



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN

Examensarbete för Magister i sociologi, 15 hp

**Bilder av ett yrke  
– en studie av personalvetarens yrkesroll**

*Författare: Mona Hilmersson*

Handledare: Kristina Håkansson

VT 2009

## ABSTRACT

Titel: Bilder av ett yrke – en studie av personalvetarens yrkesroll

Författare: Mona Hilmersson

Handledare: Kristina Håkansson

Examinator: Micael Björk

Examensarbete i sociologi 15hp

VT, 2009

Det övergripande syftet med uppsatsen är att identifiera mönster kring hur personalvetarens yrkesroll ser ut och hur personalvetare upplever sin yrkesroll. En utgångspunkt är de bilder av yrkesrollen som lyfts fram i forskningen, där den dels beskrivs som allt mer strategisk och dels som otydlig. Uppsatsen har en deskriptiv ansats; ambitionen är att kartlägga hur yrkesrollen ser ut och upplevs snarare än att identifiera bakomliggande orsaker. En förhoppning är att uppsatsen kan bidra till den forskning som finns kring personalvetarens yrkesroll. En annan är att öka förståelsen för hur yrkesrollen ser ut och upplevs. Därmed kan kanske en eventuell osäkerhet kring den minska. Avsikten är att besvara följande frågeställningar:

- ♦ Hur ser personalvetarens yrkesroll ut?
- ♦ Vilken betydelse har det strategiska personalarbetet för personalvetarens yrkesroll?
- ♦ Hur upplever personalvetare sin yrkesroll utifrån krav och inflytande?
- ♦ Upplever personalvetare att de har en tydlig yrkesroll?

Eftersom tanken är att identifiera generella mönster kring yrkesrollen snarare än att lyfta fram enskilda personers upplevelser har uppsatsen en kvantitativ ansats. Det empiriska materialet utgörs av en enkätundersökning bland före detta studenter på programmet för personal- och arbetslivsfrågor i Göteborg. Enkäten nådde totalt 499 personer. Svarsfrekvensen var 60 %. Därefter utvaldes de respondenter som arbetade inom personal- och arbetslivsområdet - 189 personer - att ingå i analysen. Materialet bearbetades med statistikprogrammet SPSS.

I uppsatsen visas att personalvetarens yrkesroll består av fyra roller; rollen som strategisk partner, rollen som utvecklare av humankapital, rollen som funktionsexpert och rollen som medarbetarnas talesperson. Yrkesrollen kan därmed förstås som komplex. När det gäller det strategiska personalarbetets betydelse för yrkesrollen tenderar personalchefer att inneha en strategisk position. Strategiska arbetsuppgifter och roller har en stor del i yrkesrollen för samtliga personalvetare. Det finns dock variationer i vilka arbetsuppgifter man utför beroende på ålder och vilken position man har i organisationen. Utifrån Karaseks krav- och kontrollmodell är personalvetare ett aktivt yrke. Upplevelsen av ett aktivt arbete har samband med om man innehar en chefsposition. Upplevelsen av en tydlig yrkesroll är relativt stor, även om en upplevelse av otydlighet förekommer. Personalfunktionens status i organisationen och om man identifierar sig med yrkesgruppen har betydelse för upplevelsen av en tydlig yrkesroll.

Personalvetarens yrkesroll kan förstås som komplex, strategisk, aktiv och tydlig. Det finns dock vissa variationer i hur yrkesrollen ser ut och upplevs. Tidigare forskning kring personalvetarens yrkesroll har till stor del fokuserat på en eller ett par frågor. Genom en multifaktoriell analys av yrkesrollen har uppsatsen breddat och nyanserat de i forskningen beskrivna bilderna av den. Genom att belysa yrkesrollen på ett övergripande plan har uppsatsen även skapat förutsättningar för ökad kunskap om hur personalvetarens yrkesroll ser ut och upplevs.

Nyckelord: personalvetare, yrkesroll, strategiskt personalarbete, Karasek

## TACK!

Många personer har bidragit till denna uppsats på olika sätt. Jag tar här tillfället i akt att nämna några av dem. Till att börja med vill jag tacka min handledare *Kristina*. Att ha dig som handledare har varit precis så som jag föreställer mig att det är i bästa fall: både roligt och utvecklande. Utan dig hade uppsatsen inte blivit vad den till slut blev!

Jag vill också rikta ett stort tack till min mamma *Gunnel* som tillbringat många timmar med att korrekturläsa min uppsats. Hade snällhet varit en OS-gren hade du utan tvekan tagit hem guld. Min (enda) klasskamrat *Carolina* förtjänar ett tack eftersom hon aldrig tappar tron på min förmåga, trots att jag stundtals gör det själv. Av samma anledning vill jag tacka *Ylva* på sociologen. Både din gröna pärm och dina kommentarer var till stor hjälp! Sist men inte minst vill jag tacka *Ronnie* som under de senaste två månaderna har levt med både mig och min uppsats. Att du har funnits där för mig har varit ovärderligt!

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

<b>1. BAKGRUND</b> .....	s.5
Syfte och frågeställningar.....	s.5
Centrala begrepp.....	s.6
<i>Personalvetare</i> .....	s.6
<i>Yrkesroll</i> .....	s.6
<b>2. TIDIGARE FORSKNING</b> .....	s.7
Personalvetarens yrkesroll - allt mer strategisk?.....	s.7
Personalvetares upplevelser av krav och inflytande .....	s.8
En otydlig yrkesroll? .....	s.9
Sammanfattning.....	s.9
<b>3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	s.10
Personalvetarens yrkesroll.....	s.10
Krav och inflytande .....	s.12
Sammanfattning.....	s.13
<b>4. METOD</b> .....	s.14
En kvantitativ studie.....	s.14
Undersökningens genomförande.....	s.14
<i>Urval och utskick</i> .....	s.14
<i>Enkätens utformning</i> .....	s.15
<i>Bearbetning och analys</i> .....	s.16
<i>Respondenterna</i> .....	s.16
Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.....	s.16
Forskningsetiska ställningstaganden.....	s.17
<b>5. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	s.18
Personalvetarens yrkesroll - roller och arbetsuppgifter.....	s.18
<i>Rollen som strategisk partner</i> .....	s.19
<i>Rollen som utvecklare av humankapital</i> .....	s.20
<i>Rollen som funktionsexpert</i> .....	s.20
<i>Rollen som medarbetarnas talesperson</i> .....	s.21
<i>En syntes av roller</i> .....	s.21
Det strategiska personalarbetets betydelse för yrkesrollen .....	s.22
<i>Strategisk position</i> .....	s.22
<i>Strategiska arbetsuppgifter och roller</i> .....	s.23
Upplevelser av krav och inflytande.....	s.24
<i>Yrkesrollens krav</i> .....	s.25
<i>Inflytande i arbetet</i> .....	s.25
<i>Krav och inflytande</i> .....	s.26
En tydlig yrkesroll? .....	s.27
Sammanfattning .....	s.29

<b>6. DISKUSSION</b> .....	s.30
En komplex yrkesroll .....	s.30
En strategisk yrkesroll .....	s.30
Ett aktivt yrke. ....	s.31
En tydlig yrkesroll. ....	s.32
Slutsatser. ....	s.33
Förslag till framtida forskning.....	s.33

<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	s.34
---------------------------------	------

**BILAGOR**

Bilaga 1 Tabeller .....	s.36
Bilaga 2 Enkät .....	s.39
Bilaga 3 Missivbrev .....	s.48

## 1. BAKGRUND

Efter snart fyra år på programmet för personal- och arbetslivsfrågor upplever jag att det finns två, delvis motsägelsefulla, bilder av personalvetarens yrkesroll. Den ena bilden är att yrkesrollen har fått en ökad strategisk betydelse i organisationer, en bild som ofta lyfts fram i forskningen kring personalvetarens yrkesroll (till exempel Lindeberg och Månson, 2006). Den andra bilden är att personalvetare har svårt att skapa en tydlig yrkesidentitet. Denna bild företräds främst av Johan Berglunds (2002) avhandling om personalspecialister. Han menar att det finns en otydlighet kring yrkesrollen, både inom yrkesgruppen och utanför den. Denna otydlighet menar han skulle kunna vara en tänkbar förklaring till att yrkesgruppen har en relativt låg status i organisationer, trots att personalvetarna borde ha en hög status i ett så kallat kunskapssamhälle, där medarbetares kompetens blir allt viktigare för organisationer. (Berglund, 2002)

De två bilderna gjorde mig intresserad av att skriva min D-uppsats om hur personalvetarens yrkesroll ser ut. Intresset ligger dels i att lyfta fram vad en personalvetare faktiskt gör i sitt dagliga arbete. Vilka arbetsuppgifter har en personalvetare? Vilken roll har man i organisationen? I relation till den forskning som finns kring att rollen blir mer strategisk är jag intresserad av vilken betydelse det strategiska personalarbetet har för yrkesrollen. Har man den strategiskt viktiga position som lyfts fram i forskningen? Vilken betydelse har det i så fall för det dagliga arbetet? Jag är även intresserad av hur personalvetare upplever sin yrkesroll utifrån krav och inflytande. Vilka kompetenskrav upplever man att yrket ställer? Vilket inflytande man har över sin arbetssituation? Mot bakgrund av forskningen kring svårigheter för yrkesgruppen att skapa en tydlig yrkesidentitet har jag ett intresse för om personalvetare upplever sig ha en tydlig yrkesroll. Eller upplever man den otydlighet Berglund beskriver?

Tanken är att identifiera generella mönster kring personalvetarens yrkesroll snarare än att lyfta fram enskilda personers upplevelser. Uppsatsen har därför en kvantitativ ansats. Min ambition är inte att formulera någon form av idealtyp för vad en personalvetare är eller för hur en personalvetare alltid upplever sin yrkesroll. Jag skulle då riskera att bortse ifrån de variationer som kan finnas inom yrkesgruppen. Istället är avsikten att försöka förstå vad en personalvetare kan vara och hur yrkesrollen kan upplevas.

Tidigare forskning kring personalvetarens yrkesroll har till stor del fokuserat på en eller ett par frågor, till exempel det strategiska personalarbetet eller rollens otydlighet. Genom en multifaktoriell analys av yrkesrollen är en förhoppning att uppsatsen kan bidra till den forskning som finns kring personalvetarens yrkesroll. En annan förhoppning är att min uppsats kan öka förståelsen för hur yrkesrollen ser ut och hur den upplevs. Om det finns en osäkerhet kring yrkesrollen tror jag att ökad förståelse kan bidra till att den minskar. Kanske behöver det då inte finnas två - på sätt och vis motsägelsefulla - bilder av yrkesrollen?

### **Syfte och frågeställningar**

Det övergripande syftet med uppsatsen är att identifiera mönster kring hur personalvetarens yrkesroll ser ut och hur personalvetare upplever sin yrkesroll. En utgångspunkt är de bilder av yrkesrollen som lyfts fram i forskningen, där den dels beskrivs som allt mer strategisk och dels som otydlig. Uppsatsen har en deskriptiv ansats; ambitionen är att kartlägga hur yrkesrollen ser ut och upplevs snarare än att identifiera bakomliggande orsaker. En förhoppning är att uppsatsen kan bidra till den forskning som finns om personalvetarens yrkesroll. En annan

är att öka förståelsen för hur yrkesrollen ser ut och upplevs. Därmed kan kanske en eventuell osäkerhet kring den minska. Mer precist är avsikten att besvara följande frågeställningar:

- ◆ Hur ser personalvetarens yrkesroll ut?
- ◆ Vilken betydelse har det strategiska personalarbetet för personalvetarens yrkesroll?
- ◆ Hur upplever personalvetare sin yrkesroll utifrån krav och inflytande?
- ◆ Upplever personalvetare att de har en tydlig yrkesroll?

## Centrala begrepp

### *Personalvetare*

I sin avhandling använder Maria Löfgren Martinsson (2008) begreppet personalvetare om ”en person som utför arbete med personal- och arbetslivsfrågor” (Löfgren Martinsson 2008, s.8-9). Om man använder begreppet på detta sätt blir det relevant att definiera vad som menas med sådant arbete. Enligt Otto Granberg (2003) är personalarbete:

1. Alla insatser som görs för att planera, genomföra och följa upp personalfrågorna i företaget.
2. Alla insatser rörande humankapitalet som görs för att företaget ska uppnå sina mål och utvecklas. (Granberg 2003 s.18)

Den förstnämnda definitionen uttrycker en klassisk syn på personalarbete. Den sistnämnda ger uttryck för ett modernare synsätt, HRM (Human Resource Management). Trots skillnader dem emellan menar Granberg att de bör ses som kompletterande snarare än som uteslutande. Detta då båda beskriver personalarbete, om än med olika synsätt. (Granberg, 2003) I det följande avses med *personalarbete* därför *båda* definitionerna. På de ställen där jag använder begreppet *HRM* avses specifikt den *sistnämnda* definitionen. Några författare jag refererar till väljer att istället för personalarbete tala om *HR (Human Resources)*. I dessa fall används begreppet HR synonymt med personalarbete. Mitt urval utgjordes av personer som studerat på programmet för personal- och arbetslivsfrågor. *I den här undersökningen* definieras därför en personalvetare som en person som arbetar med personal- och arbetslivsfrågor *och* som har studerat på programmet för personal- och arbetslivsfrågor. För- och nackdelar med urvalet och detta sätt att definiera en personalvetare diskuteras i kapitel 4, metod.

