

**Human Resource Management**  
**i små og mellemstore virksomheder**

**Frank Balle og Henrik Holt Larsen**

Institut for Organisation og Personaleledelse, Handelshøjskolen i Køben-  
havn

**Anne-Mette Hjalager**

Advance/1, Forskerparken i Aarhus

## **Indledning**

### **Analysens baggrund**

Denne artikel handler om personaleledelse i små og mellemstore virksomheder sammenlignet med større foretagender. Begrebet Human Resource Development er i hovedsagen knyttet til de større virksomheders virkelighed. Forskning, modeller og praksis reflekterer overvejende komplekse, veletablerede organisationer og udelader ofte at kaste et blik på nye og mindre foretagender, hvor tingene måske er mere bevægelige.

Denne undersøgelse er et led i LOK-forskningsprogrammet, nærmere bestemt det delprogram, som har overskriften ”Managing and developing human resources in SMEs”. Formålet med dette delprogram er at bygge en forståelse om, hvad der især kendetegner personalepolitikker og –udvikling i små og mellemstore virksomheder. Delprogrammet indeholder analyser af karriereudvikling i SMV’er og disse virksomheders rolle i karriereforløb. Delprogrammet undersøger tillige personalepolitikker i iværksættervirksomheder og virksomheder i ”nye” brancher, samt læringspraksis i SMV’er. En bred palet af undersøgelsesmetoder tages i anvendelse for at dække dette ret uudforskede felt.

Det overordnede formål med LOK’s forskningsaktiviteter er at bidrage såvel til viden om erhvervsøkonomi og ledelsesmetoder i en videnskabelig forstand, men også at forsøge at fremstille resultater i en form, så de kan nyttiggøres i praksis. Det er i denne referenceramme, at artiklen skal ses.

### **Formålet med artiklen**

Denne artikel søger at bidrage til LOK’s forskningsarbejdet med at analysere en række karakteristika ved arbejdet med HRM i et størrelsesperspektiv. Der tages fat i de emner, som HRM-forskningen i almindelige beskæftiger sig med, og i den forstand er den ikke innovativ. Størrelsesperspektivet er dog ikke i særlig høj grad dyrket i anden litteratur, og her sætter artiklen ind og forsøger at skabe nye vinkler på den viden, vi har om HRM.

Artiklens emnekredse er især den strategiske forankring af HRM. Lige som i LOK-programmet som sådan er det antagelsen, at SMV'er anderledes. Men vi ved ikke helt hvordan.

Formålet med artiklen er:

- ◆ At illustrere om og i givet fald hvordan praksis inden for HRM adskiller sig i virksomheder af forskellige størrelse
- ◆ At diskutere mulige årsagsforklaringer hertil
- ◆ At udpege perspektiver i forhold til ledelsesmæssige og personalepolitiske udfordringer.

Artiklen har karakter af en praksisnær gennemgang af forskningsresultater. Teoridiskussioner er nedtonet til fordel for at få præsenteret et stort og fyldigt materialet. Målgruppen er ”læsende praktikere”, som ønsker at få nye billeder på netinden og ideer til handlinger samt studerende som arbejder med ledelsesforhold. Målgruppen er desuden forskere, som ønsker benytte et stort og velstruktureret sæt af resultater som afsæt for metode- og teoriudvikling.

Denne artikel omhandler to emnekredse, nemlig strategisk forandring af HRM samt organisering og HRM. Andre emnekredse publiceres særskilt.

## **Data og metoder**

### **Cranet-E undersøgelsen**

Gennem flere årtier har Cranfield University i Storbritannien arbejdet med store, ambitiøse forskningsprojekter om Human Resource Management, og stedet er særligt anerkendt inden for dette fagområde. Universitetet leder gennemførelsen af den såkaldte Cranet-E undersøgelse, som fra 1988 med jævne mellemrum gennemføres i 28 lande verden over på et fuldstændig identisk grundlag. Handelshøjskolen i København er med i det netværk, som står bag den praktiske gennemførelse af undersøgelserne, og skolen har derfor også mulighed for at udnytte det righoldige materiale i sin forskning.

Det er Cranet-E data fra 1999, som udgør fundamentet for denne undersøgelse. Disse data har ikke tidligere været brugt til at illustrere størrelsesmæssige lovmæssigheder på en systematisk måde, og tilgangen er derfor også ny i en international sammenhæng. I teksten refereres lejlighedsvist for sammenligningens skyld til data fra 1995-undersøgelsen.

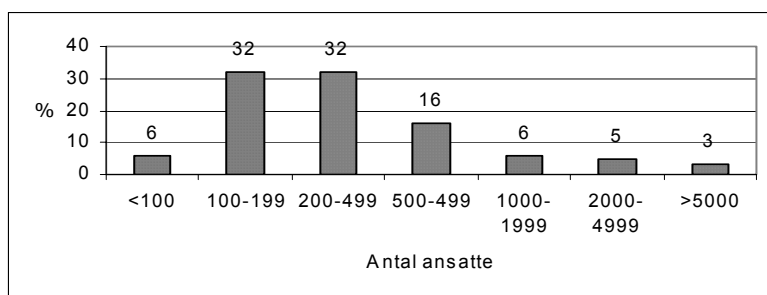
## Datasættet

Cranet-E gennemføres som en spørgeskemaundersøgelse til et repræsentativt udsnit af private og offentlige virksomheder. Det er den personaleansvarlige, som anmodes om at besvare skemaet, som indeholder en lang række oplysninger om virksomheden og dens personalepolitikker. De emnekredse, som indgår i denne undersøgelse og som blev præsenteret i indledningen, er helt centrale.

Data lagres i en databank, hvortil forskernetværket både nationalt og international har adgang. Virksomhedernes identitet er dog taget ud af datasættet.

Spørgeskemaet blev d. 3 februar 1999 udsendt til 2092 offentlige og private virksomheder i Danmark. Målgruppen blev identificeret ud fra Dansk Management Forums medlemsdatabase og dels ud fra et udtræk fra Danmarks Statistik. Der har været en svarprocent på 25% svarende til n=515. Svarprocenten er måske ikke så høj, men ligger på det typiske niveau ved undersøgelser hos virksomheder. Den er markant høj i Cranet-E sammenhæng.

Datagrundlaget er i figur 1 og 2 uddybet i forhold til størrelse og type af undersøgelsens deltagende virksomheder.



