arbetet förväntas ge. Landstingen/regionerna har sällan mål formulerade för vården avseende exempelvis minskad arbetsbelastning eller bemanning, vilket borde vara rimligt, ur ett arbetsmiljöperspektiv. Istället ligger fokus främst på att redovisa andra uppgifter, som t.ex. antal genomförda arbetsplatsträffar eller riskbedömningar och en sänkt nivå på sjukfrånvaro (Frick, 2013) - mått som inte alltid entydigt eller tillräckligt bidrar till att direkt minska de risker som finns i arbetsmiljön inom vårdsektorn.

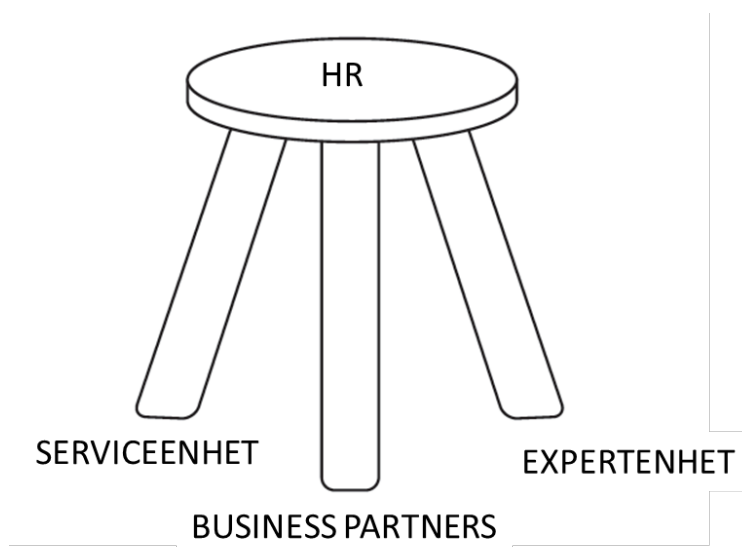
6 Personalarbetets utveckling

Sedan början av 1990-talet har den offentliga sektorn förändrats genom omorganiseringar och nedskärningar. Dessa strukturella förändringar har påverkat organisering och det interna arbetet i offentliga verksamheter där framför allt de administrativa tjänsterna har ökat, som exempelvis ekonomi, HR och IT (Ekstedt and Sundin, 2006).

Även personalyrket har förändrats för att anpassas till samhällets förändringar och till de förändrade rollerna i arbetslivet. Istället för att benämnas ett yrkesområde inriktat mot ”personal” används idag ofta engelsk termologi där den engelska förkortningen HR, Human Resources, signalerar en förskjutning av funktionens fokus mot personalen som en resurs som bidrar med värde till organisationen (Nilsson et al., 2011).

En förändringsvåg inom personalarbetet, den så kallade HR-transformationen, bygger på Dave Ulrich modell och innebär att HR ska sträva efter att differentiera sina insatser utifrån de behov som finns i verksamheten och att insatserna ska bli mer strategiskt inriktade (Ulrich, 1995). En stor omstrukturering för att hantera de nya kraven påbörjades inom personalsektorn där drivkraften bland annat har varit att få professionell status och ställning (Røvik et al., 2008), men även att öka kostnadseffektiviteten genom att bli en mer strategisk och värdeskapande funktion (Thilander, 2013). Det var ett förändringsarbete som passade bra i en drivande marknadsrationalism som växte sig starkare under 1990-talet; att genom påverkan på ineffektiva flöden i till exempel administration och ekonomi skapa värde i organisationen (Thilander, 2013). Inom den offentliga sektorn infördes även långtgående reformer för privatisering och införande av marknadsorienterade styrningsformer (Bejerot and Hasselbladh, 2013, Kamp et al., 2013), speciellt för en ökad decentralisering och individualisering (Ibsen et al., 2011).

Omvandlingen utifrån Ulrichs modell innebär att HR arbetar mer strategiskt och kundanpassat. Därmed har HR utvecklats till en shared-service-organisation som består av tre delar; en central service-enhet som ska svara för administrativa tjänster, en expertenhet med specialistkunskap för operativt stöd och en strategisk enhet som inriktas på strategi, process och metodutveckling (Hällstén et al., 2007). Ibland har de centrala delarna i konceptet HR-transformationen kallats ”the three-legged stool”, (se figur 1) den trebenta pallen (Ulrich, 1995, Boglind et al., 2013).



Figur 1. Den trebenta pallen – huvuddelarna i en shared service-organisation.

Förändringen har inneburit att HR-funktionen, från att i många fall ha haft en relativt passiv och främst administrativ roll, har blivit mer aktiv och exekutiv i organisationens verksamhet, både som experter och som generell stödfunktion. Ulrich-modellen utgår från att relationen mellan chef och medarbetare är direkt, utan facklig involvering eller förmedling (Boglind, 2019). Den nya rollen innebar också nya titlar som till exempel HR-business partners, HR-strateger eller HR-konsulter. HR-funktionen inriktas på att leverera ett värde till ”kunden” (främst internt i linjeorganisationen), bidra till affärsresultatet och vara en strategisk partner för chefer och andra beställare inom organisationen (Boglind et al., 2013, Thilander, 2013).

När det handlar om det konkreta personalarbetet har omvandlingen inneburit att ett större ansvar har decentraliserats och därmed fördelats ut i organisationen till chefer i första linjen. Cheferna förväntas i första hand själva söka information via helpdesk-funktion eller webbaserade HR-portaler för rutinärenden och administrativa tjänster och först i nästa steg, eller vid behov, kontakta sin HR-konsult (Boglind et al., 2013). HR-konsulterna ska fungera som rådgivare och bollplank till cheferna i verksamhetsnära frågor. Stödet kompletteras med en expertenhet för mer komplicerade ärenden, som ska fungera som stöd inom specifika områden (Røvik et al., 2008). Chefer ska även ha tillgång till stöd för HR-frågor av mer strategisk karaktär. HR-funktionen har således blivit mer av ett uttalat arbetsgivarstöd och förändringen har framför allt påverkat chefernas roll och arbete (Boglind et al., 2013). Idéerna konkretiserades kring personalfunktionens olika roller och fyra typer av roller utvecklades av Ulrich för HR-funktionen; att vara en strategisk partner/ administrativ expert, förändringsledare och utvecklare av humankapital (Ulrich, 1995, Ulrich, 1997, Ulrich and Brockbank, 2005).

Utvecklingen i HR-transformationens anda har inneburit att HR-funktionens arbete i betydligt högre grad än tidigare definieras som ett medel för att förverkliga verksamhetens övergripande målsättningar. Från att tidigare främst ha varit inriktade på de anställdas villkor utvecklades HR till att bli ett styrinstrument för ledningen. Det blev också vanligare med representanter för HR-funktionen i ledningsgrupper, både inom privata näringslivet och inom offentlig sektor (Røvik et al., 2008).

Att se personalen som en resurs som kan användas och ge fördelar krävde strategier där HRM, Human Resource Management introducerades. HRM kan översättas med *hantering av mänskliga resurser* (Nilsson et al., 2011), det vill säga organisering och ledning av anställda. HRM avser att utveckla medarbetarna, så medarbetaren eller arbetsgruppen kan växa i sina yrkesroller (Lindmark and Önnévik, 2011).

6.1 Utveckling av HR:s processer

Idén om värdeskapande inom HR-transformationen har vidareutvecklats till att HR-funktionen bör utvidgas till att också skapa substantiellt värde – inte bara för chefer och medarbetare, utan också för kunder och investerare. Det innebär bland annat att HR-funktionen behöver känna till verksamhetens externa affärsrealitet samtidigt som man kan bidra genom att skapa kontakter och serva externa likväl som interna aktörer. Genom att skapa HR-processer så förtydligar och etablerar HR-funktionen sina färdigheter (Ulrich et al., 2007).

Decentraliseringen av ansvar till linjechefer har varit en av grundförutsättningarna för HRM (Boglind et al., 2013) och har inneburit att många traditionella stabsuppgifter har ”delegerats” till chefen. Nya arbetsuppgifter har även adderats, som till exempel utvecklingssamtal, lönesamtal och medarbetarsamtal. Detta har skapat förutsättningar för HR-funktionen att istället kunna lägga mer fokus på strategiska arbetsuppgifter. Som stöd till detta arbete har olika digitala lösningar införts, exempelvis system för tidsredovisning, lön, rekrytering och kompetens, tillbud och olyckor och

statistikuppgifter, för att få en mer effektiv hantering (Boglund et al., 2013). Dessutom har nyckeltal, kontrollsystem och medarbetarundersökningar och andra mätetal introducerats.

Idag består HR-funktionens arbete av olika processer som definierar vilken typ av arbete som ska utföras. Några exempel är rekrytering, kompetensutveckling, belöningssystem, hälsofrämjande, avveckling och sjukfrånvaro/ rekrytering. Beroende på organisationens storlek får HR-processerna olika stort fokus (Lindmark and Önnevik, 2011). Processen rekrytering är en av HR-funktionens traditionella uppgifter; att anställa personal och förse organisationen med kompetens. I linje med HR-transformationens koncept har processen utvecklats till att mer aktivt identifiera och beräkna resursbehov och att rekrytera rätt talanger, men även att skapa ett varumärke för organisationen (employer branding) att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, med avsikt att behålla kompetent personal och attrahera nya potentiella medarbetare. Relationerna till fackorganisationer och kunskaper om lagar och avtal är ett av HR:s huvudsakliga kompetensområden, där området ”relationer mellan arbetsgivare och fack/anställda” och processerna kring samverkan länge har varit HR-funktionens ansvarsområde. Kompetensutveckling är ytterligare ett område där HR utvecklat processer och olika aktiviteter som syftar till att skapa förutsättningar för en strategisk kompetensutveckling (talent management) av både grupper och individer i arbetslivet, som exempelvis karriärutveckling och olika former av lärande. Även här med målsättning att aktiviteterna ska bidra till ett värdeskapande för verksamheten (Nilsson et al., 2011).