### *Yrkesroll*

En roll kan enligt Barbro Lennér Axelsson och Ingela Thylefors (2005) förstås som ”summan av de normer och förväntningar som hänför sig till en viss uppgift eller position” (Lennér Axelsson och Thylefors, 2005, s.83). Om uppgiften eller positionen är ett yrke kan man tala om en *yrkesroll*. Förväntningarna på en yrkesroll kan komma både ifrån individen och ifrån dennes omgivning. (Lennér Axelsson och Thylefors, 2005) I uppsatsen drar jag ingen klar gräns mellan individens och omgivningens uppfattningar. Detta eftersom jag tror att individens förväntningar kan vara influerade av de krav som ställs av omgivningen.

Lennér Axelsson och Thylefors menar vidare att de förväntningar som ställs på en position kan vara både formella och informella. Formella förväntningar utgörs av de arbetsuppgifter som skall utföras samt regler för hur det skall ske. Informella förväntningar handlar om normer och behov. (Lennér Axelsson och Thylefors, 2005) I den här uppsatsen kommer både formella och informella förväntningar till uttryck. Detta genom att jag dels lyfter fram hur yrkesrollen ser ut (genom till exempel arbetsuppgifter) och dels hur den upplevs (utifrån krav, inflytande och tydlighet).

## 2. TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel ges en översikt av den forskning som finns om personalvetarens yrkesroll. Jag gör inte anspråk på fullständighet. Istället har mina forskningsfrågor varit utgångspunkten för de studier som har valts ut. Inledningsvis beskrivs ett antal studier som belyser personalvetarens yrkesroll och dess utveckling mot att bli mer strategisk. Därefter beskrivs några studier som handlar om hur personalvetare upplever sin yrkesroll utifrån krav och inflytande. Slutligen presenteras ett par studier som kan illustrera bilden av yrkesrollen som otydlig. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de studier som presenterats.

### Personalvetarens yrkesroll – allt mer strategisk?

Det är svårt att skriva något om personalvetarens yrkesroll utan att nämna Margareta Damms (1993) studie ”Personalarbete - yrke eller passion”. I denna beskriver Damm hur personalvetaren under första halvan av 1900- talet hade rollen som arbetslivsinriktade socialarbetare. På 1950- talet fick personalvetarens yrkesroll mer administrativa inslag. Personalvetaren gick då ifrån att vara en socialarbetare i arbetslivet till att vara en personaladministratör. Den administrativa trenden bröts under 1970-talet. Personalvetarens fokus kom då att bli individens utveckling i arbetslivet. Denna utveckling avtog under 1980-talet då begreppet HRM blev populärt. (Damm, 1993) Personalvetaren fick då en mer strategisk position och började verka ”i ledningens tjänst” (Damm, 1993, 108-109). Utvecklingen mot en mer strategisk position har enligt Margareta Damm och Stefan Tengblad (2006) fortsatt under 1990- talet och början av 2000-talet (Damm och Tengblad, 2006).

Vad består då den nya, strategiska rollen i? En stor del av den forskning som handlar om att yrkesrollen blir mer strategisk är relativt normativ. Ofta lyfts det fram argument för att personalvetaren *bör* ha en strategisk position. Ett sådant argument är att det kan öka organisationers konkurrenskraft och lönsamhet (Byham och Riddle, 1999; Boxall och Purcell, 2003). I forskningen förekommer det även att man lyfter fram argument för *hur* personalvetaren skall kunna få en mer strategisk position. William C. Byham och Sheryl Riddle (1999) anser till exempel att outsourcing av administrativa HR- uppgifter (som lön- och pensionsfrågor) är en förutsättning för att HR skall kunna fokusera på strategiska frågor och verka som en ”strategisk partner” (Byham och Riddle, 1999 s.37). De menar att huvudfokus för personalvetaren bör vara att säkerställa att organisationen har tillgång till den kompetens som krävs på lång sikt (Byham och Riddle, 1999). Andra menar att delegering av operativt HR- arbete till linjechefer är centralt för att personalfunktionen skall kunna ha en strategiskt viktig position (Kulik och Perry, 2008). Till skillnad från denna normativa forskning är min ambition att identifiera mönster kring hur personalvetarens yrkesroll *kan se ut i praktiken*, snarare än att formulera argument för hur den *bör* se ut eller *hur* det skall kunna uppnås.

Ett exempel på en mindre normativ studie om personalvetarens yrkesroll är 2004- 2005 års CRANET- undersökning<sup>1</sup>. Undersökningen visar flera av de ovan beskrivna tendenserna till en mer strategisk yrkesroll, till exempel outsourcing och delegering av administrativt personalarbete till linjechefer. Man lyfter fram att närmare 90 % av de personalchefer som deltog i undersökningen sitter med i ledningsgruppen, vilket är en ökning sedan 1990-talet. I

---

<sup>1</sup> Undersökningen genomförs bland de 200 största företagen i Sverige. Av dem som deltog i undersökningen var 80 % personalchefer (Lindeberg och Månsson, 2006). Det innebär att undersökningen troligen inte ger en rättvisande bild av hela yrkesgruppen. Den kan däremot säga något om hur personalchefers arbetssituation kan se ut.



undersökningen beskrivs även att personalfunktionen arbetar i ökad utsträckning med strategiska frågor. Som exempel på sådana frågor nämns långsiktig kompetensförsörjning, chefsstöd och förändringsarbete. (Lindeberg och Månson, 2006)

Ovan har visats en utveckling mot en mer strategisk yrkesroll. Frågan är om den nya strategiska rollen gäller alla personalvetare? Arbetar alla med strategiska frågor i stor utsträckning? Ett exempel på att så troligen inte är fallet är Jonas Söderlund och Karin Bredins (2005) studie av personalfunktionens roll i projektorganiserade företag. Denna visar att det är vanligt med en uppdelning av personalfunktionen i en strategisk kärna som arbetar nära ledningen och en mer operativ linjefunktion (Söderlund och Bredin, 2005). Utvecklingen mot att yrkesrollen *blir mer strategisk* bör troligen inte heller förstås som att den *bara är strategisk*. Ett exempel på det är Barry A. Freidmans (2007) studie av personalchefers yrkesroll i ljuset av globalisering. Freidman har använt sig av Ulrich och Brockbanks modell för roller för HR- medarbetares roller (denna beskrivs närmare i kapitel 3, teoretiska utgångspunkter). Hans slutsats är att personalchefer behöver anta olika roller med både strategiska och operativa inslag. (Freidman, 2007)

### **Personalvetares upplevelser av krav och inflytande**

I detta avsnitt presenteras några studier som handlar om personalvetares upplevelser av krav och inflytande. De presenterade studierna utgår ifrån Karaseks krav- och kontrollmodell. Modellen beskrivs närmare i kapitel 3, teoretiska utgångspunkter. Här kan påpekas att Karaseks modell talar om *kontroll* och inte *inflytande*. Trots att begreppen i sammanhanget syftar till ungefär samma sak så anser jag att begreppet kontroll kan ge upphov till något felaktiga associationer. Begreppet kan ge en bild av att individen *blir kontrollerad* i sitt arbete. Detta trots att begreppet handlar om individens inflytande över sin arbetssituation. I det följande använder jag därför begreppet inflytande, utom när jag refererar till en författare som använder begreppet kontroll.

En rapport från Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån (2001) beskriver att personaltjänstemän upplever att deras yrke ställer höga krav. Kraven gäller bland annat krav på övertid och krav på hög koncentration. Samtidigt upplevde de en hög grad av kontroll över sin arbetssituation. Utifrån Karaseks krav- och kontrollmodell beskriver rapporten personaltjänstemän som ett *aktivt arbete*. (Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån, 2001) Ett aktivt arbete kännetecknas av att yrket både ställer höga krav och att den som utför det upplever sig ha en hög grad av kontroll över sin arbetssituation (Karasek och Theorell, 1990). Ungefär en tredjedel upplevde sig ha tillgång till socialt stöd (Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån, 2001), vilket enligt Karaseks modell har en positiv effekt på upplevelsen av krav och kontroll (Karasek och Theorell, 1990; Eriksson och Larsson, 2002).

När det gäller personalvetares upplevelser av krav och inflytande kan Malin Glitterstams (2007) C-uppsats nämnas. Majoriteten av personalvetarna i hennes studie upplevde att deras arbete ställde höga krav på framåtanda, självständighet, social kompetens, flexibilitet och tillgänglighet. De flesta upplevde en hög grad av inflytande över sin arbetssituation. Detta genom att de kunde påverka organisationen och hur deras arbetsuppgifter skulle utföras. Upplevelserna av krav och inflytande skiljde sig åt beroende på bland annat deltagarnas ålder, position i organisationen och antal år i yrket. En annan faktor som spelade in var tillgången till socialt stöd. De flesta hade dock arbeten som enligt Karaseks modell kan beskrivas som aktiva arbeten. (Glitterstam, 2007)

## En otydlig yrkesroll?

Jag avser här att presentera ett par studier som kan exemplifiera den i forskningen beskrivna bilden av personalvetarens yrkesroll som otydlig. Här kan Berglunds avhandling åter nämnas. Han beskriver att personalvetarna framstår som otydliga, både för omvärlden och för sig själva. Otydligheten skulle enligt Berglund kunna vara en möjlig förklaring till att yrkesgruppen har en relativt låg status i organisationer, trots att personalvetarna borde ha en hög status i ett kunskapssamhälle. Han menar att personalvetarnas yrkesidentitet, bland annat som en följd av kritik ifrån omvärlden, utmärks av en känsla av otillräcklighet. Denna visar sig genom att det finns en inneboende självkritik där yrkesgruppen ifrågasätter sig själv och sin yrkesroll. Ifrågasättandet blir enligt Berglund något motsägelsefullt, eftersom personalvetarna samtidigt försöker positionera sig som strategiskt viktiga. (Berglund, 2002) Berglund konstaterar i sin avhandling att yrkesgruppens "problem med att skapa sig en stabil, positiv och framför allt legitim yrkesidentitet tycks kvarstå" (Berglund, 2002, s.10).

I likhet med Berglund utgår Christine Holander och Eva Carin Landströms (2005) och Lisa Sundmans (2007) C-uppsatser om personalvetares yrkesroll och yrkesidentitet ifrån att det finns en otydlighet kring yrkesrollen. Holander och Landström menar att en orsak till otydligheten kring rollen är att det finns en konflikt mellan programmet för personal- och arbetslivsfrågors fokus på beteendevetenskap och arbetslivets fokus på arbetsrätt och ekonomi. De konstaterar att osäkerheten både återfinns i omgivningen och hos personalvetarna själva. (Holander och Landström, 2005) Det stämmer överens med Berglunds studie som både visar på ett ifrågasättande ifrån omvärlden *och* på en inneboende självkritik hos yrkesgruppen. Sundmans slutsats är något annorlunda. Hon konstaterar att personalvetarna, trots ifrågasättande utifrån, har tydliga uppfattningar om vad yrkesrollen består i (Sundman, 2007).

## Sammanfattning

Forskningen kring personalvetarens yrkesroll beskriver flera tendenser till att personalarbetet blir mer strategiskt. Denna intar ofta en normativ position där det lyfts fram argument för att personalfunktionen *bör* ha en strategisk roll och/eller *hur* rollen kan bli mer strategisk (Byham och Riddle, 1999, Boxall och Purcell, 2003; Kulik och Perry, 2008). Den nya rollen beskrivs som en strategisk partner med huvudfokus på långsiktiga frågor (Byham och Riddle, 1999; Lindeberg och Månson, 2006). Personalchefer beskrivs bli en mer självklar del i ledningsgrupper. Strategiska arbetsuppgifter som förändringsarbete, chefsstöd och strategisk kompetensförsörjning beskrivs ha ökat. (Lindeberg och Månson, 2006; Byham och Riddle, 1999) Det är relevant att påpeka att det troligen inte är alla personalvetare som arbetar med de strategiska personalfrågorna i stor utsträckning (Söderlund och Bredin, 2005). Det verkar inte heller som att alla operativa inslag har försvunnit ifrån yrkesrollen (Freidman, 2007).