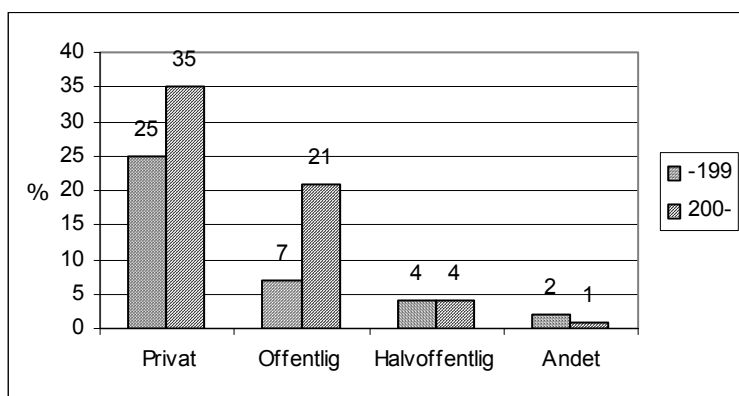
Figur 1: Svarvirksomheder fordelt på størrelse

SPM: Hvor mange er der ansat i organisationen?

Kilde: Cranet-E undersøgelsen 1999, n=467

Deltagende danske virksomheder beskæftiger primært 100-499 ansatte. Herudover viser figur 1, at større virksomheder nok må siges at være overrepræsenteret i undersøgelsen i forhold til deres betydning i hele samfundsøkonomien. Undersøgelsens data er ikke vægtet i forhold til størrelse. Cirka en femtedel af virksomhederne i denne population har 500-999 ansatte. I forhold til Cranet-E undersøgelsen for 1995 udgør større virksomheder i 1999 undersøgelsen en væsentlig større andel af respondenterne (Cranet-E 1999).

Fordelingen på størrelser har haft betydning for muligheden for at skille små virksomheder ud fra større. Desværre kan man ikke med Cranet-E data give et godt billede af de helt små virksomheders personaleforhold, altså de med under 20-30 ansatte. Det er således vigtigt at notere sig, at denne publikation nok arbejder med virksomhedsstørrelser, men distinktionerne går uden for de helt små foretagender og iværksættervirksomheder. Virksomheder i populationen er således relativt veletablerede og for størstepartens vedkommende, hvad man vil kunne kalde ”professionelle”. Disse forhold kommenteres løbende i tolkningerne.



Figur 2: Svarvirksomheder fordelt på sektor

SPM: Er organisationen privat, offentlig, halvoffentlig, andet?

Kilde: Cranet-E undersøgelsen 1999 – n=467

Tilnærmelsesvis to tredjedele af datagrundlaget udgøres af private virksomheder. De offentlige udgør en ganske betragtelig del af de store virksomheder. Den samlede fordeling er lignende Cranet-E undersøgelsen i 1995.

## **Databearbejdningen**

Bearbejdningen af data til denne analyse har fortrinsvist bestået i relativt simple frekvenskørsler på datasættet. Krydstabellerne er etableret med udgangspunkt i en gruppering af virksomheder med over og under 200 ansatte. I nogle tilfælde er der gennemført supplerende analyser med flere faktorer samtidig og flere størrelsesgrupper. Det er kommenteret verbalt i teksten.

Det er interessant at observere, om vidensvirksomheder skiller sig ud fra andre. Materialet er på simpel vis sorteret efter medarbejderstabens uddannelsessammensætning, hvor de med den højeste andel af langvarigt uddannelse har fået betegnelsen vidensvirksomhed.

## **Strategisk forankring af HRM**

### **Indledning**

I dette afsnit skal vi se på, hvilken rolle personalepolitikken spiller i forholdt til den strategiske ledelse i virksomhederne. Spørgsmålet belyses ved data om tilstedeværelsen af en personalefunktion og dennes placering i forhold til topledelsen. Endvidere analyseres, i hvilket omfang virksomhederne benytter sig af nedskrevne strategier og koordinerede visioner.

Den strategiske forankring af human resource management er et emne som i de senere år skudt sig frem i debatten om ledelse. Argumenterne går oftest på, at udviklingen kræver, at HRM-funktionen fortjener løftes op på et niveau, hvor den kan give topledelsen konstruktiv sparring i arbejdet med udviklingsstrategierne for virksomheden. Medarbejderne, deres kompetencer og kapaciteter er simpelthen for vigtigt til, at personaleledelse og HRM kan underordnes spørgsmål som markedsudvikling, teknologiinvesteringer m.v.

På pressede arbejdsmarkeder lyder ydermere det argument, at en strategisk forandring af HRM er med til at tiltrække de mest kompetente. Virksomheden udsender signaler, som gør den interessant for eksterne samarbejdspartnere.<sup>1</sup> Medarbejderne er ofte de knappest ressourcer, og de er de meste mobile. De dygtigste er deres værd bevidst og har brug for en personalepolitik, som afspejler deres ambitioner<sup>2</sup>.

Strategisk forankring af HRM udtrykker virksomhedens evne til at koble HRM til den organisatoriske forretningsstrategi samtidig med, at de enkelte HRM-aktiviteter støtter op om og supplerer hinanden. Når man forudsætter dette, kræver det omvendt, at de HRM-ansvarlige har en forretningsforståelse og er proaktive, hvormed topledelsen løbende udfordres på strategiske områder.<sup>3</sup>

Der er sandsynligvis en stor forskel i behovet for en strategisk forankring af HRM i viden- og servicevirksomheder på den ene side og produktionsorienterede eller driftsorienterede virksomheder på den anden. De første må antages at kunne drage nytte af et tættere samspil mellem mål, strategi og personalepolitik.<sup>4</sup> Kompetencedrevet strategi kan derfor blive resultatet i de virksomhedstyper, hvor de menneskelige ressourcer er særligt kardinale. Kompetencedrevet strategi er, når de menneskelige ressourcer drages ind i planlægningen, hvor virksomheden tager højde for den kompetence, som virksomheden har, når strategien lægges.<sup>5</sup>

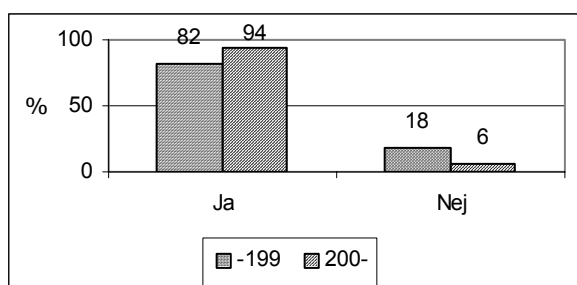
### Udbredelsen af en personalefunktion

Figur 1.1 viser, hvor hyppigt man finder en formaliseret personalefunktion i små, henholdsvis store virksomheder.

Figur 1.1: Virksomheder med en personalefunktion eller personaleansvarlig

SPM: Har organisationen en personalefunktion eller en personaleansvarlig?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.1 app.b. (n=471)

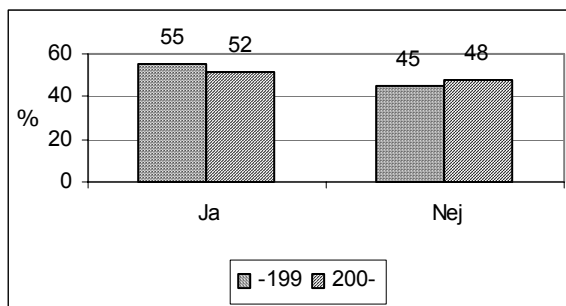


I de størrelseskategorier, som vi har at gøre med Cranet-E-undersøgelsen, er en personalefunktion overordentlig udbredt. Personalearbejdet som sådan synes således at være veletableret.