6.2 HR:s arbete med arbetsmiljö

När föreskriften om organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete, AFS 2015:14, (Arbetsmiljöverket, 2015) trädde i kraft 2016, förtydligade den vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet avseende organisatoriska och sociala faktorer i arbetsmiljön. Rapporter från fackligt håll visade på behov av omfattande utbildningsinsatser för att arbetsgivare skulle kunna uppfylla kraven (Unionen, 2015, Unionen, 2017). HR har försökt möta detta behov genom att arrangera utbildningar, utveckla verktyg och förmedla kunskap till chefer kring exempelvis stressrelaterad ohälsa, beroendeproblematik samt konflikter och särbehandling på arbetsplatsen.

Rehabilitering utgör en av HR-funktionens centrala processer, som handlar om att få sjukskrivna medarbetare tillbaka i arbete och att minska sjukfrånvaron. HR fungerar ofta som stöd och coach för chefer i rehabiliteringsprocessen, men de har även en viktig roll i utveckling och samordning inom området.

Ett annat viktigt område för HR att arbeta med är medarbetarnas hälsa och välmående. Att medarbetarna mår bra och kan prestera bra i arbetet är viktigt för verksamhetens framgång. Att skapa hälsofrämjande processer som leder till goda och utvecklande arbetsplatser har definierats som viktiga delar i ett arbetsmiljöarbete (Menckel and Österblom, 2004). Arbetsplatsen är en viktig arena för att minska den arbetsrelaterade ohälsan (Vinberg and Toivanen, 2011). Medarbetarnas hälsa ses som en resurs bland andra resurser av betydelse för att nå organisationens mål (Medin and Alexandersson, 2000), och har också utvecklats till en av HR-funktionens viktigaste processer. Detta har bidragit till att hälsostrateger och hälsoutvecklare har anställts inom många HR-funktioner.

De senaste decennierna har intresset ökat för HR-processer som syftar till att öka medarbetares engagemang och motivation, liksom arbete med att utveckla och stärka värderingar, attityder och kultur i organisationen. De organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor aktualiserades i samband med AFS 2015:4, där HR i stor utsträckning tog initiativ till utveckling av rutiner, riktlinjer och processer. Relativt stor vikt läggs även vid att försöka visa på konkreta resultat inom dessa processer, främst i form av olika mätetal och trendmått baserade på medarbetarenkäter och nöjd-medarbetar-index.

Forskning visar att HR-funktionen ofta samordnar och administrerar verksamhetens arbetsmiljöarbete. Fokus är framför allt på traditionella frågor som rekrytering, arbetsrätt, hälsa samt sjukskrivningar och rehabilitering. Det är också vanligt att HR-funktionens arbete och processer främst är inriktat mot individer, även om insatser på grupp- och organisationsnivå förekommer. Kunskap och kompetens varierar dock mycket mellan olika HR-funktioner. Kunnig och insatt HR-personal kan utgöra ett viktigt stöd för arbetsmiljöarbetets processer, medan HR-personal med bristande, eller alltför smal, kompetens kan ha en närmast ogynnsam påverkan på arbetsmiljöarbetet i stort (Schmidt and Sjöström, 2015).

Detta projekt har inriktats på de delar av HR-funktionens processer och arbete som ligger nära det systematiska arbetsmiljöarbetet. I dessa processer arbetar HR vanligen både operativt, med frågor framför allt inom området organisatorisk och social arbetsmiljö, och strategiskt, genom att utveckla processer och rutiner för arbetsmiljöarbetet.

7 Metod

Studien har genomförts som en kvalitativ intervjustudie. Vi har undersökt HR-funktioner inom kommun- och landstings/region-sektorn som är organiserade enligt principerna i konceptet HR-transformation (dvs. har en shared service-organisation). Vi har intervjuat nyckelpersoner inom sex verksamheter på olika nivåer inom två landsting/region och fyra kommuner, i syfte att få en bred bild av hur HR-funktionen arbetar med arbetsmiljö och hur de deltar i och eventuellt påverkar, det systematiska arbetsmiljöarbetet.

7.1 Urval

Urvalet av verksamheter till studien gjordes i samråd med projektets referensgrupp. Ambitionen var att identifiera HR-funktioner med shared service-organisation inom kommuner och landsting/regioner som uppvisade en variation med avseende på huvudman, verksamhetens storlek och geografisk placering. Referensgruppen bidrog med förslag på lämpliga organisationer och ytterligare några HR-funktioner tog själva kontakt med forskarna och anmälde intresse att delta, efter att ha fått information om projektet. Totalt identifierades elva verksamheter som tänkbara studieobjekt.

En kort telefonintervju genomfördes med HR/personalchef alternativt arbetsmiljöspecialist i de elva verksamheterna för att introducera projektet och samla information om HR-funktionens organisation. De sammanställda intervjuerna diskuterades med referensgruppen och därefter valdes sex verksamheter ut för studien, se tabell 1. Urvalet gjordes för att visa på olika typer av shared-serviceorganisationer i HR-funktionen och baserades på en variation av verksamhet, organisatorisk placering men utgick även från verksamhetens intresse och möjlighet att delta i projektet.

Tabell 1. Organisatorisk placering, huvudmannaskap, samt antal intervjuer för de sex verksamheterna i studien.

Fall	Organisatorisk placering	Huvudman	Antal intervjuer
1	Central HR-funktion	Landsting/region, mellanstor stad	6
2	Central HR-funktion	Kommun, mellanstor stad	8
3	Central HR-funktion	Kommun, glesbygd	10
4	HR-funktion på en vårdklinik	Landsting/region, storstadsregion	6
5	HR-funktion i en förvaltning	Kommun, storstadsregion	9 (varav 6 gruppintervjuer)
6	HR-funktion i en förvaltning	Kommun, storstadsregion	4

7.2 Datainsamling

De sex verksamheterna besöktes under perioden juni 2016 till juni 2017. I varje verksamhet genomförde två forskare semistrukturerade intervjuer med ett flertal aktörer i olika roller, t.ex. HR/personalchef, arbetsmiljöspecialist, HR/personalassistent, linjechef, skyddsombud och facklig representant, i syfte att få en bred bild av HR-funktionens roll. I ett fall var ett antal av intervjuerna gruppintervjuer med två till fem deltagare. Ett fåtal intervjuer genomfördes som telefonintervjuer, av praktiska skäl.

Totalt genomfördes 43 intervjuer med sammanlagt 55 respondenter. Intervjuerna varade cirka 45–60 minuter. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. I samband med intervjuerna samlades ytterligare information om verksamheterna in i form av policyer, riktlinjer, organisationsscheman och annan skriftlig dokumentation.

Intervjuerna genomfördes med stöd av en intervjuguide (se bilaga 1) bestående av flera olika teman:

- HR-funktionens organisering
- HR-funktionens roll och funktion i verksamheten
- Arbetsmiljöarbete
- Aktuella arbetsmiljöfrågor
- Samverkan mellan arbetsgivare och skyddsombud
- HR-funktionens roll i samverkans- och arbetsmiljöarbetet

7.3 Analys

De transkriberade intervjuerna lästes igenom ett flertal gånger, och därefter kategoriserades materialet och analyserats med hjälp av kvalitativ innehållsanalys (Patton, 2002). Som stöd i analysprocessen användes datorprogrammet Nvivo 10. Analysen har även inspirerats av diskursanalys genom att innefatta *hur* respondenterna uttryckt sig och *vad* man pratat om i olika teman. En diskurs kan ses som ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (Winther Jørgensen and Phillips, 2000). I analysarbetet låg fokus på att identifiera hur HR-funktionen operationaliserat HR-transformationskonceptet, arbetssätt och hur dessa kopplar till det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vår analys har alltså inte handlat om att utvärdera arbetsmiljöarbetet i deltagande verksamheter utan fokus ligger på vilken roll HR-funktionen haft i arbetsmiljöarbetet och hur denna roll definierats och implementerats. Tolkningar och citat som presenteras i resultatdelen ska illustrera de viktigaste poängerna i datamaterialet.

I slutet av analysfasen presenterades och diskuterades de preliminära resultaten vid en nätverksträff inom temagruppen Hälsofrämjande Arbetsplats², som ingår i det svenska nätverket för Hälsofrämjande hälso- och sjukvård (HFS), vilket i sin tur är en del av det internationella nätverket Health Promoting Hospitals and health services (HPH). Syftet var att få återkoppling och reflektioner från deltagarna (som utgörs av specialister inom HR, arbetsmiljö och hälsoutveckling i landsting/regioner) som inspel till rapportens diskussionsdel. Det preliminära resultatet har även diskuterats vid en nätverksträff med HR-direktörer inom offentlig sektor vid Sveriges Kommuner och Landsting, SKL.

8 Resultat

Av de totalt sex studerade HR-funktionerna har tre studerats på central nivå, två på förvaltningsnivå och en på kliniknivå. Alla sex verksamheterna hade omvandlats till en form av shared service-organisationer även om alla inte anammat HR som begrepp i analogi med HR-transformationen. Två verksamheter kallade sig fortfarande personalavdelning, med personaldirektör och personalkonsulter. För enkelhets skull omnämns alla fortsättningsvis i rapporten som HR-funktioner. Det innebär även att begreppen organisation och verksamhet följaktligen kommer att användas för olika institutionaliserade former i rapporten, beroende på organisatorisk nivå i det studerade fallet.

8.1 HR-funktionen i organisationen

Samtliga studerade HR-funktioner var organiserade enligt shared service organisation-konceptet (Ulrich, 1995), men de uppvisade stor variation sinsemellan. HR-funktionerna hade omvandlats och utvecklats på olika sätt beroende på verksamhetens inriktning, storlek och behov. Detta är i linje med hur Boglind (2019) beskriver att konceptet har utvecklats på olika sätt i olika branscher och organisationer.

- I fall 1 fanns alla delar i shared service-modellen där expertfunktionen bestod av en arbetsmiljöstrateg direkt under HR-direktören, parallellt med andra strateger inom bland annat ledarskap och kompetensutveckling. HR-avdelningen var organiserad i olika enheter med bland annat en central serviceenhet parallellt med enheter med inriktning på

² <http://www.hfsnatverket.se/sv/halsoframjande-arbetsplats/>

utveckling och bemanning. HR-cheferna, i business partner-funktion, hade ett antal HR-konsulter till sin hjälp i det operativa arbetet, beroende på verksamhetens storlek. Det fanns även HR-specialist på operativ nivå inom rehabilitering.