Personaltjänsteman beskrivs i forskningen som ett arbete som ställer höga krav och att den som utför det upplever sig ha en hög kontroll över sin arbetssituation. Tillgången till socialt stöd beskrivs även vara relativt stor (Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån, 2001) Upplevelser av krav och kontroll kan variera bland annat beroende på ålder, år i yrket, och position i organisationen. En annan faktor som visat sig ha betydelse är tillgång till socialt stöd. (Glitterstam, 2007) En del forskning kring personalvetarens yrkesroll fokuserar på rollens (o)tydlighet. Det finns dock ingen konsensus i om yrkesrollen uppfattas som otydlig av omgivningen och/eller av personalvetarna själva (Berglund 2002; Holander och Landström, 2005; Sundman, 2007).

### 3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I detta kapitel beskrivs mina teoretiska utgångspunkter. För att förstå hur personalvetarens yrkesroll ser ut och vilken betydelse det strategiska personalarbetet har för yrkesrollen utgår jag ifrån Dave Ulrich och Wayne Brockbanks (2007) modell för HR- medarbetares roller. När det gäller hur yrket upplevs utifrån krav och inflytande är Karaseks krav- och kontrollmodell min teoretiska utgångspunkt. Avslutningsvis sammanfattas de viktigaste aspekterna av de teorier som presenterats.

#### Personalvetarens yrkesroll

Hur personalvetarens yrkesroll ser ut och vilken betydelse det strategiska personalarbetet har för yrkesrollen kan förstås genom Ulrich och Brockbanks modell för HR- medarbetares roller. I modellen beskrivs HR- medarbetarens roll som bestående av fyra delar; rollen som strategisk partner, rollen som funktionsexpert, rollen som utvecklare av humankapital och rollen som medarbetarnas talesperson (Ulrich och Brockbank, 2007). Innan de beskrivs mer ingående kan påpekas att modellen inte bör förstås som att *alla* delarna har en lika stor del i *alla* personalvetarens yrkesroll. Ulrich och Brockbank menar istället att de olika delarna verkar i olika hög grad, beroende på vilken typ av organisation och på vilken nivå i organisationen de utövas (Ulrich och Brockbank, 2007). Det kan jämföras med Söderlund och Bredins resonemang om en strategisk kärna och en mer operativ linjefunktion (Söderlund och Bredin, 2005). Inte heller ska de olika delarnas innehåll betraktas alltför statiskt. Hur delarna utformas beror enligt Ulrich och Brockbank på de förutsättningar som finns i organisationen och i dess omgivning (Ulrich och Brockbank, 2007). Jag tror därför inte att modellen skall betraktas som en allmängiltig bild för hur yrkesrollen ser ut, snarare kan den ses som en konstruktion av en komplex verklighet. Betraktad på detta sätt anser jag dock att den är en bra utgångspunkt för vilka delar som kan ingå i yrkesrollen och vad dessa delar kan innehålla. Detta då den "täcker in" flera dimensioner av personalvetarens yrkesroll.

Genom att lägga till strategiskt och operativt fokus samt fokus på system/processer och medarbetare/aktörer har Söderlund och Bredin illustrativt utvecklat Ulrich och Brockbanks modell något (Söderlund och Bredin, 2005). Dessa har adderats till modellen nedan:

Rollens fokus	System/processer	Medarbetare/aktörer
Strategiskt	<b>Strategisk partner</b>	<b>Utvecklare av humankapital</b>
Operativt	<b>Funktionsexpert</b>	<b>Medarbetarnas talesperson</b>

Fig.1 Roller för HR- medarbetare (Ulrich och Brockbank, 2007 s.219; Söderlund och Bredin, 2005 s.51)

En del i rollen som utgår ifrån strategiskt fokus och fokus på system/processer är rollen som *strategisk partner*. Huvuduppgiften i rollen som strategisk partner är att bidra till framgången för företagets övergripande strategi. Den strategiska partnern kan därför arbeta med att

utveckla förändringsstödande system och processer. En annan del i rollen är att arbeta med chefsstöd i olika former och på olika nivåer. Det kan till exempel handla om att fungera som en stödfunktion till ledningsgruppen och att mer konkret coacha chefer i sitt dagliga arbete. (Ulrich och Brockbank, 2007) Både förändringsfrågor och chefsstöd beskrivs i 2004- 2005 års CRANET- undersökning som allt vanligare arbetsuppgifter för personalvetare (Lindeberg och Månson, 2006).

Rollen som *utvecklare av humankapital* har strategiskt fokus samt fokus på organisationens medarbetare/aktörer. Huvuduppgiften för utvecklaren av humankapital är att säkerställa att organisationen har tillgång till den kompetens som krävs på lång sikt (Ulrich och Brockbank, 2007). Här kan nämnas att den tidigare forskningen beskriver strategisk kompetensförsörjning som en del i personalvetarens ”nya” roll (Byham och Riddle, 1999; Lindeberg och Månsson, 2006). I rollen som utvecklare av humankapital ingår att skapa utvecklingsinsatser för medarbetarna. Utvecklaren av humankapital kan enligt Ulrich och Brockbank även fungera som en coach för medarbetare. (Ulrich och Brockbank, 2007)

En del i rollen som utgår ifrån operativt fokus och fokus på system/processer är rollen som *funktionsexpert*. Den viktigaste uppgiften för funktionsexperten är att agera som en sorts kunskapsbank inom olika områden. Rådgivning blir då en del i rollen. Eftersom det torde vara svårt att vara expert inom alla områden kräver rollen enligt Ulrich och Brockbank ofta specialisering. Rent konkret kan funktionsexperten arbeta med att utveckla rutiner, metoder och policys för olika områden. Det kan ske på en mer eller mindre operativ nivå. Ulrich och Brockbank menar att rollen innefattar allt ifrån att lösa uppkommande problem i det dagliga arbetet till att mer strategiskt utveckla användbara system. Rollens huvudfokus är dock operativt. (Ulrich och Brockbank, 2007)

Rollen som *medarbetarnas talesperson* har fokus på en operativ nivå samt fokus på medarbetare/aktörer i organisationen. Huvuduppgiften för medarbetarnas talesperson är se till att relationen mellan medarbetarna och organisationen fungerar på ett optimalt sätt. En del i rollen är att arbeta för att medarbetarna har rätt resurser, kompetens och motivation för att kunna genomföra sitt dagliga arbete. Viktiga frågor för medarbetarnas talesperson är alla frågor som rör relationen mellan organisationen och medarbetare, bland annat jämställdhets- och mångfaldsfrågor, arbetsmiljöfrågor och rehabiliteringsfrågor. (Ulrich och Brockbank, 2007) Ulrich och Brockbank menar att avvecklings- och omställningsfrågor kan ingå i rollen som medarbetarnas talesperson (Ulrich och Brockbank, 2007), vilket jag är något tveksam till. Detta då jag ser medarbetarens fackförbund som dennes talesperson i dessa frågor och personalvetaren som en representant för arbetsgivarsidan<sup>2</sup>. Att personalvetare upplever sig som en representant för arbetsgivaren har beskrivits i bland annat Holander och Landströms C- uppsats (Holander och Landström, 2005, jmf äv. Hilmersson, 2008).

Genom att alla delarna i modellen *kan* ingå i yrkesrollen kan denna ha både operativa *och* strategiska inslag samt fokus på både system/processer och medarbetare/aktörer. Denna komplexitet har även beskrivits i den tidigare forskningen. Här kan Freidman nämnas. Detta då han lyfter fram att personalchefer har en komplex yrkesroll där alla delar i Ulrich och Brockbanks modell är centrala (Freidman, 2007).

---

<sup>2</sup> Att Ulrich och Brockbank menar att personalvetaren skall vara medarbetarens talesperson i avvecklings- och omställningsfrågor kan möjligtvis bero på författarnas amerikanska bakgrund. USA har en annan facklig tradition än Sverige, där fackförbund inte har en lika stark ställning (för en historisk översikt om USA:s arbetsmarknadsrelationer, se exempelvis Elvander, 2000).

## Krav och inflytande

Hur personalvetare upplever sin yrkesroll i relation till krav och inflytande kan förstås utifrån Karaseks krav- och kontrollmodell. Tidigare nämndes att modellen talar om *kontroll* och inte *inflytande*. Trots att begreppen i sammanhanget syftar till ungefär samma sak anser jag att begreppet kontroll riskerar att ge felaktiga associationer. I det följande använder jag därför begreppet inflytande istället för kontroll. Undantaget är när jag refererar till en författare som använder begreppet kontroll (i det här fallet företrädesvis Karasek och Theorell).

Karaseks modell handlar om psykologiska krav i arbetet, även om ett arbete givetvis kan ställa fysiska krav på individen (Karasek och Theorell, 1990). Psykologiska krav i arbetet kan exemplifieras med de krav som personaltjänstemännen i Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyråns rapport upplevde; krav på att arbeta övertid och krav på hög koncentration (Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån, 2001). Andra exempel kan vara de krav Glitterstams personalvetare upplevde att deras arbete ställde; krav på framåtanda, självständighet, social kompetens, flexibilitet och tillgänglighet (Glitterstam, 2007).

Karaseks modell handlar även om individens inflytande över sin arbetsituation, i modellen benämnt egenkontroll. Graden av egenkontroll handlar om huruvida individen får utnyttja sin kompetens i arbetet och om dennes möjligheter att fatta beslut om sin arbetsituation. En aspekt av egenkontroll är individens inflytande över arbetsuppgifter, upplägget på sin arbetsdag och organisationen på arbetsplatsen. (Karasek och Theorell, 1990) Det sistnämnda kan till exempel handla om att ha möjlighet att påverka det sätt arbetet är organiserat på. Egenkontrollen hos Glitterstams personalvetare tog sig uttryck genom att de flesta upplevde sig kunna påverka organisationen och sina arbetsuppgifters utförande (Glitterstam, 2007).

Modellen utgår således ifrån en kombination av upplevelser av krav och inflytande. Den kan därmed tänkas ge en relativt bra helhetssyn på arbetsituationen, jämfört med om man enbart skulle beakta krav *eller* inflytande. Faktorerna höga respektive låga psykologiska krav samt hög respektive låg egenkontroll skapar fyra möjliga kombinationer av arbeten; aktiva arbeten, passiva arbeten, högstressarbeten och lågstressarbeten. Dessa illustreras i modellen nedan:

Upplevelse av	Låga psykologiska krav	Höga psykologiska krav
Låg egenkontroll	<b>Passiva arbeten</b>	<b>Högstressarbeten</b>
Hög egenkontroll	<b>Lågstressarbeten</b>	<b>Aktiva arbeten</b>

Fig. 2 Karaseks krav- och kontrollmodell (Karasek och Theorell, 1990 s.32)

En utgångspunkt i Karaseks modell är att balans mellan de krav arbetet ställer och den upplevda egenkontrollen över arbetet är nödvändigt för individens välbefinnande. En balans mellan krav och kontroll kan enligt Karasek och Theorell (1990) minska risken för stressrelaterade sjukdomar. Det innebär dock inte att de krav arbetet ställer behöver vara låga. Tvärtom menar Karasek och Theorell att höga arbetskrav är positivt då det ger en upplevelse av att arbetet är intressant och utvecklande. Det gäller dock under förutsättning att det finns en

balans mellan krav och kontroll. Eftersom höga krav i kombination med hög grad av egenkontroll anses positivt är de bästa arbetena i Karaseks modell de *aktiva*. (Karasek och Theorell, 1990) Eriksson och Larsson (2002) menar att de aktiva arbetena är vanligast bland dem som innehar ett ledningsansvar samt bland företagsekonomer, marknadsförare och personaltjänstemän (Eriksson och Larsson, 2002 s.143). Att personalvetare kan ses som ett aktivt arbete beskrivs även i den tidigare forskningen (Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån, 2001; Glitterstam, 2007).