Man benytter ofte den tommelfingerregel, at der er brug for en fuldtidsmedarbejder til personaleområdet pr. 100 ansatte. Der er dog stadig 67% SMV med under 100 ansatte, som har en personalefunktion eller en personaleansvarlig. Konklusionen er dermed, at HRM-opgaven prioriteres højt i SMV i denne population, der som tidligere nævnt ikke består af de allermindste virksomheder. Når ledelseslitteraturen beskriver SMV som mindre professionelle på personaleområdet, må dette tages med nogen forbehold.

### Personalelederens placering i direktionen

Man må antage, at hvis personalefunktionen indgår i direktionen, så har HRM en stærkere strategisk forankring, end hvis denne funktion har en løskoblet placering som stabsfunktion. Det illustreret i figur 1.2, at i omkring halvdelen af virksomhederne indgår personalefunktionen i topledelsen.



Figur 1.2: Personalefunktionen og direktionen/topledelsen

SPM: Er lederen af personalefunktionen medlem af direktionen/topledelsen?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.3 app.b (n=422)

Resultatet kan uddybes på virksomhedsstørrelser. Virksomheder med 100-199 ansatte har i 8% flere tilfælde forankret personalefunktionen på strategisk niveau end virksomheder med under 100 ansatte. Umiddelbart kunne man ikke få bekræftet tesen om, at de større er bedre til at se personale som en strategisk ressource end de små. For virksomheder med 200-499 ansatte op igennem kategorierne for forskellige virksomhedsstørrelser til virksomheder med over 5000 ansatte falder den personaleansvarliges placering i direktionen eller topledelsen jævnt fra 58% til 31%. Resultatet viser dermed, at SMV og ”små” større virksomheder i højere grad har givet den personaleansvarlige en plads i direktionen. Det viser også, at forskellen



mellem SMV og større virksomheder øges markant desto større virksomheden bliver. En forklaringen kan bestå i, at større virksomheder oftest opdeles i divisioner og afdelinger. I den proces er det almindeligt at decentralisere personalearbejdet væk fra den øverste topledelse. Dette kan være overordentligt velbegrundet. Omvendt kan man tolke tallene i den retning, at SMV i højere grad end større virksomheder i et fremadrettet perspektiv vil kunne opnå konkurrencefordele, som specifikt knytter sig til medarbejdernes kompetencer og kapaciteter.

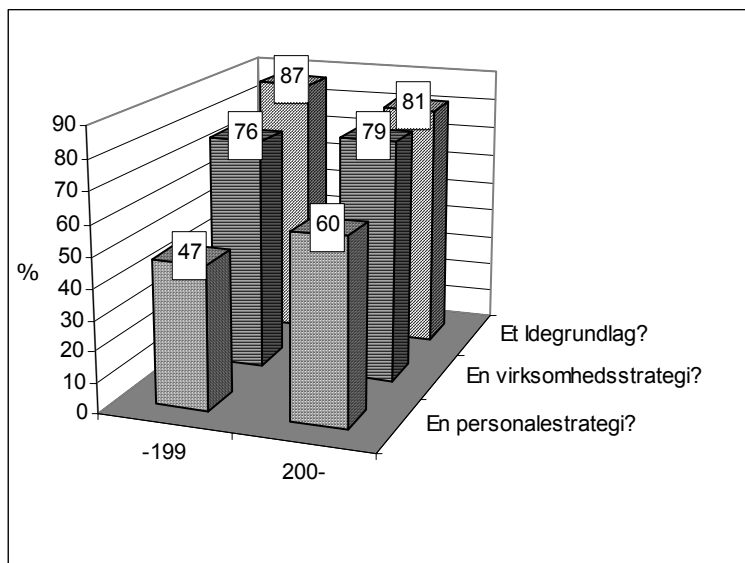
For virksomheder, hvor den personaleansvarlige ikke indgår i direktionen eller topledelsen, er det karakteristisk, at den administrerende direktør varetager personaleområdet på det strategiske niveau. For SMV er det tilfældet for 62%, mens 55% af de større virksomheder har valgt denne løsning. Også dette resultat understreger, at SMV i højere grad end større virksomheder inddrager HRM på det strategiske niveau.

Læses tallene omvendt, kan man konstatere, at det strategiske perspektiv på personaleudviklingen er svagt i knap halvdelen af danske virksomheder. Man kan ikke fra dette datasæt umiddelbart finde forklaringer på, hvorfor virksomheder vælger ikke at gøre personalefunktionen til en integreret del af ledelsen. Magtforhold kan have betydning. Man skal være opmærksom på, at der – trods udvikling mod et ”videns- og kompetencebaseret” samfund, findes virksomheder, hvor medarbejderudvikling er af mindre strategisk betydning end andre parametre.

### **Nedskrevne strategielementer**

En nedskreven strategi er et signal om, at noget er vigtigt for en virksomhed og tages alvorligt. Generelt har danske virksomheder et nedskrevet idegrundlag og en nedskrevet virksomhedsstrategi, hvorimod brugen af en nedskreven personalestrategi er mindre hyppigt forekommende. Det fremgår af figur 1.3.

Figur 1.3: Den relative udbredelse af forskellige strategielementer



SPM: Har organisationen en/et nedskrevet idegrundlag, virksomhedsstrategi, personalestrategi?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.7a-c app.b (n=460)

Resultatet kan uddybes i forhold til de to kategorier af virksomhedsstørrelser. SMV med 100-199 ansatte har i højere grad end SMV med under 100 ansatte en nedskreven personalestrategi. Endvidere har markant flere større virksomheder end SMV en nedskreven personalestrategi. Cranet-E undersøgelsen viser dermed, at klarhed om personalestrategien stiger med virksomhedens størrelse.

En meget simpel forklaring på fænomenet er, at der stilles andre formaliseringskrav til kommunikation ved et større antal ansatte. Det betyder, at klarhed omkring væsentlige forhold, herunder overordnede mål og personaleforhold, i højere grad gøres synlige og dermed kommunikeres ved brug af nedskrevne strategielementer. En nedskreven strategi er en støtte for både ledelse, personaleafdeling og medarbejdere, og det er rationelt at udarbejde skrevne strategier og retningslinier. I de små virksomheder er der en mindre institutionalisering af personalearbejdet. Arbejdet er måske for ressourcekrævende i forhold til nytteværdien, og en for strikt formalisering kan hindre en fleksibel ledelse på gulvet.