- I fall 2 fanns expertfunktionen bl.a. i form av en arbetsmiljöstrateg direkt under HR-direktören, i en stabsfunktion som arbetade organisationsövergripande. Det fanns också HR-specialister (expertfunktion) inriktade på exempelvis rehabilitering. HR-funktionen i övrigt var organiserad i tre olika team bestående av HR-chefer med operativa HR-konsulter i service- och businesspartner-rollen. I fall 2 saknades den centrala service-funktionen.
- I fall 3 var personalavdelningen organiserad med en personalchef och ett antal personalkonsulter som gav service till verksamheten. Det fanns ingen renodlad strategisk roll inom arbetsmiljö i verksamheten, men en arbetsmiljö- och rehabiliteringsspecialist samt en hälsoutvecklare motsvarade modellens expertfunktioner.
- I fall 4, som var en HR-funktion på en vårdklinik, var HR-direktören centralt placerad på huvudkontoret, liksom HR-specialisterna som utgjorde expertfunktioner inom olika ämnesområden som arbetsrätt och arbetsmiljö. Ute i verksamheten, med ansvar över en eller flera kliniker, fanns HR-konsulter som arbetade operativt med nära stöd till chefer (service- och businesspartner).
- I fall 5 fanns en HR-chef som hade organiserat förvaltningens HR-funktion i flera specialistteam med fokus på arbetsmiljö och hälsa, rekrytering och ledar- och medarbetarutveckling. Avdelningen bestod av två HR-administratörer samt ett antal mer verksamhetsnära HR-konsulter (business partners) som arbetade som generalister i verksamheten.
- Fall 6 var en HR-funktion i en förvaltning bestående av en HR-chef som i sin enhet hade en lönekoordinator, en hälsocoach, en arbetsmiljöspecialist (expertfunktion), en HR-samordnare och fyra HR-konsulter som arbetade med att ge chefer stöd och service (servicefunktion).

HR-funktionen i fall 1 utmärkte sig särskilt som en shared service-organisation enligt Ulrichs modell, med en central serviceenhet, en strategisk roll och andra expertfunktioner. En bidragande orsak kan vara att den servade en större organisation, vilket avspeglas i HR-funktionens organisering. I de något mindre verksamheterna, fall 2 och 5, var HR-funktionen organiserad i olika team-formationer som servade verksamheten i expert- och business partner-rollerna. Övriga studerade verksamheter hade HR-chef och HR-konsulter, samtliga med någon form av specialistroll inom arbetsmiljö. Gemensamt för samtliga studerade verksamheter var att de hade valt samma lösning med ett nära, decentraliserat stöd till chefer i form av HR-konsulter, som i varierande utsträckning kombinerade service- och business partner-rollen. Detta innebar att arbetsområde och uppgifter för HR-konsulterna varierade beroende på verksamhet.

I samtliga studerade verksamheter fanns olika typer av specialistfunktioner (motsvarande "expertenheten" i figur 1) med varierande inriktningar, till exempel arbetsrätt, arbetsmiljö, hälsoutveckling och rehabilitering. Det fanns en mer arbetsmiljöinriktad specialistfunktion i samtliga fall, men i två fall hade arbetsmiljöspecialisterna ett tydligt strategiskt uppdrag med utvecklings- och ledningsperspektiv och ett nära samarbete med HR-direktören. De övriga var mer operativt inriktade; anordnade utbildning, skötte omvärldsbevakning, erbjöd rådgivning till chefer etc. Parallellt med dessa mer operativa arbetsmiljöspecialister fanns i ett par HR-funktioner även en hälsoutvecklare som erbjöd rådgivning och hälsofrämjande insatser, både med inriktning mot fysisk hälsa men även ur ett mer holistiskt perspektiv med inriktning på frågor inom det psykosociala området, t.ex. stöd vid stressproblematik, konflikter och för stödjande samtal, både på individ- och gruppnivå.

8.2 HR-funktionen i samverkan

En viktig del i samverkan är att ha etablerade och fungerande relationer mellan HR-funktionen, chefer och skyddsombud/fackliga representanter. Aktörerna behöver också ha tillräckliga kunskaper om kraven i arbetsmiljölagstiftningen, ansvarsfördelning och hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas för att samverkan kring arbetsmiljöfrågor ska fungera bra. Det är arbetsgivarens ansvar att se till att parterna har tillräcklig kunskap (AML kap 1 § 3 och kap 6 § 4). Gemensamt för alla de studerade HR-funktionerna var att de försökte uppmuntra verksamheterna att utse skyddsombud, för att skapa möjligheter att överhuvudtaget kunna ha en dialog mellan arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter. Respondenterna i HR-funktionerna vittnade dock om en viss rollförvirring i de centrala samverkansgrupperna, där de fackliga representanterna ofta hade svårt att hålla isär sina roller som facklig representant respektive skyddsombud. En bidragande orsak, menade HR-respondenterna, var samverkansavtalet FAS 05 (som 2017 ersattes med ett nytt avtal) som påbjöd att hälso- och arbetsmiljöaspekterna skulle integreras, vilket i kombination med brister i kunskap om hur arbetsmiljöarbete ska drivas, inte blev bra. Det ledde ofta till missförstånd mellan parterna och att man i praktiken förhandlade om arbetsmiljöfrågor, vilket i sin tur påverkade det totala samverkansklimatet negativt. En av arbetsmiljöstrategerna menade:

”Ska jag vara helt ärlig så tror jag inte att centrala samverkansgruppen visste vad en skyddskommitté var. Det var dåliga kunskaper hos både chefer och skyddsombud, vad de egentligen ska göra.” (Fall 1)

Samma arbetsmiljöstrateg beskrev de fackliga företrädarnas svårigheter att hålla isär rollerna och att kunskapsbristerna var påtagliga:

”Det tror jag beror på dels att man sitter som både fackligt ombud [och skyddsombud] vilket är deras fokus och där intresset verkar vara, förhandlingar, avtalsrörelser och tvister. Och i och med att man har börjat säga att man är tillika skyddskommitté, så har den kunskapen om vad man faktiskt ska göra, ja den fanns inte. [...] Den [kunskapen] hade försvunnit med tiden.” (Fall 1)

Både chefer och HR-respondenter uttryckte viss besvikelse över att skyddsombuden i stor utsträckning agerade som passiva åskådare. Samtidigt ansåg man att skyddsombuden hade en betydelsefull roll och att det är viktigt att de har en ifrågasättande hållning till det som görs. En chef poängterade skyddsombudens viktiga funktion:

”De ska bidra till att arbetsgivaren vänder och vrider på det man arbetar med, och det är jätteviktigt.” (Fall 2)

HR-funktionerna i studien arbetade med olika typer av insatser för att komma tillrätta med dessa brister. Exempelvis anordnades i en av verksamheterna (fall 1) en årlig skyddsombudsdag med seminarier och workshops, framför allt för att bygga goda relationer med de fackliga organisationerna, men även för att höja kunskapsnivån och för att få till en gemensam diskussion om systematiken i arbetsmiljöarbetet.

I fall 1 beskrev arbetsmiljöstrategen att HR-funktionen hade drivit på för att skapa en tydlig, övergripande struktur i det systematiska arbetsmiljöarbetet. En central del i detta handlade om att få arbetet med skyddskommittéerna att fungera bättre. Tematiska skyddskommittéer inrättades för att skapa en tydligare styrning av arbetsmiljöarbetet, med utgångspunkt från en organisations-gemensam årsplanering. Årsplaneringen innebar även att varje ledningsgrupp regelbundet hade tid avsatt för att presentera information från den egna enhetens samverkansgrupp, så att status och information om arbetsmiljön kunde kommuniceras vidare uppåt till den centrala samverkans-

gruppen alternativt skyddskommittén. Ytterligare en viktig komponent i strukturen för det systematiska arbetsmiljöarbetet var att varje enhet utarbetade en handlingsplan tillsammans med de lokala skyddsombuden, med utgångspunkt både i det löpande arbetsmiljöarbetet och resultatet av medarbetarundersökningen. Arbetsmiljöstrategen berättade:

”Nu gör vi det riktigt strukturerat. Så åtminstone fyra gånger per år så är man en skyddskommitté, på riktigt. Det finns vissa frågor som alltid ska tas upp, som sjuktal och handlingsplaner. [...] Vi har försökt att skapa någon rytm i det här och det är väl en pågående resa tycker jag.”
(Fall 1)

Representanter för HR-funktionen medverkade rent praktiskt i samverkansarbetet på olika nivåer i de studerade organisationerna. I fall 3 beskrev en HR-respondent att lokala HR-konsulter ofta deltar i diskussioner inför lokala samverkansmöten och vid ledningsgruppsmöten, både för att få information om aktuella frågor och för att kunna bistå med råd och stöd vid behov. Genom att på detta sätt hålla sig à jour med samverkans- och arbetsmiljöfrågor i organisationen kan HR-konsulterna ge cheferna kontinuerligt stöd utifrån deras behov.

I fall 2 och 5 fanns särskilda arbetsmiljögrupperingar på övergripande nivå i organisationen. I fall 2 ingick exempelvis HR-direktören, huvudskyddsombudet, arbetsmiljöspecialisten samt en chefsrepresentant i en sådan grupp. Gruppen hade en beredande funktion, där diskuterades idéer i syfte att nå samsyn kring konkreta förslag, som sedan togs upp i den centrala samverkansgruppen för beslut. Respondenterna beskrev även ett behov att skapa en partssammansatt arbetsgrupp som på motsvarande sätt skulle kunna förbereda större, mer övergripande frågor:

”Och oftast så handlar det om att ta fram tankar, förslag. Nu kommer medarbetarenkäten, tar vi fram en guide då för hur vi tänker hur det här ska hanteras så att det blir tydligt. Så diskuteras den först i arbetsgruppen, så att vi kan komma liksom, ha en samsyn i ett mer konkret förslag. Och sen samverkas det ju i förvaltningsrådet. Men som sagt, det är oftast stora frågor och många frågor, så att vi känner helt klart ett behov av att skapa en arbetsgrupp partsgemensamt.” (Fall 2)

8.3 HR-funktionen i arbetsmiljöarbetet

Som tidigare konstaterats har HR-funktionen inte någon uttalad roll eller uppgift i arbetsmiljöarbetet i juridisk mening, enligt rådande arbetsmiljölagstiftning. De enda aktörer som har utpekade uppgifter enligt arbetsmiljölagen och AFS 2001:1 om systematiskt arbetsmiljöarbete, är arbetsgivare och arbetstagar/skyddsombud. Det är arbetsgivaren som ska fördela uppgifterna i arbetsmiljöarbetet på en eller flera chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare. Det ska vara tillräckligt många som får uppgifterna och dessa personer ska få de befogenheter och resurser som behövs. Arbetsgivaren skall även se till att de som får uppgifterna har tillräcklig kompetens för att bedriva ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete³ (Arbetsmiljöverket, 2018b, Arbetsmiljöverket, 2018a).