De sämsta arbetena i Karaseks modell är *högstressarbeten*. Detta eftersom kombinationen höga arbetskrav och låg egenkontroll innebär en obalans. I dessa arbeten är risken för stressrelaterade sjukdomar stor eftersom individen har små möjligheter att påverka de krav arbetsituationen ställer. *Passiva arbeten* och *lågstressarbeten* är enligt modellen inte fullt så negativa som högstressarbetena. Risken för stressrelaterade sjukdomar är normal i passiva arbeten och mycket låg i lågstressarbeten. (Karasek och Theorell, 1990) Passiva arbeten och lågstressarbeten torde dock vara långt ifrån idealiska. Detta då Karasek och Theorell menar de låga arbetskraven innebär att arbetet kan uppfattas som monotont, mindre utvecklande och därmed inte motiverande. (Karasek och Theorell, 1990)

Avslutningsvis kan nämnas att tillgång till socialt stöd kan ha en utjämnande effekt av obalans mellan krav och kontroll. Vanligen ingår därför en dimension av socialt stöd i modellen (Karasek och Theorell, 1990; Eriksson och Larsson, 2002). Socialt stöd kan till exempel vara samarbete med andra, feedback på sitt arbete och känslan av att vara behövd. (Eriksson och Larsson, 2002) Betydelsen av socialt stöd har även visats i den tidigare forskningen (Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån, 2001; Glitterstam, 2007).

## **Sammanfattning**

Hur personalvetarens yrkesroll ser ut och vilken betydelse det strategiska personalarbetet har för yrkesrollen kan förstås genom Ulrich och Brockbanks modell för HR- medarbetarens roller. Modellen beskriver HR- medarbetarens roll som bestående av fyra delar; rollen som *strategisk partner*, rollen som *funktionsexpert*, rollen som *utvecklare av humankapital* och rollen som *medarbetarnas talesperson*. De olika delarna i Ulrich och Brockbanks modell verkar i olika hög grad. Delarnas innehåll kan variera beroende på vilka förutsättningar som finns i organisationen och dess omgivning. (Ulrich och Brockbank, 2007) Tidigare forskning har dock visat att alla delar i modellen *kan* ingå i yrkesrollen (Freidman, 2007).

Hur personalvetare upplever sin yrkesroll utifrån krav och inflytande kan förstås utifrån Karaseks krav- och kontrollmodell. Modellen utgår ifrån balansen mellan de krav arbetet ställer på den som utövar det och dennes möjligheter till kontroll över arbetet. I modellen ingår *aktiva arbeten* med höga krav och hög kontroll, *högstressarbeten* med höga krav och låg kontroll, *lågstressarbeten* med låga krav och hög kontroll samt *passiva arbeten* med låga krav och låg kontroll. De bästa arbetena är de aktiva. Detta då de är stimulerande och utvecklande samt har en balans mellan krav och kontroll. De sämsta är högstressarbeten, vilka har en obalans mellan krav och kontroll. (Karasek och Theorell, 1990) Tillgång till socialt stöd kan ha en utjämnande effekt på arbeten där det råder en obalans mellan upplevelsen av krav och inflytande (Karasek och Theorell, 1990; Eriksson och Larsson, 2002).

## 4. METOD

I det här kapitlet beskrivs den metod och det empiriska material som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis ges reflektioner kring studiens kvantitativa ansats. Därefter beskriver jag och reflekterar kring genomförandet av undersökningen. Tillvägagångssättet för undersökningen problematiseras sedan utifrån begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Avslutningsvis ges reflektioner kring etiska aspekter av undersökningen.

### En kvantitativ studie

Ambitionen med min uppsats är att identifiera mönster kring hur personalvetarens yrkesroll ser ut och hur personalvetare upplever sin yrkesroll. Jag är således mer intresserad av det generella än det specifika. Med denna utgångspunkt har jag valt att göra en kvantitativ studie, där en enkät utgör det empiriska materialet. Den kvantitativa metoden är lämplig när man vill kunna identifiera generella mönster och samband (Kvale, 2005). Att arbeta kvantitativt kan dock ha vissa nackdelar. En sådan är att man enbart med hjälp av kvantitativa metoder inte får kännedom om de bakomliggande orsakerna till de samband man identifierar (Djurfeldt m.fl., 2003). Inledningsvis hade jag därför en tanke om att komplettera enkäten med någon kvalitativ metod, exempelvis intervjuer med personalvetare eller någon form av textanalys. På ett relativt tidigt stadium insåg jag dock att tiden inte skulle räcka till att arbeta med flera typer av metoder. Uppsatsen har därför enbart en kvantitativ ansats.

### Undersökningens genomförande

#### *Urval och utskick*

Enkätundersökningen som utgör uppsatsens empiriska material skickades ut i samarbete med Sociologiska institutionen i Göteborg. Utöver att användas till uppsatsen var avsikten med enkäten att kartlägga före detta studenter på programmet för personal- och arbetslivsfrågors arbetsförhållanden och synpunkter på utbildningen. En förutsättning för min undersökning var således att enkäten skickades till personer som hade studerat på programmet för personal- och arbetslivsfrågor i Göteborg. Jag har valt att använda mig av begreppet personalvetare som "en person som utför arbete med personal- och arbetslivsfrågor" (Löfgren Martinsson 2008, s.8-9). Ett urval gjordes därför där de personer som läst den sista kursen i *andra året* på programmet mellan år 1995- 2006 valdes ut att delta i undersökningen. Detta eftersom personer som avbrutit sin utbildning tidigare sannolikt inte arbetar med personalfrågor i dagsläget. Trots det är det inte säkert att samtliga respondenter arbetade med personalfrågor. Med anledning av det gjordes ytterligare ett urval. Detta baserades på enkätfrågan "Är din nuvarande anställning inom personal- och arbetslivsområdet"<sup>3</sup>. De respondenter som hade svarat "Ja, helt och hållet" på frågan var de som kom att ingå i analysen.

Mitt urval utgjordes sammanfattningsvis av personer som studerat på programmet för personal- och arbetslivsfrågor i Göteborg *och* som arbetar inom personal- och arbetslivsområdet. Man kan diskutera om respondenterna är representativa för yrkesgruppen. Detta då många inom yrket sannolikt har en annan utbildningsbakgrund än programmet för personal- och arbetslivsfrågor. Något som talar för det är att programmet bara har funnits sedan 1983

---

<sup>3</sup> Frågan inkluderar även respondenter som inte har någon anställning i dagsläget, då dessa i instruktionerna uppmanades till att fylla i enkäten utifrån sin *senaste* anställning.

(då kallat p-linjen) (Löfgren Martinsson, 2008). En fördel med urvalet är att en stor del av respondenterna på grund av sin utbildning kan tänkas ha relativt kvalificerade arbeten. Att definiera en personalvetare som en person som arbetar med personal- och arbetslivsfrågor kan annars inkludera personer som är tveksamma att se som personalvetare, exempelvis löneadministratörer. Denna risk minimeras något med urvalet.

Enkäten skickades ut i två omgångar. Totalt nåddes 499 personer<sup>4</sup>. I första omgången skickades två påminnelser ut, i den andra skickades en påminnelse. 298 svar inkom. Svarsfrekvensen var därmed 60 %. Det innebär ett relativt stort bortfall. Omkring 60-70 % svarsfrekvens kan dock betraktas som normalt vid samhällsvetenskapliga enkätundersökningar (Ulfsson Eriksson, 2006). Efter det urval som baserades på enkätfrågan; ”Är din nuvarande anställning inom personal- och arbetslivsområdet?” återstod 189 respondenter, det vill säga 64 % av totalt antal svaranden. När jag i det följande talar om respondenterna avses dessa.

### *Enkätens utformning*

Hur en enkät utformas har betydelse för undersökningens resultat. Enkätens utformning har även betydelse för undersökningens reliabilitet och validitet, vilket diskuteras nedan. I enkäten ingick 37 frågor. Eftersom enkäten syftade till att användas i andra sammanhang än min uppsats utgick några av dem inte ifrån mina frågeställningar. Jag ger här enbart exempel på frågor som kom att ingå i min analys. Enkäten inleddes med några bakgrundsfrågor, till exempel om respondentens kön och ålder. För att få en bild av hur yrkesrollen ser ut ställdes frågor kring respondentens arbetsuppgifter. Dessa arbetsuppgifter formulerades utifrån de viktiga uppgifter Ulrich och Brockbank beskriver för de olika rollerna i sin modell (Ulrich och Brockbank, 2007). Hur operationaliseringen av modellen som arbetsuppgifter gick till beskrivs närmare i kapitel 5, resultat och analys.

I syfte att förstå det strategiska personalarbetets betydelse tillfrågades respondenterna om i hur stor utsträckning de utförde strategiska arbetsuppgifter. Frågan utgick ifrån ovan nämnda operationalisering. Respondenterna tillfrågades även om de satt med i någon ledningsgrupp. Frågan om respondenten satt med i någon ledningsgrupp ställdes enbart till dem som uppgett sig inneha en chefsposition. Det får ses som ett misstag eftersom det troligen finns personer inom yrket som sitter med i ledningsgrupper utan att inneha en chefsposition. Något som talar för det är att flera respondenter av misstag uppgav sig sitta med i en ledningsgrupp trots att de inte innehade en chefsposition.

När det gäller upplevelsen av krav och inflytande skiljer sig de frågor som ställdes i enkäten ifrån de frågor Karasek använder för att klassificera ett arbete utifrån modellen (jmf Karasek och Theorell, 1990). Till att börja med har jag kortat ner antalet frågor. Anledningen till det är att enkäten skulle bli orimligt lång om samtliga av Karaseks frågor ställdes i den. Karaseks frågor kring krav i yrket handlar om *hur höga* kraven är. Jag har även ett intresse för *vilka* krav som ställs i yrket. De kompetenskrav som respondenten i enkäten frågats om har därför anpassats till de krav en personalvetare kan tänkas uppleva. Att jag inte ställt exakt samma frågor som Karasek medför att resultatet inte är jämförbart med hur andra yrken klassificerats utifrån modellen.

---

<sup>4</sup> Enkäten skickades ursprungligen till 571 personer. Dock kom 194 i retur på grund av ouppdaterade adressuppgifter i den databas de hämtats ifrån. 124 av dem återfanns, med aktuella adresser, i en annan databas. Enkäten kunde därför skickas till dem på nytt. Därefter kom två enkäter i retur. Sammantaget nådde enkäten 499 personer.



För att undersöka om respondenterna upplevde att de har en tydlig yrkesroll ställdes i enkäten följande fråga: ”I hur hög utsträckning anser du att personalvetaren har en tydlig yrkesroll?” Den uppmärksamme läsaren noterar här att jag frågar om *personalvetarens yrkesroll* är tydlig. Hur vet man då att respondenterna besvarat frågan utifrån sin egen upplevelse? Givetvis kunde man istället ha formulerat frågan som: ”I hur hög utsträckning anser *du* att *din* yrkesroll är tydlig?” Samtidigt är det inte orimligt att tänka sig att respondenterna svarat utifrån sin egen upplevelse. Om du nu skulle besvara frågan: ”I hur hög utsträckning anser du att läsaren av denna uppsats intresserar sig för klassik musik?” är sannolikheten stor att du relaterar till dig själv och ditt musikintresse (eller brist på sådant).

### *Bearbetning och analys*

Materialet bearbetades med statistikprogrammet SPSS. De metoder som använts är kors-tabeller, index och logistisk regressionsanalys. Metoderna beskrivs närmare där de används i kapitel 5, resultat och analys. I analysen av materialet utgick jag ifrån mina forskningsfrågor. För att underlätta analysen bröts dessa ner i mindre delfrågor. Till exempel bröts frågan om hur yrkesrollen ser ut ner till frågor om vilka arbetsuppgifter en personalvetare kan ha.

### *Respondenterna*

I en undersökning påverkas givetvis de svar man får av *vilka* man frågar. Det är därför relevant att nämna något om respondenternas sammansättning (i bilaga 1, tabell 1 beskrivs respondenterna utifrån ålder, kön, år de avslutat sin utbildning, sektor, organisationsstorlek samt antal som innehar en chefsposition fördelat på kön). De allra flesta respondenter var mellan 27- 44 år, vilket möjligen kan vara något yngre än inom yrket generellt. När det gäller respondenternas könsfördelning var 83 % kvinnor och 17 % män. Det kan jämföras med ungefär två tredjedelar kvinnor och en tredjedel män i en annan undersökning om personalvetare med akademisk utbildning (Boldt, 2006). En övervägande majoritet återfanns i organisationer med fler än 200 anställda. Något mer än hälften var verksamma i privat sektor. Fördelningen mellan privat och offentlig sektor är ungefär detsamma i ovan nämnda undersökning (Boldt, 2006). På grund av mitt urval hade respondenterna avslutat sin utbildning på programmet för personal- och arbetslivsfrågor mellan år 1996 och år 2005 (några undantag fanns dock). De flesta hade därför troligen inte särskilt lång yrkeserfarenhet inom personalområdet. Det kan ha haft betydelse för resultatet på flera sätt. Till exempel kan det tänkas innebära att de inte innehar chefspositioner i samma utsträckning som yrkesgruppen generellt.