63% af de vidensintensive SMV har en nedskreven personalestrategi, mod 50% ikke vidensintensive SMV.<sup>6</sup> Resultatet her viser, at vidensintensive virksomheder sætter større fokus på

de menneskelige ressourcer. Forholdet kan være en konsekvens af, at virksomheder der i højere grad er afhængige af medarbejdere med en lang uddannelse, og at de præges af mere symmetriske og komplicerede psykologiske kontrakter mellem virksomhed og medarbejder sammenlignet med mere traditionelle virksomheder.<sup>7</sup> Det betyder bl.a., at vidensvirksomheder i højere grad end ikke-vidensvirksomheder løbende skal afstemme gensidige forventninger mellem medarbejder og virksomhed. Skriftlighed er en metode til at skabe balance og forudsigelighed.

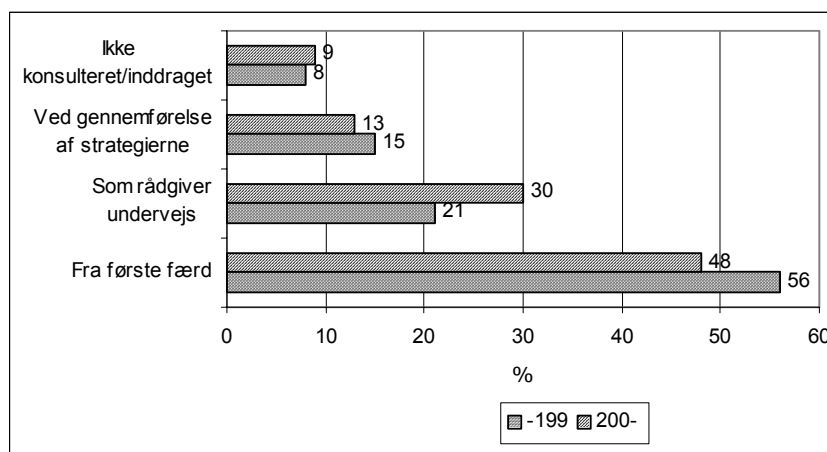
I løbet af 1990'erne er der sket en kraftig styrkelse af skriftligheden i personalestrategierne. Antallet af virksomheder med en nedskreven personalestrategi steg med 14% fra 1992 til 1995. Det er interessant, at skriftligheden har vundet frem; det er en opgave for fremtidigt forskningsarbejde at gå ned i materien og kortlægge karakteren af denne skriftlighed.

### De personaleansvarliges deltagelse i strategiprocesser

Arbejdet med strategisk forankring af HRM belyses afsluttende ved den personaleansvarliges rolle i strategiprocessen.

De personaleansvarlige kan på ingen måde opfattes som ligegyldige, når virksomhederne lægger strategier. Omkring halvdelen af virksomhederne inddrager disse medarbejdere fra første færd. SMV bruger i højere grad denne delagtiggørelse af den personaleansvarlige fra starten af strategiprocessen, hvor større virksomheder i højere grad inddrager den personaleansvarlige som rådgiver undervejs.

Figur 1.4: Den personaleansvarliges profil i virksomhedens strategiprocess.



SPM: Hvis I har en virksomhedsstrategi, på hvilket tidspunkt i strategiprocesen involveres da den personaleansvarlige?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.8 app.b (n=407)

Inddragelse af den personaleansvarlige fra første færd i strategiprocesen sker oftere i SMV, hvor afstanden mellem strategi og praksis er mindre. Der er en nøje sammenhæng med resultaterne om repræsentation i ledelsen, jf. ovenfor.

Udviklingen i dette spørgsmål fra 1995 til 1999 er steget lidt i retning af, at den personaleansvarlige i højere grad involveres i virksomhedens strategiproces (Cranet-E 1999). Man kan sætte dette resultat over for, at ganske mange virksomheder – herunder også offentlige – i højere grad er blevet tvunget til at udnytte medarbejdernes kapaciteter på flere fronter. Fokus på kundens behov<sup>8</sup>, værdibaseret ledelse, kompetenceregnskaber gør netop en involvering af personalefunktionerne mere påkrævet.

## **Delkonklusioner**

Denne del af undersøgelsen viser:

- ◆ At der arbejdes med formaliserede personalestrukturer både i små og store virksomheder og det i næsten samme omfang
- ◆ At personaleforhold i højere og højere grad bliver til et strategisk spørgsmål, og at det ikke mindst er de mindre virksomheder som går foran på dette punkt
- ◆ At formaliseringen har vundet frem fra 1995 til 1999.

Konklusionen understøtter tesen om, at medarbejderkompetencer og -kapaciteter bliver mere betydningsfulde faktorer for virksomhederne, og man kan måske også aflæse de strammere rekrutteringsforhold op gennem 90-erne i disse tal.

## **Organisering og HRM**

### **Indledning**

Personaleledelse kan afgrænses til mere konkrete opgaver, som handler om at planlægge, anskaffe, udvikle, belønne og anvende menneskelige ressourcer med produktive formål.<sup>9</sup> Mange aktiviteter i en virksomhed griber ind i forhold til anvendelse af de menneskelige ressourcer.<sup>10</sup> I disse år spiller medarbejderens egne ideer og forestillinger en væsentlig rolle, og hverken personaleledelsen eller linjeledelsen er alene på banen.<sup>11</sup> Det er i stigende grad et kendetegn ved arbejdsmarkedet, at selvstændige arbejdsvilkår og indflydelse på jobbet betragtes som vigtige jobkvaliteter<sup>12</sup>.

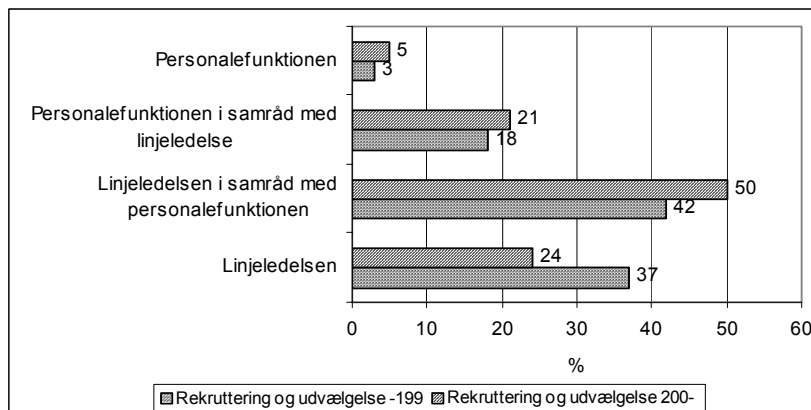
De små virksomheder har muligvis en fordel, fordi afstanden mellem top og bund alt andet lige er mindre. Det må også antages, at hvis vigtige personalefunktioner er knyttet til linjeledelsen, så er det nemmere at sikre en indflydelse på virksomhedens beslutningsprocesser, end hvis disse funktioner ligger isoleret i en specialiseret personalefunktion.