³ Arbetsgivaren ansvarar för att dessa har tillräcklig kunskap och kompetens avseende regler som har betydelse för arbetsmiljön, över förhållanden som innebär risker för ohälsa och olycksfall, över åtgärder för att förebygga ohälsa och olycksfall samt om arbetsförhållanden som främjar en tillfredsställande arbetsmiljö. Dessutom skall kraven i bilaga 1 i föreskriften SAM 2001:1 uppfyllas.

En av de intervjuade arbetsmiljöstrategerna menade att innan föreskriften Internkontroll av arbetsmiljön (AFS 1992:6)⁴ kom, så fanns det egentligen inget behov av, eller förväntningar på, att HR skulle arbeta med systematiskt arbetsmiljöarbete, det ansvaret låg hos andra inom organisationen:

”SAM:en alltid legat i produktionslinjen. Det var ingen HR-fråga. Men [...] Sedan kom alla AFS:ar och grundpaket och... Vem ska hålla i det här? Ja, inte är det ekonomerna... Så personal får vara den som håller i det här.” (Fall 2)

Intervjuerna visade att HR-funktionen (med vissa undantag) varken deltar eller har direkt insyn i det löpande arbetsmiljöarbetet på lokal nivå, i någon större utsträckning. En arbetsmiljöstrateg beskrev dessutom att intresset för att arbeta med SAM var relativt svalt bland HR-konsulter, och att beredskapen för att arbeta brett med arbetsmiljöfrågor ofta saknas:

”Det är inte attraktivt för en HR[-funktion] att vara i ett SAM-spår. [...] det är inte många inom HR som kan gå från en riktigt stor panikkris och veta precis vad man ska göra, känna sig bekväm med det och vara opartisk, till att jobba väldigt förebyggande och främjande. De konsulterna som kan det, de är inte många. Men jag känner många fler som vill prata rekrytering, göra tester och så.” (Fall 2)

I majoriteten av fallen beskrev HR-konsulterna att de endast deltar vid arbetsplatsträffar eller lokala samverkansmöten vid behov, exempelvis när de bjuds de in för att informera om specifika frågor. HR-direktör/chef däremot, deltar i samtliga fall i den centrala samverkansgruppen och får på så sätt inblick i arbetet och tillfälle att diskutera aktuella frågor med huvudskyddsombuden.

8.3.1 HR ansvarar för chefernas arbetsmiljöutbildning

HR-respondenterna signalerade tydligt i intervjuerna att ansvaret för arbetsmiljöarbetet åligger chefen och att det i första hand ska skötas mellan chef och medarbetare/skyddsombud. En central uppgift för HR-funktionen är dock att rusta cheferna för detta genom att ge introduktion till chefskapet i organisationen och utbildning i facklig samverkan. En HR-chef beskrev HR-funktionens uppgift:

”[...] tillse kunskap hos varje enskild chef, där vi är med och stödjer och [...] att komma fram till att tänka systematiskt [...] det gäller att få in hos varje chef det här med att nivåerna, det handlar om individ-, arbetsplats- och samverkansnivå, i olika delar. [...] vi har chefsintroduktion och samverkansutbildning där vi går igenom; Vad är intentionen med det här?” (Fall 3)

Det framkom i intervjuerna att utbildning i arbetsmiljö är en av HR:s processer. Det är HR-funktionen som arrangerar och samordnar arbetsmiljöutbildning. Utbildningarna riktar sig till mellan- och förstalinjechefer och erbjuds även till skyddsombud. Flera HR-respondenter beskrev vikten av att chefer och skyddsombud får samma kunskapsgrund. I flera fall genomförs utbildningen helt av medarbetare vid HR-funktionen, men ibland ingår även moment som ges av externa konsulter som till exempel företagshälsovården. I ett par av de studerade fallen är det företagshälsovården som är huvudaktören i verksamhetens arbetsmiljöutbildning, beroende på den egna verksamhetens resurser. I dessa fall tillhandahåller HR-funktionen ändå ofta vissa avgränsade

⁴ Föreskrifter om internkontroll av arbetsmiljön trädde i kraft den 1 januari 1993 (AFS 1992:6). Reviderade regler började gälla den 1 mars 1997 (AFS 1996:6). De nya föreskrifterna (AFS 2001:1) har fått ett annat namn. Den grundläggande metodiken i ett systematiskt arbetsmiljöarbete är däremot oförändrad.

delmoment, som t.ex. introduktionen eller inslag om arbetsrättsliga frågor. En HR-konsult uttryckte dock en viss kritik mot den egna yrkesgruppen och menade att det är vanligt att HR-konsulter själva saknar praktisk erfarenhet av arbetsmiljöarbete, vilket kan göra det svårt för dem ge cheferna adekvat stöd både operativt och i utbildning.

Arbetsmiljöutbildning är ett viktigt och obligatoriskt inslag för nya chefer. I flera av de studerade verksamheterna fick cheferna en certifiering vid avslutad utbildning, som behövde förnyas med viss regelbundenhet för att säkerställa att cheferna har aktuella kunskaper. För att få certifiering krävs att chefen kan svara på frågor i ett web-baserat frågeformulär efter genomgången utbildning. Testet kan oftast göras om till dess att godkänd nivå uppnås. Certifieringen är sedan giltig i tre eller fem år, varefter chefen behöver gå igenom utbildningsmomentet och göra webbstestet igen. I fall 1 gjorde HR-funktionen en årlig genomgång av vilka chefer som har giltig certifiering. I övriga fall beskrev HR-respondenterna att uppföljningen av chefernas certifiering var bristfällig. Flera intervjuade HR-konsulter menade att chefer ofta har uppfattningen att de redan kan väldigt mycket om arbetsmiljö och därför inte vill prioritera regelbundet återkommande utbildning ("Äh, det där med arbetsmiljö, det har vi gjort så många gånger"), men HR-konsulterna uppgav att cheferna ofta ändå inte vet hur de ska agera i praktiken.

8.3.2 Fokus på vissa frågor inom arbetsmiljön

Traditionellt arbetsmiljöarbete, bestående av riskbedömningar, avvikelsehantering och handlingsplaner med inriktning på att förebygga risker och skapa en säker och god fysisk arbetsmiljö inklusive ergonomi ligger vanligtvis inte inom ramen för HR-funktionens egna processer. Frågor inom området organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) uppfattas däremot ofta som ett naturligt område för HR-funktionen. I intervjuerna framkom att det var i först hand HR-funktionen som hanterade frågor kring kränkande särbehandling, delaktighet och den sociala arbetsmiljön. Traditionellt är det också HR-funktionen som får hantera konsekvenser (sjukskrivningar, rehabilitering) av brister i arbetsmiljön, som ofta orsakas av de övriga arbetsmiljöaspekterna som täcks av föreskriften; ohälsosam arbetsbelastning, bristande resurser och höga krav i arbetet. I intervjuerna med både HR-respondenter och chefer framkom att en allmän uppfattning var att de organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågorna så att säga "ingår i chefskapet", vilket gjorde att det uppfattades helt naturligt för HR-funktionen att driva processer inom dessa områden som ett led i att stödja cheferna.

Även om HR-funktionen inte involverades i det övriga lokala arbetsmiljöarbetet i någon större utsträckning, berättade flera HR-respondenter att de hade utvecklat processer och strukturer för att underlätta det systematiska arbetsmiljöarbetet. Genom att utveckla system för administration och dokumentation har en systematik med stödjande funktioner och utvärderingsloopar växt fram. I en av verksamheterna hade den centrala HR-funktionen utvecklat olika former av stöd till cheferna i arbetsmiljöarbetet. HR-chefen förklarade:

"Att jobba som stödfunktion innebär ju att vi ska ju alltid upprätthålla en kompetens som gör att våra chefer har någon att vända sig till för att kunna jobba. [...] Det är där vi ska finnas. Vi ska aldrig ta över ett ansvar, utan vi är just stödfunktion. Och det har vi jobbat oerhört mycket med, ett coachande förhållningssätt." (Fall 3)

HR-funktionerna i de sex organisationerna var involverade i arbetet med olika delar av OSA-området, t.ex. om hur man fungerar tillsammans på arbetsplatsen, frågor om trivsel, kränkande särbehandling, stress och värdegrundsfrågor. Det fanns dock ingen tydlig samordning eller överföring av kunskap av dessa insatser till det ordinarie arbetsmiljöarbetet med riskbedömning, åtgärdsplanering och uppföljning för andra arbetsmiljörisker.

Frågor med inriktning på hälsa, hälsofrämjande insatser och friskvård hamnar ofta hos HR-funktionen, och definieras då som arbetsmiljöarbete (Lindmark and Önnévik, 2011, Schmidt and Sjöström, 2015). Detta framkom även i de studerade verksamheter, där HR-respondenterna berättade att de på olika sätt arbetar aktivt med olika insatser inom hälsa, både på individnivå, som hälsosamtal och coaching och på grupp-nivå, där man bland annat skapar gemensamma mål för att främja hälsa och förebygga ohälsa i verksamheten, samt arrangerar utbildningar om förhållningssätt och värderingar. I två av verksamheterna (fall 2 och 6) hade HR-funktionen egen hälsoutvecklare/coach som stöd att erbjuda med olika former av tjänster på både individ och grupp-nivå.

8.3.3 Medarbetarundersökningen bedöms vara ett viktigt verktyg

En central del av det arbetsmiljöarbete som HR-respondenterna berättade om i intervjuerna var medarbetarundersökningen. Organisationsövergripande medarbetarundersökningar genomfördes i regel varje eller vartannat år. I samtliga fall var det HR-funktionen som var ansvarig för att upphandla och administrera genomförandet av undersökningen. Medarbetarundersökningen, som främst är inriktad mot organisatorisk och social arbetsmiljö, beskrevs av HR-respondenterna som en viktig input till arbetsmiljöarbetet. Det är utifrån resultatet på den som chef och medarbetare tillsammans ska identifiera behov och formulera förbättringsområden att arbeta vidare med lokalt i arbetsgrupperna.