### **Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet**

Begreppet *reliabilitet* handlar om huruvida undersökningen går att upprepa med samma resultat på samma, eller en liknande, målgrupp (Holme och Solvang, 1991). I sammanhanget kan reliabilitet handla om hur frågorna är formulerade samt om hur de tolkas av respondenterna (Holme och Solvang, 1991). Om frågorna kan uppfattas olika av olika personer eller i olika sammanhang finns det risk att resultatet skulle bli annorlunda om man upprepar undersökningen. I syfte att enkätfrågorna skulle vara så användbara som möjligt genomfördes en så kallad pilotstudie (Ejlertsson, 2005). Några yrkesverksamma personalvetare fyllde då i enkäten och gav synpunkter på frågorna. Risken att respondenterna kan ha uppfattat frågorna på olika sätt torde därför ha minimerats något. När det gäller undersökningens *validitet*, det vill säga att den mäter det den är avsedd att mäta, går det att diskutera om frågorna i enkäten kan användas för att besvara forskningsfrågorna (Holme och Solvang, 1991). I sammanhanget kan

det handla om huruvida de operationaliseringar man gör av forskningsfrågorna mäter rätt saker. Man kan till exempel diskutera om de frågor jag ställde om respondenternas krav och inflytande verkligen mäter deras upplevelser av krav och kontroll utifrån Karaseks modell. Man kan också diskutera om de arbetsuppgifter jag valde ut i min operationalisering av Ulrich och Brockbanks modell var relevanta. I syfte att uppnå en hög grad av validitet när det gäller enkätfrågorna valde jag att till viss del använda mig av frågor som använts i liknande undersökningar. Som exempel kan 2004- 2005 års CRANET- undersökning nämnas. Jag ”lånade” även några frågor ifrån tidigare gjorda undersökningar av före detta studenter på programmet för personal- och arbetslivsfrågor.

Något som rör både reliabilitet och validitet är hur de teoretiska perspektiv och de ”glasögon” man betraktar världen med påverkar undersökningens resultat (Fangen, 2005). Till exempel har jag i min utbildning på programmet för personal- och arbetslivsfrågor fått en bild av att yrket i teorin och forskningen beskrivs som allt mer strategiskt. Det är tänkbart att någon med en annan bakgrund skulle ha fokuserat mer på andra aspekter än det strategiska personalarbetets betydelse för yrkesrollen. Ett sätt att uppnå en högre grad av reliabilitet och validitet är i sammanhanget att låta undersökningen utmärkas av en genomskinlighet. Det blir då centralt att underbygga de tolkningar som görs med hjälp av empiri så att läsaren kan bedöma dess rimlighet (Fangen, 2005). I min analys har jag försökt att eftersträva genomskinlighet.

Som tidigare har diskuterats är det inte säkert att mitt urval är representativt för yrkesgruppen i stort. Jag gör därför inte anspråk på *generaliserbarhet* till hela yrkesgruppen. Jag gör däremot anspråk på att undersökningens resultat har en viss generaliserbarhet till personalvetare som *har* studerat på programmet för personal- och arbetslivsfrågor. Att jag valt före detta studenter på programmet i Göteborg kan givetvis ha haft betydelse för resultatet. Jag bedömer dock att det inte spelar någon speciellt stor roll jämfört med om enkäten hade skickats till personer som studerat i en annan del av landet.

### **Forskningsetiska ställningstaganden**

En viktig etisk aspekt av forskning är att deltagarna inte skall kunna identifieras i efterhand (Vetenskapsrådet, 2009). För att säkerställa respondenternas anonymitet skrevs de löpnummer som identifierade en enkät gentemot ett adressregister på svarskuverten och inte på själva enkäterna. Efter att löpnumrena hade ”bockats av” på adressregistret kastades kuverten, varpå enkäterna var helt oidentifierbara. Risken att någon av respondenterna kan identifieras i efterhand är således obefintlig. Ett undantag finns; ett fåtal respondenter valde att skriva sitt namn (och i något fall även sin e-postadress) på baksidan av enkäten. Deras anonymitet kunde dock säkerställas. Detta genom att enkäterna förvarades på ett sådant sätt att de enbart var tillgängliga för mig och samordnaren för programmet för personal- och arbetslivsfrågor i Göteborg.

Andra forskningsetiska aspekter är att de som deltar i en undersökning skall känna till undersökningens syfte, att deltagandet är frivilligt och att de när som helst har rätt att avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2009). Dessa etiska aspekter tillgodosågs i undersökningen genom att enkätens missivbrev upplyste respondenterna om syftet med enkäten, att deras svar skulle behandlas anonymt och att det var frivilligt att fylla i enkäten. I missivbrevet angavs kontaktuppgifter till mig och samordnaren för programmet för personal- och arbetslivsfrågor. Det fanns därför en möjlighet för deltagare som skickat in sitt svar men ändrat sig kring sin medverkan att kontakta någon av oss. Det inträffade dock inte, varför man kan anta att ingen av deltagarna ändrade sig kring sin medverkan.

## 5. RESULTAT OCH ANALYS

I det här kapitlet presenteras de resultat som framkommit i undersökningen samt en analys av dem utifrån mina teoretiska utgångspunkter. Resultatet relateras även till den tidigare forskning som presenterats. Kapitlet är uppdelat i fyra delar. I den första delen beskrivs hur personalvetarens yrkesroll ser ut utifrån arbetsuppgifter och roller. Den andra delen handlar om det strategiska personalarbetets betydelse för yrkesrollen. Den tredje delen beskriver personalvetarnas upplevelser av sin yrkesroll i relation till krav och inflytande. Den fjärde delen handlar om personalvetare upplever sig ha en tydlig yrkesroll. Slutligen ges en sammanfattning av de resultat som presenterats i kapitlet.

### Personalvetarens yrkesroll - roller och arbetsuppgifter

Hur personalvetarens yrkesroll ser ut kan förstås utifrån Ulrich och Brockbanks modell för HR- medarbetares roller. Modellen beskriver viktiga uppgifter inom rollerna (Ulrich och Brockbank, 2007). Dessa uppgifter valde jag att i enkäten göra om till arbetsuppgifter. Detta då arbetsuppgifter är del av en yrkesroll (Lennér Axelsson och Thylefors, 2005). Ulrich och Brockbank beskriver att en viktig uppgift i *rollen som strategisk partner* är att arbeta med olika former av chefsstöd (Ulrich och Brockbank, 2007). Arbetsuppgifter kan då vara att stödja/coacha chefer och att arbeta med strategiskt ledningsstöd. Rollen som strategisk partner har fokus på förändring och långsiktiga strategier (Ulrich och Brockbank, 2007). En arbetsuppgift kan då vara att arbeta med strategiska utvecklings- och förändringsfrågor. I *rollen som utvecklare av humankapital* är en viktig uppgift att skapa utvecklingsinsatser för medarbetarna. Utvecklaren av humankapital kan även arbeta med att stödja/coacha medarbetare. Rollen som utvecklare av humankapital har strategiskt fokus. (Ulrich och Brockbank, 2007) En arbetsuppgift kan därför vara att arbeta med strategisk kompetensförsörjning.

En viktig uppgift i *rollen som funktionsexpert* är att vara en kunskapsbank inom olika områden (Ulrich och Brockbank, 2007). Exempel på områden kan vara arbetsrätt och rekrytering. Ulrich och Brockbank menar att en funktionsexpert även kan arbeta med rådgivning (Ulrich och Brockbank, 2007). Den viktigaste uppgiften för *medarbetarnas talesperson* är att arbeta med frågor som rör relationen mellan medarbetaren och organisationen. Konkreta arbetsuppgifter kan vara att arbeta med jämställdhets- och mångfaldsfrågor, arbetsmiljöfrågor och rehabiliteringsfrågor (Ulrich och Brockbank, 2007). Modellen nedan sammanfattar hur jag har operationaliserat Ulrich och Brockbanks modell som arbetsuppgifter:

Rollens fokus	System/processer	Medarbetare/aktörer
Strategiskt	<p><b>Strategisk partner</b></p> <p>Stödja/coacha chefer Strategiskt ledningsstöd Strategiska utvecklings- och förändringsfrågor</p>	<p><b>Utvecklare av humankapital</b></p> <p>Arrangera kompetensutvecklingsinsatser Strategisk kompetensförsörjning Stödja/coacha medarbetare</p>
Operativt	<p><b>Funktionsexpert</b></p> <p>Rådgivning Arbetsrätt Rekrytering</p>	<p><b>Medarbetarnas talesperson</b></p> <p>Jämställdhets- och mångfaldsfrågor Arbetsmiljöfrågor Rehabiliteringsfrågor</p>

Fig.3 Ulrich och Brockbanks modell för HR- medarbetarens roller som arbetsuppgifter (min operationalisering)

Respondenterna tillfrågades i enkäten om i hur stor utsträckning de arbetade med ovan beskrivna arbetsuppgifter. Resultatet beskrivs nedan<sup>5</sup>. Inledningsvis beskrivs rollen som strategisk partner, följt av rollen som utvecklare av humankapital. Därefter beskrivs rollen som funktionsexpert och rollen som medarbetarnas talesperson. Slutligen görs ett försök att förstå personalvetarens yrkesroll utifrån ett helhetsgrepp på alla fyra roller.

### *Rollen som strategisk partner*

Tabell 1: Respondenternas arbetsuppgifter i rollen som strategisk partner (procent)

Arbetsuppgifter:	Inte alls	I ganska liten/ mycket liten utsträckning	I ganska stor/ mycket stor utsträckning	Totalt	
				Procent:	Antal:
Stödja/coacha chefer	4	12	84	100	186
Strategiska utvecklings- och förändringsfrågor	9	35	56	100	189
Strategiskt ledningsstöd	15	31	54	100	188
Minst en av ovanstående arbetsuppgifter	-	-	90	90	170

En klar majoritet av respondenterna uppgav att de i stor utsträckning arbetade med att stödja/coacha chefer. Resultatet kan relateras till 2004- 2005 års CRANET- undersökning som visade att chefsstöd blir vanligare arbetsuppgifter för personalvetare (Lindeberg och Månson, 2006). Att resultatet överensstämmer med CRANET- rapporten är något som stärker studiens reliabilitet. Att arbeta med strategiska utvecklings- och förändringsfrågor var inte riktigt lika vanligt; en knapp majoritet uppgav att de arbetade med dessa frågor i stor utsträckning.

Eftersom arbetsuppgifterna i rollen som strategisk partner förekommer i olika stor utsträckning kan det finnas variationer i hur rollen ser ut. För någon kanske rollen handlar om att stödja/coacha chefer, medan någon främst arbetar med strategiska utvecklings- och förändringsfrågor. Det blir då intressant att fråga sig hur många av respondenterna som innehade *minst en* av arbetsuppgifterna i stor utsträckning. På så sätt kan man säga hur många som *i någon mån* innehar rollen som strategisk partner. Resultatet visar att 90 % av respondenterna uppgivit att de arbetar i stor utsträckning med minst en av de arbetsuppgifter som ingår i rollen. Det innebär att en mycket stor del av respondenterna arbetar med *antingen* strategiskt ledningsstöd, strategiska utvecklings- och förändringsfrågor eller att stödja/coacha chefer. Alternativt kan de arbeta med en *kombination* av några av dem.

Sammanfattningsvis kan sägas att rollen som strategisk partner ingår i en klar majoritet av respondenternas yrkesroll. En yrkesroll definierades tidigare som ”summan av de normer och förväntningar som hänför sig till en viss uppgift eller position” (Lennér Axelsson och Thylefors, 2005, s.83). Om man betraktar en yrkesroll på detta sätt kan det sägas att en förväntning som ställs på en majoritet av personalvetarna är att agera som en strategisk partner. Förväntningarna ser dock olika ut. Detta eftersom det finns variationer i hur vanligt förekommande de olika arbetsuppgifterna är.

<sup>5</sup> I de tabeller som presenteras har för överskådliggighets skull alternativen i ganska liten utsträckning och i mycket liten utsträckning samt i ganska stor utsträckning och i mycket stor utsträckning slagits ihop. Detta görs även i kommande tabeller.