I dette afsnit skal vi se på, hvordan små og store virksomheder disponerer vigtige personaleopgaver. Det analyseres også, om der efter ledelsernes opfattelse har fundet ændringer sted i ansvarsfordelingen. Følgende emner indgår i denne delundersøgelse:

- ◆ Ansvar for rekruttering og udvælgelse
- ◆ Uddannelse og personaleudvikling
- ◆ Udvidelse/reduktion af arbejdsstyrken
- ◆ Løn og personalegoder
- ◆ Forhandlinger med faglige organisationer.

### **Rekruttering og udvælgelse**

Ansvar for rekruttering og udvælgelse er i de fleste virksomheder placeret hos linjeledelsen i samråd med personalefunktionen. SMV har dog i mindre grad end større virksomheder placeret ansvaret hos personalefunktionen, hvor ansvaret i SMV i markant flere tilfælde er placeret ved linjeledelsen. Det fremgår af figur 2.1a.



Figur 2.1a: Ansvar indenfor rekruttering og udvælgelse

SPM: Hvem har det primære ansvar for større beslutninger inden for følgende område?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.13b app.b. (n=461)

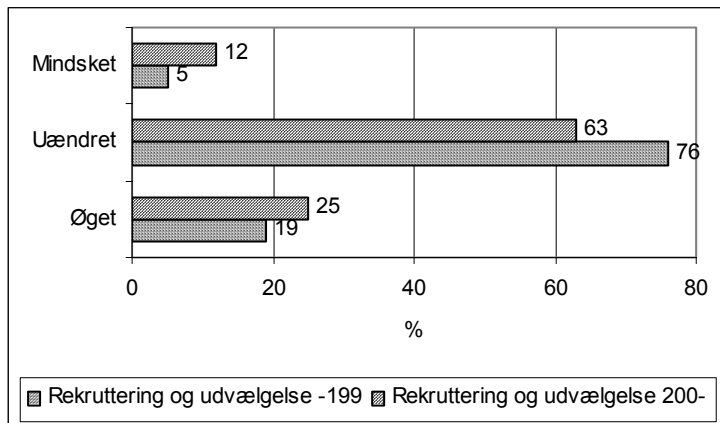
Der er også et ganske stort antal virksomheder, som lader linjeledelsen egenhændigt varetage rekruttering og udvælgelse, og her er der flere små end store virksomheder. Tesen om, at de små virksomheders tættere og mere driftsnære personaleforhold synes således at kunne bekræftes.

Når de større virksomheder ikke straks decentraliserer deres personalefunktioner til linjelederne, kan det skyldes mange forhold, og det er ikke kun hensynet til medarbejdernes synspunkter om jobkvalitet, der tæller. Større virksomheder vil højere grad selv kunne klare mere komplicerede opgaver indenfor rekruttering og udvælgelse, herunder fx brug af test og udarbejdelse af efterfølgende analyser. En del personalearbejde kan rationaliseres og effektiviseres, når det er placeret i en specialafdeling.

Man kan heller ikke se bort fra ”system-inerti” i disse tal. Endelig kan det i visse brancher være kutyme med en personalefunktion med store beføjelser for rekruttering, fx i store dele af fremstillingssektoren, hvor det i andre vil være utænkeligt, fx i entreprenørbranchen.

Nedenfor ser vi på, hvordan ansvarsforholdene har udviklet sig inden for de seneste tre år. Generelt er der en vis stabilitet, Men udviklingsretningen synes klar nok. Figur 2.2a viser, at linjeledelsen som tendens får større ansvar. Men der er også modgående bevægelser.

Figur 2.2a: Udviklingen i linjeledelsens ansvar inden for rekruttering og udvælgelse



SPM: Hvordan har linjeledelsen ansvar inden for de enkelte områder ændret sig i de sidste tre år ?

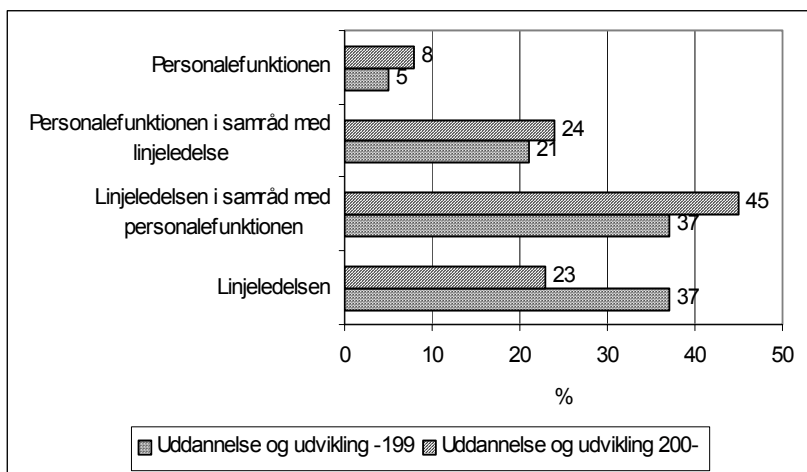
Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.14b app.b. (n=461)

Årsagen til bevægelsen mod et større linjelederansvar kan være, at personaleledelsen og den faglige ledelse bliver stadig sværere at skille ad. Et mere udpræget team-work gør ligeledes, at linjelederne selv ønsker at have stor indflydelse på valg af personale. Selv om rekrutteringsprocesser bliver vanskeligere, er der også forhold der peger i den anden retning. Job-banker er et af redskaberne. Man skal ikke underkende, at personlige netværk – både linjeledernes og medarbejdernes – har en stor betydning i forhold til rekruttering af nye medarbejdere. En personaleafdeling vil ikke kunne udnytte sådanne netværk på samme måde.

Tendenserne i tallene kan også ses som en indikation på en udvikling hen imod mere fleksible og forandringsorienterede virksomheder, hvor linjeledernes udvidede ansvarsområde er en del af det ønskede ”forandringsberedskab”. Ved at omflytte ansvaret og beslutningskompetencen til linjeledelsen kan man muligvis hurtigere tilpasse sig nye krav. Dette forhold er dog kun sparsomt undersøgt og indgår ikke i Cranet-E’s setup.

### Uddannelse og personaleudvikling

Det fremgår af tabel 2.1b, at linjeledelsen har meget at skulle have sagt i forbindelse med uddannelse og personaleudvikling. Det er ikke overraskende, idet behovene oftest vil manifestere sig i forbindelse med det daglige arbejde.



Figur 2.1b: Ansvar indenfor uddannelse og udvikling

SPM: Hvem har det primære ansvar for større beslutninger inden for følgende område?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.13c app.b. (n=462)

Figuren viser dog også, at flere af SMV placeret det primære ansvar hos linjeledelsen. Større virksomheder har derimod primært placeret ansvaret for uddannelse og udvikling hos linjeledelsen i samråd med personalefunktionen.