I en av de studerade verksamheterna (fall 1) beskrevs att HR-funktionen hade en sorts controller-funktion i samband med medarbetarundersökningen. När resultaten skickades ut till cheferna bifogades ett "observandum" om resultaten visade på brister som behöver åtgärdas. "Observandum" innebar ett särskilt meddelande till chefen om att ledningen och HR-funktionen utifrån medarbetarundersökningen hade observerat tecken på brister i arbetsmiljön och förväntade sig att chefen skulle redovisa lämpliga åtgärder i sin handlingsplan.

I samma fall (fall 1) beskrevs också hur HR-funktionen på central nivå analyserade verksamheternas handlingsplaner för att identifiera övergripande problemområden i organisationen. Detta låg sedan till grund för planering av strategiska utbildningsinsatser, t.ex. inom områdena hot och våld eller kränkande särbehandling. HR-funktionen ansvarade även för att administrera och samordna dessa gemensamma insatser.

Ett huvudskyddsombud (fall 2) uttryckte dock viss skepsis gentemot medarbetarundersökningen som verktyg i arbetsmiljöarbetet och dess betydelse för att åtgärda brister och utveckla verksamheten:

"Alltså en sådan här [medarbetar-]undersökning ska ju visa på hur det ser ut just då. Och så tittar man på det, men sen tycker jag att man lägger den åt sidan utan att ta resonemanget; vad vill vi utveckla tillsammans? [...] Fokuserar vi för mycket på mätande så glömmar vi innehållet på något sätt." (Fall 2)

8.3.4 Strategiskt perspektiv på arbetsmiljöarbete

I två av de studerade organisationerna (fall 1 och 2) hade HR-funktionen ett uttalat strategiskt fokus. Att arbeta "strategiskt" förklarades med att man framför allt arbetade övergripande med arbetsmiljö- och hälsofrågor, till skillnad från de övriga HR-cheferna och -konsulterna som hade i uppgift att stötta cheferna mer operativt i arbetsmiljöarbetet. De båda verksamheterna såg olika ut men gemensamt var att man hade identifierat ett behov av att strukturera och samordna processer

kring arbetsmiljöarbetet på övergripande nivå. I båda dessa verksamheter spelade enskilda individer - HR-direktörerna - en viktig roll för utvecklingen. I intervjuerna framgår att dessa HR-direktörer var engagerade och nytänkande personer med kompetens, mandat och driv att initiera förändring. En av HR-direktörerna berättade om insikterna som ledde till att en ny strategi för arbetsmiljöarbetet togs fram:

”Problemet var att vi inte kunde, om vi ställde vissa frågor – Hur ser det ut? Görs det arbetsmiljöronder? Kunde högsta ledningen svara på den frågan? Nej, de skulle inte kunna det. Kan vi ta reda på det? Nej, det kan vi inte. Gör vi årliga uppföljningar av hur vi arbetar med arbetsmiljön? Ja, vissa gör det, men inte alla. Vet vi vilka som gör? Nej, det vet vi inte. Alltså vi kunde inte svara på någonting om hur läget var.” (Fall 1)

I dessa två verksamheter inrättades en arbetsmiljöspecialistfunktion med fokus på strategiskt arbetsmiljöarbete. Den strategiska expertrollen beskrevs som viktig både för att driva utvecklingen och samordningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet, och för att ge arbetsmiljöfrågorna större tyngd i verksamheten. En av arbetsmiljöspecialisterna förklarade:

”Mitt uppdrag då, jag som sitter med det strategiska, är att få HR ute att känna att de är ett stöd i SAM. Att jag kan förenkla och göra det begripligt. Inte att göra dem lika nördiga som jag är på AFS-arna men ändå att de i alla fall vet vilka AFS:ar de har i sina olika förvaltningar och vilka som är av stor betydelse.” (Fall 2)

Grundtanken i utvecklingsarbetet i fall 1 var att den gemensamma strukturen skulle underlätta för cheferna att identifiera och åtgärda brister och driva systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöstrategen beskrev att utvecklingen även involverade att fokusera på avvikelserapporteringen:

”Vi måste bli bättre på avvikelser och få till ett tänk kring vad en avvikelse är för något. Är den en hjälp att få syn på brister som kan åtgärdas? Nu är det för mycket ”du har varit dålig” och det bidrar till att det inte skrivs några avvikelser och man undrar vad det beror på.” (Fall 1)

Ett viktigt steg i förändringen var att förändra ledningens retorik, dvs. hur man pratade om arbetsmiljö, för att visa att det inte enbart handlar om lagstiftning och pekpinnar utan om att skapa förutsättningar för god kvalitet i verksamheten. HR-direktörerna i fall 1 och 2 beskrev att de såg arbetsmiljö som en kvalitetsfråga, och att det handlar om att bedriva verksamheten på ett sätt så att medarbetarna kan göra ett bra jobb. En HR-direktör menade att medarbetarnas engagemang är en grundförutsättning för god kvalitet, och att engagemanget är beroende av en god arbetsmiljö.

”Utan engagemang så levererar vi mycket mindre kvalitet. Och alla såna här saker som alltifrån ”min chef är en idiot” till ”skrivaren fungerar dåligt”, påverkar medarbetares engagemang på ett eller annat sätt, så att säga. Och det är lite det jag tycker är HR:s roll, det är att stärka och skydda medarbetares engagemang och då är vi i arbetsmiljöfrågan. Så att jag tror att det är mer hur jag tänker personalpolitik än att jag tänker arbetsmiljö som arbetsmiljö liksom.” (Fall 1)

Resultatet visar att HR-funktionen kan bidra till att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet genom att ta ett mer strategiskt perspektiv. Denna utveckling är inte något som arbetsgivaren sett som viktigt eller prioriterat. Dessa båda arbetsmiljöstrateger berättar om hur de på egna initiativ

fått kompetensutveckla sig inom arbetsmiljöområdet genom att hitta relevanta kurser och utbildningar.

8.3.5 Chefernas perspektiv

HR-funktionen uppfattas inte som ett tydligt stöd av cheferna i arbetsmiljöarbetet. I intervjuerna med chefer framkom att de uppfattar HR-funktionen främst som stöd inom traditionella HR-områden som t.ex. rekrytering och arbetsrättsliga frågor, men att den inte ses som en lika naturlig part i arbetsmiljöfrågor:

”HR-konsulten använder jag i det dagliga, som till rekrytering, svåra samtal, arbetsrättsliga frågor, anställningsavtal, lönefrågor och referenser. Vad är det för regelverk som gäller här och vad har jag för möjligheter? Hur ska jag gå till väga? Då ringer jag.” (Fall 6)

En förklaring till att cheferna i första hand vänder sig till kolleger, sin egen chef eller skyddsombudet, och inte den lokala HR-konsulten, när det gäller arbetsmiljöfrågor kan vara att HR-konsulten inte är så nära involverad i verksamhetens processer. En chef berättade:

”Det jag kan känna, det kan vara svårt för dem att veta var vi är i en process och vilket behov vi har. Jag är ganska trygg med att det är som det är i dag. Att behöver jag råd och stöd, i första hand går ju jag till mina kollegor eller min chef, och vi löser ganska mycket gemensamt. Och sen kopplar jag in HR utifrån det.” (Fall 4)

Samtidigt framstår HR-funktionens roll som otydlig, flera chefer signalerade att den lokala HR-konsultens roll och vilket stöd de kan förvänta sig, inte är helt tydligt för dem:

Och när jag klev på för två och ett halvt år sen som chef, så ville jag veta liksom, ’Vad kan jag få hjälp med [från HR-konsulten]?’ Och då har det utkristalliserats för mig. Jag har aldrig sett någon skriftlig beskrivning av uppdraget, eller att jag har fått till mig att, ’Ja, men det här och det här kan du be om hjälp med, men inte det här...’. Och hon backar oftast upp, om hon kan. (Fall 1)

Cheferna behöver ha tillräcklig kunskap om arbetsmiljö för att kunna göra rätt bedömning av vilket stöd de behöver och när det behövs. Forskningen visar dock att chefer i kommuner och landsting/regioner ofta saknar tillräcklig arbetsmiljökunskap (Frick, 2013).

9 Diskussion

I denna avslutande del kommer resultatet att diskuteras utifrån HR-funktionens förutsättningar och roll, vad HR-funktionen gör och vad de skulle kunna göra för att stödja det systematiska arbetsmiljöarbetet. Avslutningsvis kommer några övergripande slutsatser från analysen att presenteras.

9.1 HR-funktionens förutsättningar

Arbetsmiljölagen är grundläggande för allt arbetsmiljöarbete, den utgör ramarna för hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas och vilka krav som ska vara uppfyllda. Att ha grundläggande kunskap om hur arbetsmiljöarbetet ska styras, hur samverkan och samordning ska ske är en förutsättning för att få systematik och resultat i arbetsmiljöarbetet. Resultatet visar att den totala arbetsmiljökunskapen i de studerade HR-funktionerna i förekommande fall är fördelad på ett fåtal individer.

En rapport från Arbetsmiljöverket visar att det är långt ifrån alla personalvetarutbildningar på högskolenivå som innehåller moment som behandlar arbetsmiljölagen och de tillhörande föreskrifterna. Många utbildningar saknar också kursmoment som tar upp fysiska arbetsmiljöförhållanden, ergonomi och riskbedömning av arbetsmiljön. Däremot ingår kurser om organisatoriska och sociala arbetsförhållanden, arbetsmiljöns påverkan på hälsa och ledarskapets inverkan på arbetsmiljön, så gott som alltid i personalvetarutbildningen (Arbetsmiljöverket, 2016). Därför är det inte förvånande att de studerade HR-funktionerna i stor utsträckning visat ett ointresse för traditionella arbetsmiljöfrågor eftersom de i stor utsträckning saknar grundläggande kunskap om den fysiska arbetsmiljön. Däremot finns ett större intresse hos HR-funktionen inför organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor, där man inom vissa delområden ofta har större kompetens och kunskap. Tyvärr bidrar den här uppdelningen av arbetsmiljöfrågor och arbetsmiljöarbete, till att det saknas ett helhetsperspektiv, liksom en förståelse för arbetsmiljöarbetets process och systemperspektiv. Det innebär en risk att det finns HR-stöd enbart gällande vissa delar av arbetsmiljöarbetet och att det saknas ett helhetsperspektiv på arbetsmiljön i organisationen. En av arbetsmiljöstrategerna uttryckte sin uppgivenhet kring att nyexaminerade HR-konsulter ”inte läst en AFS eller kan något om arbetsmiljöarbete”. Det saknas helt enkelt förutsättningar till ett djupare intresse och engagemang för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i sin helhet, vilket blir paradoxalt när de samtidigt ofta ansvarar och genomför arbetsmiljöutbildning till chefer och skyddsombud. De HR-avdelningar som hade djupare kompetens kunde i betydligt större utsträckning bidra till struktur och systematik i organisationens arbetsmiljöarbete.