### *Rollen som utvecklare av humankapital*

Tabell 2: Respondenternas arbetsuppgifter i rollen som utvecklare av humankapital (procent)

Arbetsuppgifter:	Inte alls	I ganska liten/ mycket liten utsträckning	I ganska stor/ mycket stor utsträckning	Totalt	
				Procent:	Antal:
Strategisk kompetensförsörjning	15	41	44	100	188
Arrangera kompetensutvecklingsinsatser	12	46	42	100	186
Stödja/coacha medarbetare	11	50	39	100	188
Minst en av ovanstående arbetsuppgifter	-	-	74	74	139

När det gäller rollen som utvecklare av humankapital uppgav ungefär 40 % av respondenterna att de arbetade i stor utsträckning med strategisk kompetensförsörjning, att arrangera kompetensutvecklingsinsatser och att stödja/coacha medarbetare. Knappt tre fjärdedelar av respondenterna har uppgivit att de arbetade i stor utsträckning med minst en av de arbetsuppgifter som ingick i rollen. Det innebär att en majoritet arbetar med *antingen* strategisk kompetensförsörjning, att arrangera kompetensutvecklingsinsatser eller att stödja/coacha medarbetare. Alternativt kan de arbeta med en *kombination* av några av frågorna. Rollen som utvecklare av humankapital är därmed en del av en majoritet av personalvetarnas yrkesroll. I likhet med rollen som strategisk partner kan rollen dock se olika ut för olika personer.

### *Rollen som funktionsexpert*

Tabell 3: Respondenternas arbetsuppgifter i rollen som funktionsexpert (procent)

Arbetsuppgifter:	Inte alls	I ganska liten/ mycket liten utsträckning	I ganska stor/ mycket stor utsträckning	Totalt	
				Procent:	Antal:
Rådgivning	4	10	86	100	187
Arbetsrätt	4	21	75	100	188
Rekrytering	13	23	64	100	189
Minst en av ovanstående arbetsuppgifter	-	-	94	94	178

En klar majoritet av respondenterna uppgav att de i stor utsträckning innehade de arbetsuppgifter som ingår i rollen som funktionsexpert. Vanligast var rådgivning följt av arbetsrätt. En tänkbar förklaring till att arbetsuppgifterna i rollen som funktionsexpert förekommer i så stor utsträckning är att rollen kan vara mer eller mindre operativ. Detta då den både kan handla om att agera problemlösare i det dagliga arbetet och att arbeta mer strategiskt med att utveckla effektiva system och policys. (Ulrich och Brockbank, 2007) Till exempel kan rekrytering handla både om att utveckla långsiktiga rekryteringsplaner och att rent operativt rekrytera medarbetare. Uppgifterna i rollen kan även utföras på olika sätt. Arbetsuppgiften rådgivning kan till exempel uppfattas som allt från att inneha någon form av intern expertroll till att stundtals ha informella rådgivningssamtal i korridoren.

Nära nog samtliga respondenter uppgav att de arbetar i stor utsträckning med minst en av de arbetsuppgifter som ingick i rollen som funktionsexpert. Att de arbetsuppgifter som ingår i rollen varierar kan möjligen bero på att det är vanligt att rollen är specialiserad (Ulrich och Brockbank, 2007).

## Rollen som medarbetarnas talesperson

Tabell 4: Respondenternas arbetsuppgifter i rollen som medarbetarnas talesperson (procent)

Arbetsuppgifter:	Inte alls	I ganska liten/ mycket liten utsträckning	I ganska stor/ mycket stor utsträckning	Totalt	
				Procent:	Antal:
Jämställdhets- och mångfaldsfrågor	11	57	32	100	189
Arbetsmiljöfrågor	10	49	41	100	189
Rehabiliteringsfrågor	20	34	46	100	189
Minst en av ovanstående arbetsuppgifter	-	-	68	68	129

När det gäller rollen som medarbetarnas talesperson arbetade drygt 40 % med arbetsmiljöfrågor eller rehabiliteringsfrågor i stor utsträckning. Jämställdhets- och mångfaldsfrågor uppgav ungefär en tredjedel att de arbetade i stor utsträckning med. Över två tredjedelar av de tillfrågade arbetade i stor utsträckning med minst en av de arbetsuppgifter som ingick i rollen. En majoritet innehar således rollen som utvecklare av humankapital.

Avslutningsvis kan noteras att rollen som strategisk partner och rollen som funktionsexpert förekommer i större utsträckning än rollen som medarbetarnas talesperson och rollen som utvecklare av humankapital. Att rollen som strategisk partner och rollen som funktionsexpert förekommer i större utsträckning än rollen som utvecklare av humankapital och rollen som medarbetarens talesperson tyder på att personalvetarens yrkesroll har något större fokus på system och processer än på medarbetare och aktörer. Detta då de förstnämnda rollerna har fokus på system/processer medan de sistnämnda fokuserar på medarbetare/aktörer (Ulrich och Brockbank, 2007 jmf Söderlund och Bredin, 2005).

### En syntes av roller

En utgångspunkt i Ulrich och Brockbanks modell är att samtliga roller *kan* ingå i personalvetarens yrkesroll (Ulrich och Brockbank, 2007). Det kändes därför intressant att undersöka hur respondenternas yrkesroll såg ut utifrån en helhetsbild av Ulrich och Brockbanks modell. Jag valde här att undersöka *hur många* av rollerna som respondenterna innehade. Detta gjordes genom att ett index över de olika rollerna konstruerades<sup>6</sup>. Resultatet av indexet visas i tabellen nedan:

Tabell 5: Antalet roller respondenterna innehade (procent)

Antal roller:	Procent:	Antal:
Ingen roll	2	3
En roll	4	7
Två roller	14	26
Tre roller	27	50
Fyra roller	53	99
Totalt	100	185

<sup>6</sup> I indexet fick respondenterna en poäng för varje roll de angett att de innehade minst en arbetsuppgift inom i (ganska eller mycket) stor utsträckning. Respondenterna kunde få mellan noll och fyra poäng på indexet. Noll poäng innebar att respondenten inte innehade någon av rollerna, fyra att den innehade samtliga roller.

Tabellen visar att strax över hälften av respondenterna innehade alla fyra roller i stor utsträckning. Deras yrkesroll kan därför ses som komplex. En dryg fjärdedel innehade tre roller, vilka även de kan sägas ha en relativt komplex yrkesroll. En del av respondenterna hade en mer endimensionell yrkesroll. Detta då en knapp femtedel innehade en eller två roller. Ett intressant resultat är att några procent av respondenterna inte innehade *någon* av ovanstående roller. En förklaring till det kan vara att dessa uppgivit att de arbetade med många arbetsuppgifter men i liten utsträckning. Det är också tänkbart att min operationalisering av Ulrich och Brockbanks modell till arbetsuppgifter inte täckte in deras arbetssituation på ett tillfredsställande sätt.

Det faktum att majoriteten av respondenterna innehar tre eller fyra av Ulrich och Brockbanks roller visar att personalvetarens yrkesroll kan ha både strategiska och operativa inslag, samt både fokus på system och processer (Ulrich och Brockbank, 2007 jmf Söderlund och Bredin, 2005). Det tyder på att personalvetarens yrkesroll är komplex. Resultatet visar också att Ulrich och Brockbanks modell kan fungera som en utgångspunkt för hur personalvetarens yrkesroll kan se ut. I Freidmans studie lyftes alla delar i Ulrich och Brockbanks modell fram som centrala för personalchefer (Freidman, 2007). Jag visar här att de olika rollerna, eller majoriteten av dem, är centrala för alla personalvetare, inte bara för de som innehar en chefsposition.

### **Det strategiska personalarbetets betydelse för yrkesrollen**

En del av den tidigare forskningen beskriver att personalvetarens yrkesroll blir mer strategisk (exempelvis Lindeberg och Månsson, 2006). Vilken betydelse det strategiska personalarbetet har för personalvetarens yrkesroll kan förstås genom Ulrich och Brockbanks modell för HR-medarbetares roller. Jag återvänder därför i det här avsnittet till de olika rollerna. Framförallt beskrivs de roller som har strategiskt fokus. Inledningsvis beskrivs dock om respondenterna innehar en strategisk position i organisationen.

#### *Strategisk position*

En tendens i den tidigare forskningen är att personalchefer blir en mer självklar del i ledningsgrupper (Lindeberg och Månson, 2006). Genom att en medlem i en ledningsgrupp troligen har möjlighet att påverka de strategiska beslut som tas i verksamheten kan det ses som att de har en *strategisk position*. För att undersöka hur stor andel av respondenterna som innehade en strategisk position, sett som del i ledningsgrupp, frågades respondenterna i enkäten om de satt med i någon ledningsgrupp. Enkätfrågan ställdes, som tidigare nämnts, enbart till de respondenter som uppgivit sig inneha en chefsposition. Resultatet är därför troligen inte rättvisande då det sannolikt finns personer som sitter med i en ledningsgrupp utan att inneha en chefsposition.

Resultat visar att majoriteten, 85 %, av de tillfrågade respondenterna uppgav att de satt med i någon ledningsgrupp (se bilaga 1, tabell 2). En stor del av dem som innehar en chefsposition innehar därmed en strategisk position. Motsvarande siffra för personalcheferna i CRANET-undersökningen var 90 % (Lindeberg och Månson, 2006). Att respondenterna i lägre utsträckning satt med i någon ledningsgrupp kan kanske bero på att de möjligen är något yngre och har kortare yrkeserfarenhet än yrkesgruppen generellt (se bilaga 1, tabell 1).

### Strategiska arbetsuppgifter och roller

Tidigare visades att en majoritet innehar de roller som i Ulrich och Brockbanks modell har strategiskt fokus, det vill säga rollen som strategisk partner och rollen som utvecklare av humankapital. Man kan därför säga att strategiska arbetsuppgifter och roller har stor betydelse för personalvetarens yrkesroll. Här kan det vara intressant att fråga sig vad som utmärker dem som arbetar med strategiska frågor. För att undersöka det gjordes en logistisk regressionsanalys. Tanken med en logistisk regressionsanalys är att beräkna oddsen för att en grupp skall ha en viss åsikt eller egenskap jämfört med en referensgrupp<sup>7</sup> (Edling och Hedström, 2003). Här handlade det om att undersöka oddsen för att olika grupper i stor utsträckning arbetade med strategiska arbetsuppgifter. I stället för att undersöka samtliga arbetsuppgifter i rollerna valde jag ut de uppgifter som den tidigare forskningen beskriver som en del i personalvetarens nya, strategiska roll. De arbetsuppgifter som ingick i analysen var således att stödja/coacha chefer, strategiska utvecklings- och förändringsfrågor, strategiskt ledningsstöd och strategisk kompetensförsörjning (Lindeberg och Månsson, 2006; Byham och Riddle, 1999).

De variabler som prövades i analysen var kön, ålder, tid i nuvarande yrke, sektor samt om respondenten innehade en chefsposition<sup>8</sup>. Resultatet av den logistiska regressionen visas nedan. I tabellen har referensgruppen getts värde 1. Den jämförande gruppens odds visar hur stor chans denna har att i stor utsträckning arbeta med strategiska arbetsuppgifter jämfört med referensgruppen.

Tabell 6: Odds för att i stor utsträckning arbeta med strategiska arbetsuppgifter (oddskvoter)

Odds för olika grupper att i stor utsträckning arbeta med strategiska arbetsuppgifter:	Stödja/coacha chefer	Strategiska utvecklings- och förändringsfrågor	Strategiskt ledningsstöd	Strategisk kompetensförsörjning
<b>Kön</b>				
Man (referens)	1	1	1	1
Kvinna	0,63	1	0,66	0,62
<b>Ålder</b>				
27- 34 år (referens)	1	1	1	1
35- 44 år	0,88	0,99	0,96	1,05
45- 54 år	0,49	0,11**	0,16**	0,26
<b>Tid i nuvarande yrke</b>				
Mer än 5 år (referens)	1	1	1	1
0- 5 år	0,98	0,62	0,81	0,54
<b>Sektor</b>				
Privat (referens)	1	1	1	1
Offentlig	1,35	0,85	1,51	0,73
<b>Innehar en chefsposition</b>				
Ja (referens)	1	1	1	1
Nej	1,45	0,23**	0,35**	0,51
Konstant	6,05*	7,81**	4,39*	3,90*
Nagelkerkes R <sup>2</sup>	0,02	0,20	0,13	0,10

\* p = < 0,05 \*\* p = < 0,01 \*\*\* p = < 0,001

<sup>7</sup> Den matematiska principen bakom en logistisk regressionsanalys kan kort beskrivas som att oddsen för de olika grupperna divideras, varpå oddskvoter erhålls. Beräkningen av oddskvoterna sker utifrån det mest troliga mönstret på basis av de tidigare noterade sambanden mellan variablerna. (Edling och Hedström, 2003)

<sup>8</sup> För att knyta an till föregående avsnitt kunde man även tänkt sig att ha med variabeln om respondenten sitter med i någon ledningsgrupp. Jag valde dock att inte ha med den. Eftersom frågan om respondenten satt med i någon ledningsgrupp enbart ställdes till dem som innehade en chefsposition hade resultatet troligen inte hade blivit rättvisande om variabeln ledningsgrupp hade tagits med.