Disse resultater modsvarer personaleudvælgelsen, og argumentationen kan være den sammen. Linjen har viden om, hvad medarbejderne skal kunne, hvornår og hvor meget, personaleafdelingen er mere distanceret og analytisk. Det betyder, at linjeledere i ”større” SMV og større virksomheder i højere grad kan forvente support fra personalefunktionen vedrørende uddannelse og udvikling. Men det er muligvis personaleafdelingen, som bedst kan veje forskellige ønsker og behov op mod hinanden, og sikre at ressourceforbruget styres.

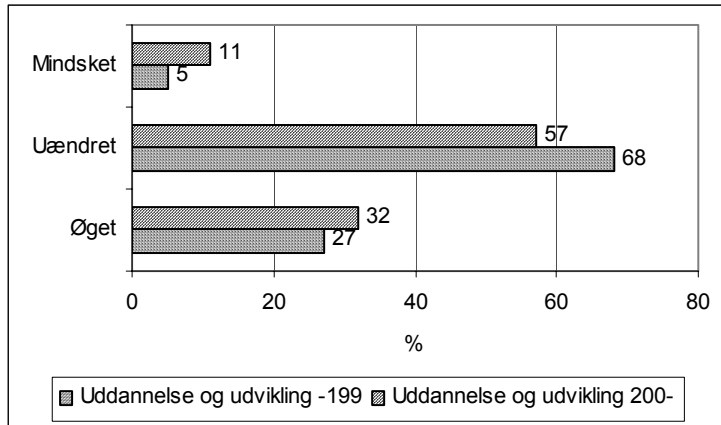
Det kan være overraskende, at 24% vidensintensive SMV har placeret ansvaret ved personalefunktionen i samråd med linjeledelsen, mod 16% hos ikke-vidensintensive SMV. Resultatet kunne være en indikation af, at de menneskelige ressourcer i vidensintensive virksomheder prioriteres så højt, at personalefunktionens ekspertise inddrages for at håndtere komplicerede aftaleforhold og massive efteruddannelsesbehov.

Hvorledes har ansvarsforholdene inden for uddannelse og personaleudvikling ændret sig inden for seneste tre år? Det spørgsmål indgår i figur 2.2b hvor udviklingen i linjeledelsens ansvar illustreres. Indenfor området uddannelse og udvikling er linjeledelsens ansvar steget



markant de sidste tre år. Større virksomheder har i højere grad end SMV øget linjeledelsens ansvar.

Figur 2.2b Udviklingen i linjeledelsens ansvar inden for uddannelse og udvikling



SPM: Hvordan har linjeledelsen ansvar inden for de enkelte områder ændret sig i de sidste tre år ?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.14c app.b. (n=461)

Tendensen i figuren understøtter, at linjeledelsen i stadig stigende grad bliver stillet overfor nye opgaver, herunder opgaver i forbindelse med personale, og at disse opgaver konsolideres hos linjelederne. I mange virksomheder er der stigende fokus på jobnære læreprocesser. At facilitere jobnær læring vil i højere grad være et naturligt ansvarsområde for linjeledere, hvor HRM-funktionens rolle mere er at understøtte linjelederen i andre former for personaleopgaver (Cranet-E 1999).

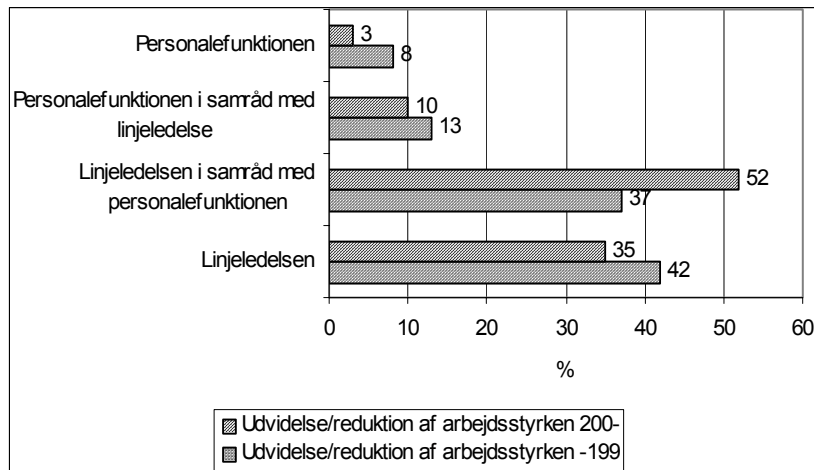
Det skal bemærkes, at udviklingstendensen fra 1995 til 1999 samlet set har medført en stigning i linjeledernes ansvar i spørgsmål om uddannelse og træning (Cranet-E 1999).

### Udvidelse/reduktion af arbejdsstyrken

Større reduktioner eller større udvidelser af arbejdsstyrken vil høre til sjældenhederne i de fleste virksomheder. Men når de finder sted, finder Cranet-E undersøgelsen, at linjeledelsen har et væsentlig ansvar, jf. figur 2.1c, dog således at personalefunktionen inddrages i dette arbejde. Der er stor overensstemmelse med placering af ansvaret for den mere daglige rekruttering og udvælgelse, jf. ovenfor. Det kan være et udtryk for, at danske ledere ikke opfatter

større afskedigelses- eller ansættelsesrunder som en ”krise” for virksomheden, som kræver særlige indsatser.

Figur 2.1c: Ansvar indenfor udvidelse/reduktion af arbejdsstyrken



SPM: Hvem har det primære ansvar for større beslutninger inden for følgende område?

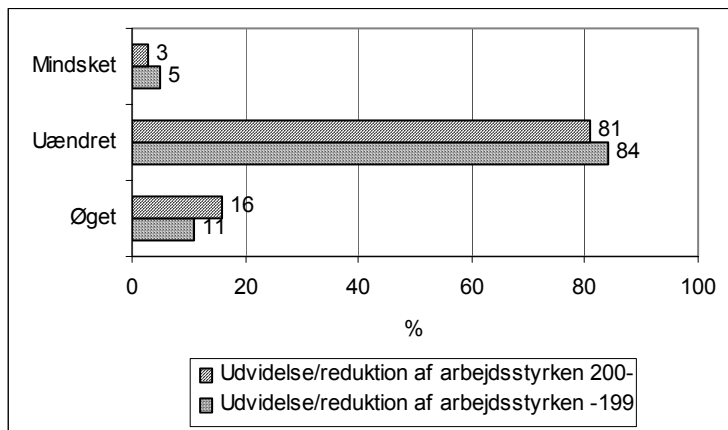
Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.13e app.b. (n=457)

Figuren viser på efter samme mønster, at SMV der udvider eller reducerer arbejdsstyrken, overvejende vælger at placere det primære ansvar herfor hos linjeledelsen. Specialviden, fx om fratrædelseskompensation eller om hurtig jobformidling, kan være en del af en personaleafdelings særlige profil. Det kan bidrage som en forklaring på, at markant flere større virksomheder end SMV har placeret det primære ansvar hos linjeledelsen i samråd med personalefunktionen.