9.2 HR-funktionens roll

Human Resource Management, HRM, som modell har ett renodlat arbetsgivarperspektiv på organisation och ledning, med målsättning ”att förädla arbetskraften så att den bidrar bättre till verksamhetens mål” (Boglund, 2019). HR-professionen har länge haft ambitionen att öka sin status genom att förflytta tyngdpunkten från administrativa arbetsuppgifter till en mer strategisk inriktning (Boglund, 2019). De mer operativa insatserna från HR skulle framför allt vara efterfrågestyrda och fokusera på rådgivande och stödjande insatser (Ulrich, 1995). För att uppnå detta skulle HR-funktionen ta en mer aktiv roll i företagets styrning, så att personalstrategiska områden utformades och utvecklades (Ulrich et al., 2007). Flera administrativa uppgifter, till exempel kring rekrytering och bemanning, skulle istället utföras av cheferna med hjälp av olika IT-systemlösningar.

Resultatet visar att samtliga studerade verksamheter har anammat principerna i HR-transformationskonceptet, om än i varierande grad. Rollerna i HR-funktionerna speglar i stort modellens intentioner, men eftersom projektets syfte inte har varit att studera om eller i vilken grad transformationen genomförts eller hur den fungerar, diskuteras detta inte närmare här.

Enligt Cranet-rapporten⁵ (Lindeberg and Månson, 2015) så har HR-funktionens strategiska roll stärkts under senare decennier. Idag uppger fler HR-chefer att de ingår i ledningsgruppen, vilket visar på större möjligheter att arbeta långsiktigt och verka på en hög nivå i organisationen. Detta återspeglas även i de verksamheter som studerats i projektet, där HR-direktören återfinns i verksamhetens ledningsgrupp på högsta nivå i samtliga fall.

Det har inte gjorts några systematiska utvärderingar av HR-transformationen som fenomen, men den omfattande omvandlingen i branschen verkar inte ha förändrat HR-funktionens leveranser nämnvärt (Boglund, 2019). Liksom innan HR-transformationen dominerar de klassiska personalfrågorna inom HR. Mer strategiska frågor, och frågor kring verksamhetens utveckling, hanteras fortfarande mestadels av andra funktioner i organisationen (Boglund, 2019). Boglund menar också att HR-transformationskonceptet kan ha inneburit en alltför omvälvande omställning och att HR fortfarande känner sig mer bekväma med ”en traditionell rådgivarroll med fokus på personalfrågor och individuella fall”. Förändringen har dock inneburit att många arbetsuppgifter som traditionellt hanterats av personalfunktionen istället lagts på chefer (Corin and Björk, 2017). Detta kan innebära en risk att arbetsmiljöfrågor prioriteras ned i praktiken eftersom studier av chefers arbetssituation, speciellt inom den offentliga sektorn, visar på en hög arbetsbelastning. Idag finns dock en tendens till att förskjutningen av ansvar för HR-relaterade uppgifter till chefer har avstannat och att vissa områden istället ”plockats tillbaka” till HR-funktionen (Lindeberg and Månson, 2015).

9.2.1 HR:s roll i arbetsmiljöarbetet

Arbetsmiljöarbete handlar i första hand om att leda, fördela och planera arbetet så att det kan utföras utan risk för att drabbas av fysisk eller psykisk ohälsa, samt att regelbundet undersöka arbetsmiljön. Arbetsmiljölagen pekar, som ovan nämnt, på att teknik, organisation och arbetsinnehåll ska utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall. När man fattar verksamhetsstyrande beslut, – såväl stora, övergripande beslut som beslut i det vardagliga arbetet – så ska effekten på arbetsmiljön av besluten beaktas. När man exempelvis bestämmer något om teknik – om vilka lokaler, vilka maskiner eller vilken utrustning som ska användas för en viss arbetsuppgift så ska man säkerställa att detta inte riskerar att påverka anställdas hälsa negativt. Samma sak gäller för beslut om organisation – t.ex. fördelning av arbetsuppgifter, arbetstakt, interaktioner, flöden osv. – och arbetsinnehåll, alltså beslut om arbetets utformning och praktik. Alla dessa beslut är, givetvis, verksamhetsstyrande beslut som definierar hur verksamheten ska bedrivas och därigenom också påverkar arbetsmiljön. HR är sällan en del av dessa beslutsprocesser eftersom det inte är inom HR:s kompetensområden. Att exempelvis avgöra vilken maskin som är bäst lämpad, hur verktyg ska utformas eller hur man bäst utför en medicinsk behandling är frågor för chefer på olika nivåer att lösa och ta beslut om. Frågan är då vilken roll som HR kan ha i ett systematiskt arbete för att säkerställa att alla de faktorer som har betydelse för arbetsmiljön, teknik, organisation och arbetsinnehåll utformas och utvecklas så att en god arbetsmiljö uppnås?

En utgångspunkt för projektet var undersöka de signaler som finns på att HR-funktionen har fått ett ökat inflytande över arbetsmiljöarbetet. Resultatet från intervjuerna visar att HR på olika sätt involveras och arbetar med arbetsmiljöfrågor. Men det framkommer i intervjuerna att intresset för traditionella arbetsmiljöfrågor och arbetsmiljöarbete är ganska svalt inom HR, även om det i enskilda organisationer finns engagerade personer. HR fokuserar främst på vissa frågor inom arbetsmiljö t.ex. organisatorisk och social arbetsmiljö och hälsofrämjande insatser. HR arbetar även traditionellt med sjukskrivningar och rehabilitering och inom dessa områden har man på

⁵ Cranet (The Cranfield Network on Human Resource Management) är ett globalt forsknings-nätverk om personalarbete eller Human Resource Management. Nätverket består idag av drygt 40 universitet från lika många länder. Kärnan i nätverket är en enkätundersökning som kartlägger hur organisationer i respektive land arbetar med HR-frågor. Det är världens största återkommande undersökning om HR-arbete. Resultaten från enkätundersökningen redovisas i en Cranet rapport.

många håll utvecklat egna processer och arbetssätt. Några faktorer som kan ha bidragit till utvecklingen är dels att inom dessa områden förmedlas kunskap vid personalvetarutbildningar och dels de senaste decenniernas utveckling av personalarbetet, som delvis har präglats av en strävan att specialisera sig i syfte att stärka HR-professionens status och legitimitet.

Det är ingen självklarhet att arbetsmiljöfrågor placeras på HR-funktionen i en organisation. Inom det privata näringslivet är det istället vanligt att arbetsmiljö som en funktion ingår i en samordnad gruppering, ofta tillsammans med miljö, säkerhet och kvalitet. Det finns ett värde i att samla dessa funktioner inom samma enhet, så att arbetsmiljöfrågorna integreras i styrning och utveckling av verksamheten. Tidigare forskning visar att samordning av arbetsmiljöarbetet med exempelvis miljö och kvalitet i organisationers ledningssystem ofta ger en mer framträdande plats åt arbetsmiljöarbetet (Birgersdotter et al., 2002, Antonsson et al., 2011). Risken finns dock att ”mjuka” frågor som t.ex. organisatorisk och social arbetsmiljö och sådant som rör långsiktig arbetshälsa får mindre uppmärksamhet än fysiska faktorer, som är lättare att mäta, när arbetsmiljö samordnas med styrning av miljö och kvalitet (Antonsson et al., 2011). HR-funktionen kan här ha en viktig uppgift i att skapa balans och förutsättningarna så att alla arbetsmiljöfrågor inkluderas, samt att stödja och guida cheferna så de vet vad som krävs för att göra rätt.

I samverkansavtalet FASo5 framgår att samråd i samverkansgrupp är ett sätt att fullgöra skyldigheten att ha en skyddskommitté enligt AML 6 kap 9§ (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005). Av Cranet-rapporten framgår även att HR-funktionen i stor utsträckning uppger att de har det yttersta ansvaret för de viktigaste besluten när det gäller relationer mellan arbetsgivare och fack/anställda (Lindeberg and Månson, 2015). Detta innebär att HR får en betydande roll som arbetsgivarrepresentant i samverkansprocessen, där även arbetsmiljöarbetet ska diskuteras och hanteras. Som tidigare nämnts visar forskning att samverkansavtalet inte fungerat optimalt. Utvärderingar visar på att det funnits brister i hanteringen av arbetsmiljöarbetet, vilket även bekräftas av respondenterna. Framför allt har det delade rolluppdraget; att vara fackligt ombud med förhandling i fokus och samtidigt ha en roll som skyddsombud, varit svårt att hantera. Skyddsombuden har en helt annan roll än ett fackligt ombud. Den otydlighet i rollerna som framkommit har i kombination med en osäkerhet och bristande kunskap, hos både chefer, skyddsombud, HR och medarbetare har visat sig resultera i dåligt fungerande skyddskommittéer och brister i arbetsmiljöarbetet.

9.2.2 Vad gör HR-funktionen och vad skulle de kunna göra?

Även om HR ibland framhåller att de inte arbetar med, eller involveras i, arbetsmiljöarbetet så finns det ändå några delar som utförs helt eller delvis av HR-funktionen.