Inledningsvis kan nämnas att tabellen visar få statistiskt signifikanta<sup>9</sup> samband. En orsak till det kan vara att mitt urval är relativt litet. Genomgående är Nagelkerkes  $R^2$  värde lågt<sup>10</sup>. Det innebär att de variabler som ingår i analysen till liten del förklarar om man i stor utsträckning arbetar med strategiska arbetsuppgifter. Resultatet får därför ses som en indikation, snarare än ett absolut mått, på vad som kan ha betydelse för om man arbetar med olika strategiska arbetsuppgifter.

Tabellen visar ett signifikant samband mellan ålder och två av de strategiska arbetsuppgifterna. De variabler som ingår i en logistisk regressionsanalys "renodlas". På så sätt kan man se effekten av en variabel oavsett de andra variablernas inverkan (Edling och Hedström, 2003). I det här fallet har därför ålder betydelse oavsett respondenternas kön, sektor, tid i yrket eller om man innehar en chefsposition. När det gäller strategiska utvecklings- och förändringsfrågor samt strategiskt ledningsstöd är oddsen att arbeta med frågorna 0,11 respektive 0,16 för de respondenter som är mellan 45- 54 år jämfört med dem som är 27- 34 år. Det är således betydligt vanligare att arbeta med frågorna för de yngre respondenterna. Samtidigt är det relevant att notera att relativt få respondenter är över 44 år (se bilaga 1, tabell 1). Det behövs därför sannolikt ett större urval för att kunna dra slutsatsen att ålder *alltid* är avgörande för i vilken utsträckning man arbetar med strategiska frågor.

Tabellen visar ett samband mellan att inneha en chefsposition och att i stor utsträckning arbeta med två av de strategiska frågorna. För den som inte innehar en chefsposition är oddsen 0,23 att arbeta med strategiska utvecklings- och förändringsfrågor jämfört med den som har en chefsposition. Motsvarande odds när det gäller strategiskt ledningsstöd är 0,35. Arbetsuppgifterna är således betydligt vanligare för dem som innehar en chefsposition. Resultatet tyder på att var man befinner sig i organisationen har betydelse för vilka arbetsuppgifter man utför. Att de olika delarna i modellen kan se olika ut beroende på vilken nivå i organisationen de utövas på anger även Ulrich och Brockbank (Ulrich och Brockbank, 2007).

## Upplevelser av krav och inflytande

Hur personalvetare upplever sin yrkesroll utifrån krav och inflytande kan förstås utifrån Karaseks krav- och kontrollmodell. Kort kan nämnas att de frågor om krav och inflytande som ställdes i enkäten skiljer sig ifrån de frågor Karasek ställer för att diagnostisera ett arbete (jmf Karasek och Theorell, 1990). Anledningarna till det diskuteras närmare i kapitel 4, metod. Där diskuteras även vilka konsekvenser det kan ha för resultatets användbarhet. I likhet med tidigare använder jag mig av begreppet inflytande i stället för kontroll, utom då jag refererar till en författare som använder begreppet kontroll.

---

<sup>9</sup> Begreppet statistiskt signifikant är ett mått på hur stor sannolikheten är att ett resultat beror på slumpen. Man talar om olika sannolikhetsnivåer, vanligen benämnt p- värde.  $P < 0,05$  innebär att resultatet med mindre än 5 % sannolikhet är slumpmässigt  $p < 0,01$  innebär att resultatet med mindre än 1 % sannolikhet är slumpmässigt och  $p < 0,001$  att resultatet med mindre än 0,1 % sannolikhet är slumpmässigt. (Djurfeldt m.fl., 2003)

<sup>10</sup> Nagelkerkes  $R^2$  kan kort beskrivas som ett mått på hur väl modellen beskriver data i urvalet. Nagelkerkes  $R^2$  varierar mellan 0 och 1. Ett lågt värde indikerar att de beroende variabler som ingår i analysen (i det här fallet till exempel kön, ålder och tid i yrket) till liten del förklarar den oberoende variabeln (i det här fallet att i stor utsträckning arbeta med strategiska arbetsuppgifter). Ett högt värde indikerar det motsatta, det vill säga att de variabler som ingår i analysen har ett stort förklaringsvärde. (Edling och Hedström, 2003)

### *Yrkesrollens krav*

För att undersöka *vilka* krav respondenterna upplevde att deras arbete innebar ställdes i enkäten en fråga om i hur stor utsträckning de upplevde att deras arbete ställde ett antal krav. De krav som valdes ut var sådana jag bedömde kunna förekomma i personalyrket; att självständigt kunna lösa problem och finna nya infallsvinklar, att tänka självständigt, att argumentera och övertyga, att göra skriftliga och muntliga presentationer, samarbeta med andra samt att förstå individers och grupperns beteende. Resultatet visas i tabellen nedan:

Tabell 7: Kompetenskrav respondenterna upplever att deras yrke ställer (procent)

Kompetenskrav:	I ganska liten/ mycket liten utsträckning	I varken stor eller liten utsträckning	I ganska stor/ mycket stor utsträckning	Totalt	
				Procent:	Antal:
Självständigt lösa problem	-	4	96	100	188
Finna nya infallsvinklar på problem	1	4	95	100	189
Tänka självständigt	-	1	99	100	189
Argumentera och övertyga	2	10	88	100	189
Göra skriftliga presentationer	12	25	63	100	188
Göra muntliga presentationer	6	18	76	100	189
Samarbeta med andra	-	3	97	100	189
Förstå individers/grupperns beteende	4	6	90	100	189

En klar majoritet av respondenterna upplevde dessa krav i stor utsträckning. Samtliga av kraven kan därför sägas ingå i personalvetarens yrkesroll. En viss variation finns dock. Till exempel uppgav ungefär två tredjedelar att deras arbete i stor utsträckning ställer krav på att göra skriftliga presentationer medan så gott som samtliga upplever att arbetet i stor utsträckning ställer krav på att tänka självständigt och att samarbeta med andra. Att respondenterna upplevde krav på självständighet, samarbetsförmåga och förmåga att förstå individers och grupperns beteende kan relateras till Glitterstams personalvetare, vilka ansåg att deras arbete ställde höga krav på självständighet och social kompetens (Glitterstam, 2007).

Ovan har visats vilka krav respondenterna upplevde att yrket ställde. Men *hur höga* krav upplevde de att arbetet innebar? För att undersöka det konstruerades ett index över ovan beskrivna frågor<sup>11</sup>. Utifrån poäng på indexet var det möjligt att urskilja hur många som upplevde höga respektive låga krav. En majoritet, 85 %, hade höga poäng på indexet. Det innebar en övervikt åt att uppleva de flesta krav i ganska eller mycket stor utsträckning. Majoriteten upplevde således att deras arbete ställde höga krav. Resterande hade lägre poäng på indexet, vilket kan ses som att deras arbete ställde låga krav. Ingen respondent hade dock mycket låga poäng på indexet (se bilaga 1, tabell 3). Det kan därför noteras ingen upplevde mycket låga krav.

### *Inflytande i arbetet*

I enkäten tillfrågades respondenterna om i hur stor utsträckning de upplevde sig ha inflytande över organisationen på arbetsplatsen, sina arbetsuppgifter och upplägget på sin arbetsdag. Två tredjedelar av respondenterna uppgav att de i stor utsträckning hade inflytande över organisationen på arbetsplatsen. De allra flesta upplevde sig även ha stort inflytande över upplägget

<sup>11</sup> Respondenterna kunde erhålla mellan 8 och 40 poäng på indexet. 8 poäng innebar att respondenten uppgivit alla krav i mycket liten utsträckning, 40 alla i mycket stor utsträckning. De som hade 32- 40 poäng bedömdes uppleva höga krav, de som hade 23- 31 poäng bedömdes uppleva låga krav.

på sin arbetsdag och hur deras arbetsuppgifter skulle utföras (se bilaga 1, tabell 4). Resultatet kan relateras till Glitterstams personalvetare som till stor del upplevde att de kunde påverka organisationen och sina arbetsuppgifters utförande (Glitterstam, 2007). För att få en indikation på *hur stort* inflytande respondenterna kände konstruerades ett index över deras upplevda inflytande över organisationen, sina arbetsuppgifter och upplägget på sin arbetsdag<sup>12</sup>. Utifrån poäng på indexet var det möjligt att urskilja hur många som upplevde en hög respektive en låg grad av inflytande. Strax över 80 % av respondenterna hade höga poäng på indexet. De hade en övervikt åt att uppleva ett ganska eller mycket stort inflytande över organisationen, sina arbetsuppgifter och upplägget på sin arbetsdag. Majoriteten har således stort inflytande över sin arbetssituation. Resterande hade lägre poäng och bedömdes därmed ha en låg grad av inflytande. Ingen respondent hade mycket låga poäng på indexet (se bilaga 1, tabell 5). Ingen upplever således ett mycket litet inflytande.

### Krav och inflytande

Jag har ovan visat att majoriteten av respondenterna upplever att deras arbete ställer höga krav. Majoriteten upplever sig även ha stort inflytande över sin arbetssituation. Karaseks krav- och kontrollmodell bygger dock på en kombination av upplevelser av krav och kontroll (Karasek och Theorell, 1990). Genom en korstabellsanalys av respondenternas resultat på ovan beskrivna index över krav och inflytande blev det möjligt att identifiera hur deras upplevelser såg ut i relation till Karaseks krav- och kontrollmodell<sup>13</sup>. Min modell nedan visar resultatet av korstabellsanalysen i relation till Karaseks krav- och kontrollmodell.

Upplevelse av		Låga psykologiska krav	Höga psykologiska krav
Låg egenkontroll		<b>Passiva arbeten</b> 7 %	<b>Högstressarbeten</b> 12 %
Hög egenkontroll		<b>Lågstressarbeten</b> 8 %	<b>Aktiva arbeten</b> 73 %
Totalt	Procent:	100	
	Antal:	188	

Fig. 4 respondenternas upplevelser av krav och kontroll utifrån Karaseks krav- och kontrollmodell (egen modell)

Modellen visar att knappt tre fjärdedelar av respondenterna upplevde både höga krav och en hög grad av inflytande. Utifrån Karaseks modell kan därför en majoritet av respondenterna sägas ha *aktiva arbeten*. Att majoriteten av respondenterna upplever sig ha ett aktivt arbete innebär att personalvetare kan ses som ett yrke med en balans mellan de krav som ställs och

<sup>12</sup> På indexet var det möjligt att erhålla mellan 3 och 15 poäng. 3 poäng innebar att respondent uppgivit sig ha mycket lågt inflytande över samtliga variabler, 15 att den uppgivit sig att mycket stor inflytande över samtliga. De som hade 12- 15 poäng bedömdes ha en hög grad av inflytande, de som hade 7- 11 poäng bedömdes ha en låg grad av inflytande.

<sup>13</sup> I korstabellsanalysen definierades respondenternas upplevelser av krav och kontroll på följande sätt:  
 Höga psykologiska krav = 32- 40 poäng på "kravindexet"  
 Låga psykologiska krav = 23- 31 poäng på "kravindexet"  
 Hög grad av egenkontroll = 12- 15 poäng på "inflytandeindexet"  
 Låg grad av egenkontroll = 7- 11 poäng på "inflytandeindexet"

graden av egenkontroll (Karasek och Theorell, 1990). Att personalvetare kan ses som ett aktivt arbete har även tidigare forskning visat (Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån, 2001; Glitterstam, 2007), något som stärker undersökningens reliabilitet.

En dryg tiondel upplevde höga krav kombinerat med låg grad av inflytande, vilket enligt Karaseks modell kan beskrivas som *högstressarbeten* (Karasek och Theorell, 1990). Eftersom ingen av respondenterna upplevde en mycket låg grad av inflytande är det något tveksamt att beskriva deras arbetssituation som högstressarbeten. De upplever dock en lägre grad av inflytande än de som innehar de aktiva arbetena, varför de i jämförelse med dem kan beskrivas inneha högstressarbeten. En knapp tiondel av respondenterna upplevde låga krav kombinerat med hög egenkontroll, vilket är kännetecknande för Karaseks *lågstressarbeten* (Karasek och Theorell, 1990). Ett litet antal upplevde sig ha låga krav samt låg egenkontroll, en kombination som Karasek beskriver som *passiva arbeten* (Karasek och Theorell, 1990). Eftersom ingen respondent upplevde att deras arbete ställde mycket låga krav är det tveksamt om dessa respondenter kan sägas ha lågstressarbeten respektive passiva arbeten. Detta eftersom passiva arbeten och lågstressarbeten enligt Karasek och Theorell inte sällan är arbeten med mycket låga och monotona arbetsuppgifterna (Karasek och Theorell, 1990).