I tilfælde af større organisationsændringer vil større virksomheder have bedre mulighed for at genplacere medarbejdere, mens SMV's ofte bredere jobfunktioner er deres styrke og noget, som kan give en ønsket fleksibilitet. Det må forventes, at personalefunktionen i større virksomheder har et overblik over mulighederne for naturlig afgang eller andre interne ledige jobs. Tolkningen understøttes af, at 16% flere SMV med under 100 ansatte har placeret det primære ansvar herfor alene hos linjeledelsen sammenlignet med SMV med 100-199 ansatte. I de mindre virksomheder er det linjeledelsens kendskab til formelle og uformelle kompetencer, som tæller i forbindelse med genplacering.

Linjeledernes ansvar indenfor udvidelse og reduktion af arbejdsstyrken er præget af stor stabilitet. Det fremgår af figur 2.2c, at der kun er sket et mindre skred i den retning, at linjeledernes indfyldelse er øget.

Figur 2.2c: Udviklingen i linjeledelsens ansvar inden for udvidelse/reduktion af arbejdsstyrken



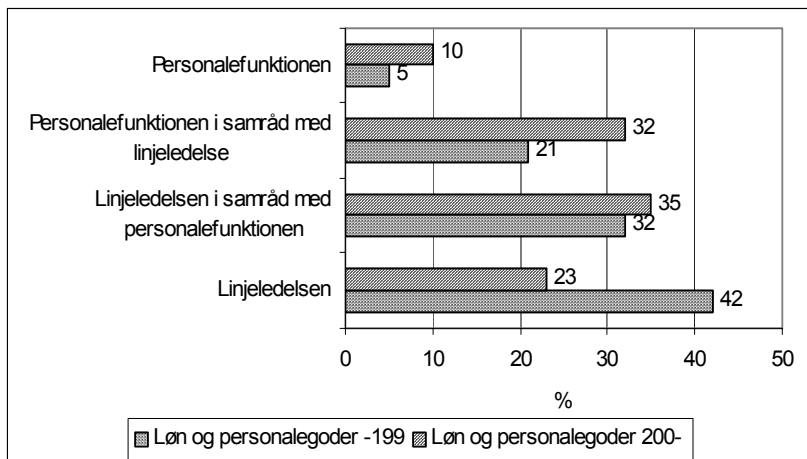
SPM: Hvordan har linjeledelsen ansvar inden for de enkelte områder ændret sig i de sidste tre år ?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.14e app.b. (n=458)

Der er ingen forskel af betydning på små og store virksomheder.

## Løn og personalegoder

Et af de vigtigste arbejdsområder for en personalefunktion er arbejdet med løn og personalegoder. Det fremgår af figur 2.1d, at personalefunktionen oftere er eneansvarlig eller har hovedansvaret for lønspørgsmål, hvor andre HRM-opgaver hyppigt deles med andre i større eller mindre grad. I de store virksomheder er dette mønster i særlig grad udtalt, hvilket er et udtryk for en specialisering og en arbejdsdeling internt i virksomheden. Jo større virksomheden bliver fra 200-499 ansatte op i gennem kategorierne for forskellige virksomhedsstørrelser til over 5000 ansatte, desto mere falder linjeledelsens ansvar. Faldet går fra ca. 24% for virksomheder med 200-499 ansatte til ca. 8% for virksomheder med mere end 5000 ansatte.



Figur 2.1d: Ansvar indenfor løn og personalegoder

SPM: Hvem har det primære ansvar for større beslutninger inden for følgende område?

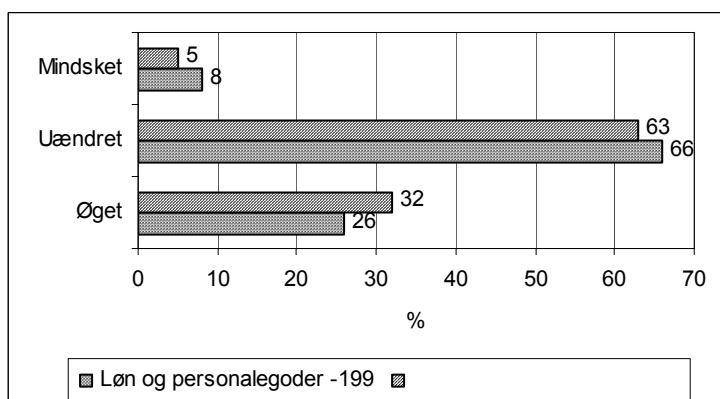
Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.13a app.b. (n=461)

Når løn og personalegoder centraliseres, kan det være et udtryk for ønske om at standardisere belønningssystemerne og gøre dem gennemskuelige. Med en central forvaltning kan lønglidninger måske bedre undgås end, hvis linjelederne selv varetager individuelle forhandlinger.

SMVernes ledelse er måske omvendt i højere grad tæt på deres medarbejdere og kan være sikrere i deres bedømmelse af den enkelte medarbejders præstationer.

Er der sket ændringer i de seneste tre år? Figur 2.2d viser, at ændringer ret markant er gået i retning af at øge linjeledernes ansvar, herunder især i de større virksomheder.

Figur 2.2d: Udviklingen i linjeledelsens ansvar inden for løn og personalegoder



SPM: Hvordan har linjeledelsen ansvar inden for de enkelte områder ændret sig i de sidste tre år?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.14a app.b. (n=461)

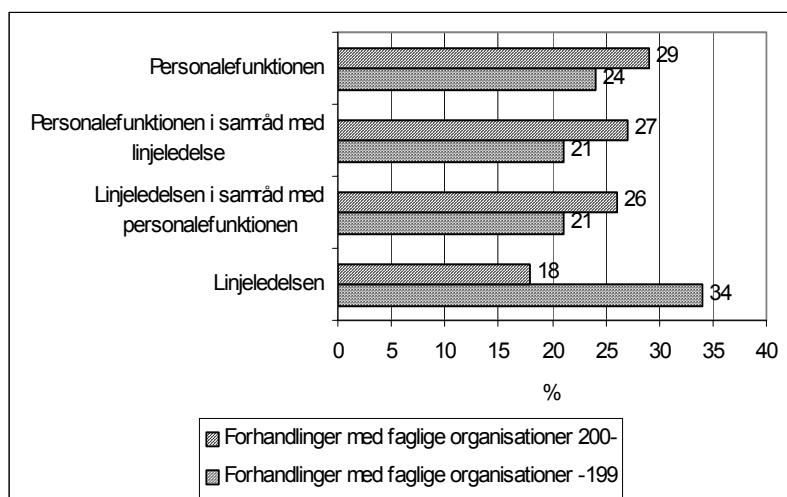
Forklaringen skal bl.a. findes i den generelle tendens fra 1995 til 1999, hvor der ligeledes var en stigning i linjeledelsens ansvar indenfor løn og personalegoder (Cranet-E 1999).