I stor utsträckning är det HR-funktionen som ansvarar för arbetsmiljöutbildningarna till chefer och skyddsombud. De genomförs med viss kontinuitet, men varierar i omfattning och innehåll. Detta trots att HR rent generellt har bristfällig kunskap om arbetsmiljöfrågor och arbetsmiljöarbete och speciellt fysisk arbetsmiljö och arbetsmiljöregelverket. Här kan dock HR aktivt arbeta för att säkerställa att chefer och anställda får adekvat utbildning, genom att upphandla den kompetens och de utbildningsresurser som saknas internt. Detta kräver dock att HR-funktionen först undersöker behoven i verksamheten, endera genom att själv göra det, eller genom att samla in sådan kunskap från chefer, skyddsombud, skyddskommitté, företagshälsovården mm. HR kan då utgöra ett organisatoriskt stöd som utbildningsarrangör, utan att själv behöva ha all nödvändig kompetens.

HR-funktionen hanterar vissa andra arbetsmiljöfrågor t.ex. när det handlar om värderingar, beteenden och andra frågor inom det organisatoriska och sociala arbetsmiljöområdet. Här anser sig HR ha en naturlig roll att fylla. De studerade HR-funktionerna fungerar t.ex., beroende på

ambitionsnivå, som stödjande i processen kring medarbetarundersökningen; tar en rådgivande roll, hjälper till i analys eller bevakar om handlingsplanen genomförs. Ur HR-respondenternas perspektiv har medarbetarundersökningen stor betydelse. Men vår tolkning är att resultatet från medarbetarundersökningen ofta inte integreras tillräckligt med det övriga arbetsmiljöarbetet. Det är också vanligt med bristande integrering med styrningen av krav och resurser i verksamheten; det vill säga de beslut som fattas om arbetstakt, arbetsinnehåll och tillgång till kompetens osv. Det finns kritik mot medarbetarundersökningar som handlar om att det är för stort fokus på det numerära resultatet, att man har ökat eller minskat med så och så många procentenheter, utan någon djupare analys. En vanlig kritik är också att resultaten från medarbetarundersökningen inte leder till förbättringar i praktiken i särskilt stor utsträckning, delvis beroende på att chefer inte får tillräckligt med praktiskt stöd från HR för att arbeta med resultaten (Schou, 2007).

Det verkar finnas en klar skiljelinje mellan det arbetsmiljöarbete som ska skötas i linjen, det vill säga riskbedömningar, hantering av avvikelser och skyddsronder, skyddskommittéarbete m.m., och mer sociala och organisatoriska frågor, såsom resultat och handlingsplaner från medarbetarundersökningen, värderingar, beteenden samt sjukskrivningar och rehabilitering. Att HR tar en stor roll i arbetet med de organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågorna innebär i praktiken ofta att fokus hamnar på de sociala delarna, där gruppdynamik och värderingsarbete ofta ligger i fokus. När det gäller de organisatoriska delarna är HR ofta inblandade i de frågor som rör arbetstid, vilket ter sig naturligt eftersom HR i regel ansvarar för avtalstecknande. När det gäller frågor om krav i arbetet och resurser för att möta dessa, såsom de definieras i AFS 2015:4, har HR ofta en mindre roll i det förebyggande arbetet och har mer fokus på efterhjälpande insatser, som exempelvis att tillgängliggöra tjänster i stresshantering eller konfliktlösning (Arbetsmiljöverket, 2015). Arbetet med att analysera och anpassa arbetstakt, arbetsinnehåll, prioritering av arbetsuppgifter, utveckling av samarbetsformer osv. ligger naturligt inom linjeorganisationens domän. En risk med att HR definierar det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet är att alltför lite fokus hamnar på att analysera och anpassa krav och resurser i verksamheten, samtidigt som dessa faktorer är helt avgörande för arbetsmiljön och arbetshälsan.

En viktig fråga är: bör HR arbeta bredare med arbetsmiljöfrågor – och i så fall hur? En bredare ansats inom arbetsmiljöområdet skulle kunna gagna både verksamheten och HR-funktionen. Med bredare arbetsmiljökompetens och tydligare fokus på SAM skulle HR kunna erbjuda bättre stöd till chefer på alla nivåer. Ytterligare en anledning för HR att ta ett större grepp på arbetsmiljöområdet är att de frågor som man arbetar mest aktivt med i dag t.ex. OSA och rehabilitering, behöver integreras med det övriga arbetsmiljöarbetet och andra frågor om verksamhetsutveckling. Annars finns en risk att dessa arbetsmiljöaspekter drivs av HR i fristående processer, där synergieffekter saknas. Här kan HR i större utsträckning ta rollen som stöd i att underlätta och säkerställa processer, snarare än att äga dem, samt att agera pådrivare och följa upp att arbetet genomförs. Att ha denna form av controller-uppgift i arbetsmiljöfrågor inom HR-funktionen bidrar till att det finns en helhetssyn och kunskap om verksamhetens problemområden på central nivå. HR-funktionen kan även vid behov samordna, initiera och följa upp gemensamma förbättringsarbeten. För att detta ska fungera väl, räcker det inte bara med förbättrad arbetsmiljökunskap inom HR. Dessutom behövs en förståelse för de samverkansformer som arbetsmiljöarbetet bygger på och som är annorlunda jämfört med det ordinarie arbetssättet inom HR, där HR är arbetsgivarens förlängda arm som förhandlar med motparten, de anställda och facket.

Resultatet visar på betydelsen av kunskap om systematiskt arbetsmiljöarbete inom HR och att enskilda individers initiativ och drivkraft kan få stor betydelse, då varken chefer eller fackliga organisationer har ställt krav på arbetsmiljöarbetet till högre ledningsnivå.

10 Slutsatser

HR-funktionen kan ha en viktig roll i arbetsmiljöarbetet genom att jobba strategiskt med arbetsmiljö, vilket är i linje med HR-transmutationskonceptet, men för att detta ska ge eftersträvat resultat, behövs ett bredare grepp.

HR:s insatser behöver utvidgas, intensifieras och struktureras för att ge resultat i form av ett effektivare förebyggande arbetsmiljöarbete. För att bättre kunna bidra och utveckla sin roll i SAM behöver HR-funktionen:

- **Ha relevant och tillräckligt bred kunskap.** Arbetsmiljökunskap behöver ingå i HR-/personalutbildningar. HR-specialister behöver förståelse för hur arbetsmiljöarbetet kan integreras i verksamheten för att drivas effektivt och systematiskt. Idag saknar HR-funktionen ofta tillräcklig kunskap om SAM och om det förebyggande arbetsmiljöarbetet som bedrivs i verksamheten/linjen. Ibland finns enskilda specialister som har ett helhetsperspektiv på arbetsmiljö, men ofta läggs ett för ensidigt fokus på vissa frågor relaterade till främst organisatorisk och social arbetsmiljö, och traditionella HR-processer som rehabilitering och rekrytering. Kunskap om grundprinciperna i SAM (systematik, förbättring och integrering i verksamhetsstyrningen) hos centrala aktörer är avgörande för ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.
- **Finns nära verksamheten och stödja chefers SAM.** Chefer behöver ofta nära stöd för att klara arbetsmiljöarbetet såsom det är tänkt att fungera. Det finns risk att viktiga frågor faller mellan stolarna när HR-funktionen distanserar sig från verksamheten och främst arbetar med OSA-frågor och reaktiva insatser som rehabilitering, liksom när HR tar över alltför mycket ansvar för det löpande arbetsmiljöarbetet. Praktiskt och nära stöd till chefer kan exempelvis innebära att HR-funktionen bistår i planering och genomförande av kartläggningar, dokumentation och uppföljning.
- **Utveckla arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet ur ett strategiskt perspektiv.** HR-funktionen kan ha en viktig övergripande och samordnande roll när det gäller riskbedömningar, medicinska kontroller och uppföljningar av handlingsplaner. Andra delar som gynnas av en strategisk och framsynt HR-funktion är omvärldsanalys och tolkning av Arbetsmiljöverkets föreskrifter.
- **Förstå och stödja samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare.** Samverkan är centralt i arbetsmiljöarbetet och HR kan fylla en viktig funktion genom att stödja både struktur och innehåll. HR behöver dock utveckla arbetsformer för detta som skiljer sig från arbetsformerna i övrigt HR-arbete, där HR ofta fungerar som arbetsgivarens förlängda arm.