Udviklingen er sammenfaldende med implementeringen af systemer som "Ny Løn" og andre former for individualiserede lønforhandlinger i den offentlige sektor. Men også i den private sektor synes de beskrevne tal at harmonere med nogle ideologier om i højere grad at belønne medarbejdere efter deres nuværende og potentielle præstationer og at skele mindre til standardlønpakker.

### Forhandlinger med faglige organisationer

Ansvaret for forhandlinger med faglige organisationer er det personaleansvar, som er mest spredt i virksomheden, jf. figur 2.1e. Det er dog karakteristisk, at markant flere SMV end større virksomheder har placeret det primære ansvar hos kun linjeledelsen. Hos større virksomheder er ansvaret mere jævnt fordelt, hvor personalefunktionen som tendens påtager sig et større ansvar og linjeledelsen et mindre ansvar.

Figur 2.1e: Ansvar indenfor forhandlinger med faglige organisationer



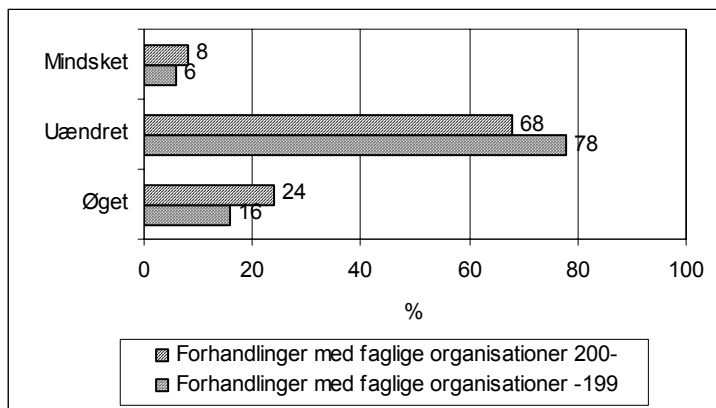
SPM: Hvem har det primære ansvar for større beslutninger inden for følgende område?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.13d app.b. (n=437)

Man kan af disse fordelinger få det indtryk, at forhandlinger med faglige organisationer kræver særlig ekspertise, og at denne bedst opbygges i en specialiseret enhed. Forhandlinger med faglige organisationer er præget af overenskomster, kutymmer mm. Det er forhold, der kan virke komplicerede for den enkelte linjeleder, ikke mindst hvis der indgås overenskomster med mange faglige organisationer. Man skal dog tage i betragtning, at de mindre virksomheder i højere grad end de større beskæftiger medarbejdere, som ikke er organiseret, således at behovet for forhandlingsekspertisen også er størst i de store organisationer.

Udviklingen på dette punkt over de seneste tre år illustreres i figur 2.2e. Der er en tendens til, at linjelederne i højere grad får dette ansvar, og det er ikke mindst i de større virksomheder. Det modsvarer det faktum, at forhandlinger om løn og arbejdsvilkår også i højere grad går over til linjelederne.

Figur 2.2e: Udviklingen i linjeledelsens ansvar inden for forhandlinger med faglige organisa-



tioner

SPM: Hvordan har linjeledelsen ansvar inden for de enkelte områder ændret sig i de sidste tre år ?

Kilde: Cranet-E 1999 - Tabel 1.14d app.b. (n=461)

## Delkonklusioner

Dette afsnit demonstrerer:

- ◆ At personalefunktionerne i særlig grad er knyttet til arbejdet med lønforhold og personalegoder, men at også medarbejderuddannelse og –udvikling er vigtige emner

- ◆ At personalefunktionerne generelt spiller en større rolle i de store virksomheder end i de mindre, og at dette er udtryk for en arbejdsdeling og specialisering, som er baseret i traditioner og ressourceovervejelser
- ◆ At linjeledernes i disse år overtager en stigende del af personalefunktionerne, hvilket kan ses som et udtryk for, at medarbejderne bliver en stadig vigtigere produktionsfaktor.

Konklusionen understøtter den tese om et paradigmeskift, som også fremkom i det forrige afsnit om strategiske forhold. Det rejser i høj grad spørgsmålet om, hvorvidt personaleafdelingen har en fremtid og personalemedarbejderen har et rationale – og i givet fald hvilket? Dette arbejdes der videre med i forskningsprojektet.

---

<sup>1</sup> Madsen, Lise Penter, ”Medarbejderpleje smitter af på bundlinien”, (Interview med Professor Dave Ulrich, forfatter til Human Resource Champions”, 1996), Berlingske Tidende maj 2002.

<sup>2</sup> Ingeniørernes Top 20 over personalegoder 1999, Nyhedsmagasinet Ingeniøren. & Ingeniøren nr. 25/1999, Lene Wessel & NJA, Referat af møde i netværket og viden som konkurrenceparameter 6.9.2000 & Hildebrandt, Steen, ”En ny strategi for tiltrækning og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere”, [www.jobzonen.dk](http://www.jobzonen.dk) 17. juli 2000.

<sup>3</sup> Bülow, Martin, Smit, Søren, PID, ”Værdiskabende HRM”, Dagbladet Børsen A/S, side 5 (Oprindelig Ulrich, Dave, ”Human Resource Champions”, 1996)

<sup>4</sup> Cranet-E undersøgelsen 1999, ”HRM i danske virksomheder”, 1999, Dansk Management Forum & Handelsskolen i København, side 16

<sup>5</sup> Nordhaug, Odd, m.fl. ”Personaleledelse”, 1997, Forfatterne og forlaget, side 416

<sup>6</sup> Tallene afviger en smule fra figur 1.3 pga. statistisk usikkerhed idet n=235 opgjort i forhold til vidensvirksomheder og ikke vidensvirksomheder, mod n=460 som grundlag for figur 1.3.

<sup>7</sup> Larsen, Henrik Holt & Nellesmann Thisted, Lars, (red.), ”KarriereUdvikling”, side 5, 1997, Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København

<sup>8</sup> Morsing, Mette, ”Værdier i danske virksomheder”, side 38, CCC Working Paper 2001, no. 8

<sup>9</sup> Nordhaug, Odd, ”Personaleledelse”, side 16, 1997, Nyt fra Samfundsvidenskaberne

<sup>10</sup> Ingstrup, Ole, ”Lederens nye klæder”, side 24f, Dansk Management FORUM, december 2000

<sup>11</sup> Rogaczewska, Anna Patrizia, ”Hvis teamorganisering er svaret – hvad er så spørgsmålet”, side 3, Dansk Management FORUM, november 2001.

<sup>12</sup> Breinstrup, Thomas, ”Talent er trumf”, Berlingske Tidende, 29 maj 2002, 4 sektion