Referenser

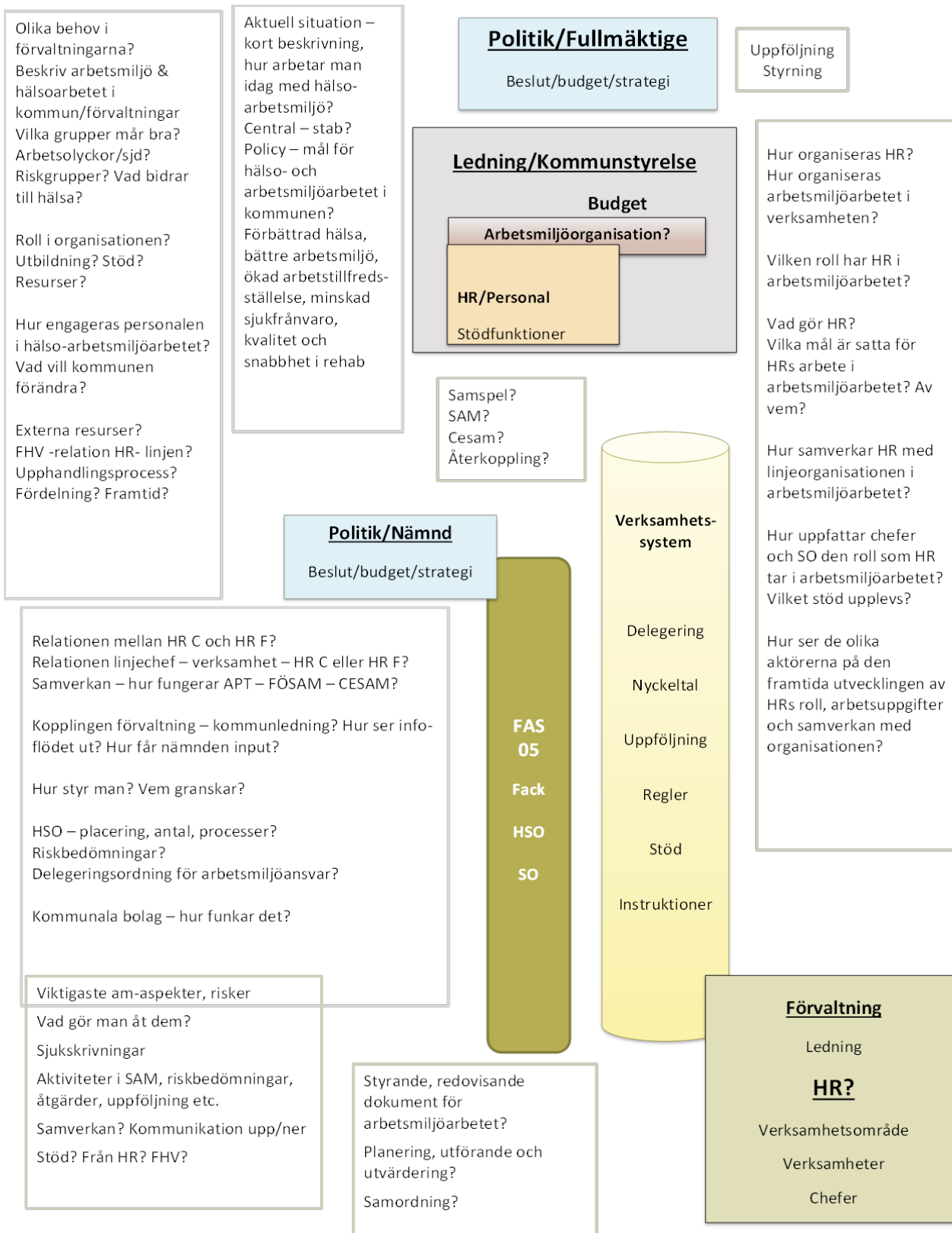
- ANTONSSON, A.-B., SJÖSTRÖM, J. & ÖSTLUND, G. 2011. Integrerade och levande ledningssystem: Inspirerande goda exempel. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet.
- ARBETARSKYDDSTYRELSEN 2000. Stress och belastning i vård och omsorg: verksgemensamt tillsynsprojekt 1998 och 1999. Solna: Arbetarskyddsstyrelsen.
- ARBETSMILJÖVERKET 2007. Tillsyn av socialsekreterares arbetsmiljö 2005-2006. Solna: Arbetsmiljöverket.
- ARBETSMILJÖVERKET 2009. Vård och omsorg i ordinärt boende – särskilt tillsynsområde. Solna: Arbetsmiljöverket.
- ARBETSMILJÖVERKET 2012a. Nationell tillsyn av överbeläggning inom akutsjukvården. Solna: Arbetsmiljöverket.
- ARBETSMILJÖVERKET 2012b. Tillsyn av förskolor – Riktad tillsynsinsats år 2011 inom Stockholmsdistriktet. Solna: Arbetsmiljöverket.
- ARBETSMILJÖVERKET 2015. *AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö*, Solna, Arbetsmiljöverket.
- ARBETSMILJÖVERKET 2016. Arbetsmiljökunskaper som inslag i högre utbildning – omfattning och attityder. Solna: Arbetsmiljöverket.
- ARBETSMILJÖVERKET 2018a. *Arbetsmiljölagen - med kommentarer*, Solna, Arbetsmiljöverket.
- ARBETSMILJÖVERKET 2018b. *Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö - en vägledning till föreskrifterna AFS 2001:1* Solna, Arbetsmiljöverket.
- BEJEROT, E. & HASSELBLADH, H. 2013. Forms of Intervention in Public Sector Organizations: Generic Traits in Public Sector Reforms. *Organization Studies*, 34, 1357-1380.
- BIRGERSDOTTER, L., KARLSSON, A. & ANTONSSON, A.-B. 2002. Arbetsmiljöarbete i samordnade ledningssystem. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet.
- BJÖRK, L. & HÄRENSTAM, A. 2016. Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*, 32, 209-219.
- BOGLIND, A. 2019. HR transformation – om Ulrichmodellens genomslag i svenskt personalarbete. In: SANDBERG, Å. (ed.) *Arbete och välfärd – Ledning, personal och organisationsmodeller i Sverige*. Lund: Studentlitteratur.
- BOGLIND, A., HÄLLSTEN, F. & THILANDER, P. 2013. *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*, Lund, Studentlitteratur.
- CORIN, L. & BJÖRK, L. 2017. *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*, Stockholm, SNS Förlag.
- EKSTEDT, E. & SUNDIN, E. 2006. Den nya arbetsdelningen: arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- EU-OSHA. 2019. *Psykosociala risker och stress på arbetsplatsen* [Online]. EU-OSHA Available: <https://osha.europa.eu/sv/themes/psychosocial-risks-and-stress> [Accessed 2019].
- FORSBERG KANKKUNEN, T. 2009. *Two kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet.
- FRICK, K. 2013. Systematiskt arbetsmiljöarbete – syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrningen. Del II: Hur SAM genomförs i branscherna. Solna: Arbetsmiljöverket.
- FRICK, K. & FORSBERG, A. 2010. Hälsosam-projektet: framgångar och svårigheter i att genomföra FAS 05 för bättre samverkan och arbetsmiljö i Leksand. Falun: Dalarnas forskningsråd.
- FRICK, K. & JOHANSON, U. 2013. Systematiskt arbetsmiljöarbete - syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrningen: en analys av svenska fallstudier. Solna: Arbetsmiljöverket.

- HÄLLSTÉN, F., BOGLIND, A. & THILANDER, P. 2007. "HR Transformation" – empiri och teori som bas för fördjupad forskning om det förändrade personalarbetet. *HRM Workshop 2007 – om svensk Human Resource Management. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 27-28 september*. Göteborgs universitet: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- IBSEN, C. L., LARSEN, T. P., MADSEN, J. S. & DUE, J. 2011. Challenging Scandinavian employment relations: the effects of new public management reforms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 2295-2310.
- KAMP, A., HOHNEN, P., HVID, H. & SCHELLER, V. 2013. New Public Management – Konsekvenser for arbejdsmiljø og produktivitet. *Skriftserie for Center For Arbejdslivsforskning*. Roskilde: CAF Roskilde Universitet.
- KANKKUNEN, T. F., BEJEROT, E., BJÖRK, L. & HÄRENSTAM, A. 2014. *New Public Management i kommunal praktik: En studie om chefers möjlighet att hantera styrning inom verksamheterna Vatten, Gymnasium och Äldreomsorg*. Göteborg, Institutet för stressmedicin.
- KOMMUNERNAS OCH LANDSTINGENS ARBETSMILJÖRÅD, A. 2018. *Samverkansavtalet* [Online]. Available: <https://slideplayer.se/slide/15203552/> [Accessed 2019].
- LINDEBERG, T. & MÅNANSON, B. 2015. *Svenska HR-trender: Rapport från CRANET-undersökningen 2014*, Uppsala, Institutet för Personal- och Företagsutveckling.
- LINDMARK, A. & ÖNNEVIK, T. 2011. *Human resource management : organisationens hjärta*, Lund, Studentlitteratur.
- MEDIN, J. & ALEXANDERSSON, K. 2000. *Begreppen Hälsa och hälsofrämjande – en litteraturstudie*, Lund, Studentlitteratur.
- MENCKEL, E. & ÖSTERBLUM, L. 2004. Ledningssystem för hälsosamma arbetsplatser. In: JOHANSSON, B., FRICK, K. & JOHANSSON, J. (eds.) *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- MÅLQVIST, I., ÅBORG, C. & FORSMAN, M. 2011. *Styrformer och arbetsförhållanden inom vård och omsorg – en kunskapsammansättning om New Public Management*, Stockholm, Institutionen för folkhälsovetenskap, Karolinska Institutet.
- NILSSON, P., WALLO, A., RÖNNQVIST, D. & DAVIDSON, B. 2011. *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*, Lund, Studentlitteratur.
- PATTON, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*, London, SAGE.
- RØVIK, K. A., ANDERSSON, S. & ERIKSSON-ZETTERQUIST, U. 2008. *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*, Stockholm, Liber.
- SCHMIDT, L. 2017. *Samarbete mellan kund och företagshälsovård: Mekanismer av betydelse för förebyggande arbetsmiljöarbete*. Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska Högskolan.
- SCHMIDT, L. & SJÖSTRÖM, J. 2015. *Användning av företagshälsovård i kommuner och landsting*. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet.
- SCHOU, P. 2007. *Medarbetarundersökningar : som verktyg för företagsstyrning och förändring*, Lund, Studentlitteratur.
- SJÖSTRÖM, J. 2013. *Det komplexa deltagandet: Praktikgemenskaper, kunskapsprocesser och arbetsmiljöarbete vid ett pappersbruk*. Doktorsavhandling, Linköpings Universitet.
- STEINBERG, M. 2006. *Skyddsombuds rätt Skydds- och arbetsmiljöombud - samverkan, ansvar och tillsyn*, Stockholm, Norstedts Juridik AB.
- SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING, S. 2005. *FAS 05. Förnyelse – Arbetsmiljö – Samverkan i kommuner, landsting och regioner*, Stockholm, Kommentus Förlag.
- SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING, S. 2018. *Så klarar du arbetsmiljöansvaret: Förtroendevaldas arbetsmiljöroll i kommuner, landsting och regioner*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- THILANDER, P. 2013. *Personalarbete och HR-transformation-om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- ULRICH, D. 1995. Shared services: From vogue to value. *Human Resource Planning*, 18.



- ULRICH, D. 1997. *Human resource champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press.
- ULRICH, D. & BROCKBANK, W. 2005. *The HR value proposition*, Boston, Harvard Business School Press.
- ULRICH, D., BROCKBANK, W. & GROMARK, E. J. 2007. *Värdeskapande HR*, Lund, Studentlitteratur.
- UNIONEN 2015. *Arbetsmiljöbarometern 2015*, Stockholm, Unionen.
- UNIONEN 2017. *Arbetsmiljöbarometern 2017*, Stockholm, Unionen.
- VINBERG, S. & TOIVANEN, S. 2011. Arbetslivet – en bortglömd arena för jämlika hälso-och arbetsvillkor? *Socialmedicinsk tidskrift*, 88.
- WINTHER JØRGENSEN, M. & PHILLIPS, L. 2000. *Diskursanalys som teori och metod*, Lund, Studentlitteratur.

Bilaga 1. Intervjuguide





IVL Swedish Environmental Research Institute Ltd.
P.O. Box 210 60 // S-100 31 Stockholm // Sweden
Phone +46-(0)10-7886500 // Fax +46-(0)10-7886590 // www.ivl.se