Det kan här vara intressant att fråga sig vilka faktorer som har betydelse för hur respondenternas upplevelser av krav och inflytande ser ut. Genom en logistisk regressionsanalys prövades oddsen för att olika grupper skulle inneha ett *aktivt arbete*. De variabler som ingick i analysen var kön, ålder, sektor, tid i nuvarande yrke och om respondenten innehade en chefsposition. Även här var få variabler signifikanta, vilket kan vara en konsekvens av att urvalet är relativt litet. Det kan även nämnas att Nagelkerkes  $R^2$  värde var lågt. Man får därför se resultatet som en indikation, snarare än absolut förklaring, på faktorer som kan ha betydelse för upplevelsen av ett aktivt arbete.

Resultatet visade att det finns ett signifikant samband mellan att inneha en chefsposition och att uppleva sig ha ett aktivt arbete. För den som inte har en chefsposition är oddsen att uppleva ett aktivt arbete 0,36 jämfört med den som har det (se bilaga 1, tabell 6). Eftersom variablerna undersöks oberoende av varandra gäller sambandet oavsett respondenternas kön, ålder, sektor och tid i nuvarande yrke. Att upplevelser av ett aktivt arbete har ett samband med att inneha en ledande position beskriver även Eriksson och Larsson (Eriksson och Larsson, 2002 s.143).

## En tydlig yrkesroll?

Detta avsnitt handlar om huruvida personalvetare upplever att de har en tydlig yrkesroll. Utgångspunkten är den i forskningen beskrivna bilden av personalvetarens yrkesroll som otydlig (av exempelvis Berglund, 2002). För att undersöka om respondenterna upplevde en tydlig yrkesroll ställdes i enkäten följande fråga; ”I hur hög utsträckning anser du att personalvetaren har en tydlig yrkesroll?” Tabellen nedan visar hur respondenterna besvarat frågan:

Tabell 8: I hur stor utsträckning respondenterna anser att personalvetaren har en tydlig yrkesroll (procent)

Anser att personalvetaren har en tydlig yrkesroll:	Procent:	Antal:
I ganska liten/ mycket liten utsträckning	32	59
I varken stor eller liten utsträckning	17	32
I ganska stor/mycket stor utsträckning	51	94
Totalt:	100	185

Tabellen visar att hälften upplever att personalvetarens yrkesroll i stor utsträckning är tydlig medan en dryg tredjedel i liten utsträckning anser att rollen är otydlig. En relativt stor del av respondenterna upplever dock att rollen varken i stor eller i liten utsträckning är tydlig. Resultatet kan ses som att en upplevelse av otydlighet förekommer men att upplevelsen av en tydlig yrkesroll är större. Resultatet motsäger därför delvis bilden av en otydlig yrkesroll som lyfts fram i forskningen (Berglund 2002; Holander och Landström, 2005; Sundman, 2007).

Vilka är det då som upplever sig ha en tydlig yrkesroll och vad utmärker dem? Genom en logistisk regressionsanalys undersöktes vilka odds som fanns för att olika grupper upplevde en tydlig yrkesroll. De variabler som prövades i analysen var kön, ålder, om respondenten innehade en chefsposition, tid i nuvarande yrke, personalfunktionens status i organisationen, om respondenten i hög utsträckning identifierar sig som personalvetare samt vilken grad av inflytande respondenten har över sin arbetssituation<sup>14</sup>. Syftet med den sistnämnda variabeln var att undersöka om inflytande hade betydelse för upplevelsen av tydlighet. Jag valde även att ha med antalet av Ulrich och Brockbanks roller respondenten innehade. Detta eftersom det är tänkbart att en komplex yrkesroll skulle kunna uppfattas som otydligare (jmf Hilmersson, 2008). Resultatet av den logistiska regressionen visas nedan:

Tabell 9: Odds för att uppleva att personalvetaren har en tydlig yrkesroll (oddskvoter)

Odds för att uppleva att personalvetaren har en tydlig yrkesroll	
<b>Kön</b>	
Man (referens)	1
Kvinna	1,42
<b>Ålder</b>	
27- 34 år (referens)	1
35- 44 år	0,96
45- 54 år	1,80
<b>Innehar en chefsposition</b>	
Ja (referens)	1
Nej	0,44
<b>Tid i nuvarande yrke</b>	
Mer än 5 år (referens)	1
0- 5 år	0,45
<b>Personalfunktionen har hög status i organisationen</b>	
Ja (referens)	1
Nej	0,28**
<b>Identifierar sig i hög utsträckning som personalvetare</b>	
Ja (referens)	1
Nej	0,21**
<b>Grad av inflytande</b>	
Hög (referens)	1
Låg	1,02
<b>Antal av Ulrich och Brockbanks roller</b>	
Tre eller fyra roller (referens)	1
Inga, en eller två roller	0,94
Konstant	5,38*
Nagelkerkes R <sup>2</sup>	0,28

\* p = < 0,05 \*\* p = < 0,01 \*\*\* p = < 0,001

<sup>14</sup> Respondenternas grad av inflytande över sin arbetssituation definierades utifrån poäng på inflytandeindexet.

Inledningsvis kan det noteras att tabellen visar få signifikanta variabler. Det kan, som tidigare nämnts, bero på att urvalet är relativt litet. Tabellen visar även ett relativt lågt Nagelkerkes  $R^2$  värde. Upplevelsen av en tydlig yrkesroll kan därför inte enbart förklaras av de variabler som ingår i analysen, utan det finns sannolikt andra faktorer som har betydelse.

Tabellen visar ett signifikant samband mellan personalfunktionens status och upplevelsen av en tydlig yrkesroll. Oddsens för att de respondenter som inte upplever att personalfunktionen har en hög status i organisationen upplever en tydlig yrkesroll är 0,28 jämfört med en person som upplever att personalfunktionen har en hög status. Vilken status en grupp eller roll har bygger på en gemensam föreställning om gruppens/rollens värde. Denna föreställning ligger både inom gruppen/rollen och i dess omgivning (Hogg och Vaughan, 1998). Resultatet tyder därför på att omgivningens uppfattning om yrket har betydelse för upplevelsen av tydlighet. Det kan relateras till Berglunds samt Holander och Landströms resonemang om att personalvetare upplever en otydlig yrkesroll på grund av omgivningens uppfattningar om otydlighet (Berglund 2002; Holander och Landström, 2005).

Avslutningsvis kan nämnas att tabellen visar att upplevelsen av en tydlig yrkesroll har samband med att identifiera sig med den. För den som inte identifierar sig som personalvetare i hög utsträckning är oddsens för att uppleva en tydlig yrkesroll 0,21 jämfört med den som i hög utsträckning identifierar sig med yrkesgruppen. Identifikation med yrkesgruppen har således stor betydelse för om man upplever en tydlig yrkesroll. Den bakomliggande orsaken till sambandet går dock inte att uttala sig om med utgångspunkt i de frågor som ställdes i enkäten.

## Sammanfattning

Alla delar i Ulrich och Brockbanks modell för HR- medarbetares roller ingår i relativt stor utsträckning i *personalvetarens yrkesroll*. Vanligast är rollen som strategisk partner och rollen som funktionsexpert. Att en stor del av respondenterna innehar majoriteten av Ulrich och Brockbanks roller visar även att yrkesrollen för en stor del av respondenterna är *komplex*. När det gäller det strategiska personalarbetets betydelse för yrkesrollen tenderar personalchefer att inneha en *strategisk position*, sett som del i ledningsgrupp. *Strategiska arbetsuppgifter och roller* har en stor del i yrkesrollen för samtliga personalvetare. Det finns dock variationer i vilka arbetsuppgifter man utför beroende på ålder och vilken position man har i organisationen.

Majoriteten av respondenterna upplever att deras arbete ställer *höga krav* på att självständigt kunna lösa problem och finna nya infallsvinklar, att tänka självständigt, att argumentera och övertyga, att göra skriftliga och muntliga presentationer, samarbeta med andra samt att förstå individers och grupper beteende. Majoriteten upplever sig ha *stort inflytande* sin arbets-situation. Utifrån Karaseks modell har en klar majoritet av respondenterna *aktiva arbeten*. Det finns även ett samband mellan att inneha en chefsposition och att uppleva ett aktivt arbete. Upplevelsen av en tydlig yrkesroll är relativt stor, även om en upplevelse av otydlighet förekommer. Vissa faktorer spelar in för upplevelsen av en tydlig yrkesroll. *Personalfunktionens status i organisationen* är en sådan faktor. Upplevelsen av en tydlig yrkesroll har även ett klart samband med om respondenten i hög utsträckning *identifierar sig som personalvetare*.

## 6. DISKUSSION

På en övergripande nivå syftar den här uppsatsen till att identifiera mönster kring hur personalvetarens yrkesroll ser ut och hur personalvetare upplever sin yrkesroll. En utgångspunkt är de bilder av yrkesrollen som lyfts fram i forskningen, där den dels beskrivs som allt mer strategisk och dels som otydlig. Syftet konkretiserades inledningsvis till ett antal frågor. Jag frågade mig hur personalvetarens yrkesroll ser ut och vilken betydelse det strategiska personalarbetet har för personalvetarens yrkesroll. Jag har också ställt mig frågan hur personalvetare upplever sin yrkesroll utifrån krav och inflytande samt om personalvetare upplever att de har en tydlig yrkesroll. Avsikten är att här diskutera undersökningens resultat utifrån dessa frågor. Jag berör även de nya frågor som framkommit under undersökningen. Därefter presenteras mina slutsatser samt några förslag till framtida forskning.

### En komplex yrkesroll

Utifrån Ulrich och Brockbanks modell för HR- medarbetares roller har jag visat en bild av personalvetarens yrkesroll som bestående av fyra delar; rollen som strategisk partner, rollen som utvecklare av humankapital, rollen som funktionsexpert och rollen som medarbetarnas talesperson. Rollen som strategisk partner och rollen som funktionsexpert förekommer i större utsträckning än de två andra rollerna. Personalvetarens yrkesroll har därmed något större fokus på system/processer än på medarbetare/aktörer. Som student på programmet för personal- och arbetslivsfrågor har det fallit sig naturligt att jag under undersökningens gång frågat mig vilka konsekvenser mitt resultat kan ha för hur programmet är utformat. Mitt intryck är att utbildningen har relativt stort fokus på beteendevetenskap. Om det finns en konflikt mellan en beteendevetenskaplig utbildning och en juridisk/ekonomisk verklighet på det sätt som Holander och Landström beskriver (Holander och Landström, 2005) låter jag vara osagt. Resultatet indikerar dock att det finns behov av att utbildningen fokuserar på system/processer i (minst) lika stor utsträckning som på beteendevetenskap.

Eftersom en stor del av personalvetarna innehar en majoritet av Ulrich och Brockbanks roller, har jag i uppsatsen förmedlat en bild av personalvetarens yrkesroll som komplex. Freidmans studie beskriver att samtliga av Ulrich och Brockbanks roller är centrala för personalchefers yrkesroll (Freidman, 2007). Jag har visat att yrkesrollen är komplex för en stor del av samtliga personalvetare, inte bara för de som innehar en chefsposition. Jag har därmed breddat den tidigare beskrivna bilden av yrkesrollen som komplex. Det blir här intressant att diskutera vilka konsekvenser resultatet kan ha för programmet för personal- och arbetslivsfrågor. Om yrkesrollen är komplex blir det viktigt att utbildningen kan fånga den komplexitet yrkesrollen innebär. Samtidigt tror jag det är viktigt att utbildningen inte upplevs som alltför ”spretig” eller splittrad i olika perspektiv. Att fokusera på yrkesrollens komplexitet och ändå behålla ”den röda tråden” i utbildningen kan kanske vara en utmaning för programmet?

### En strategisk yrkesroll

När det gäller det strategiska personalarbetets betydelse för yrkesrollen har min ambition inte varit att formulera argument för hur yrkesrollen *bör* se ut eller *hur* det skall kunna uppnås. Det har redan gjorts i en del tidigare forskning (exempelvis Byham och Riddle, 1999; Kulik och Perry, 2008). I likhet med tidigare forskning har jag visat att de respondenter som innehar en chefsposition till stor del även innehar en strategisk position (Lindeberg och Månsson,

2006). Likt tidigare forskning har jag även beskrivit att strategiska arbetsuppgifter och roller har en stor betydelse för personalvetarens yrkesroll (Lindeberg och Månsson, Damm och Tengblad, 2006; Byham och Riddle, 1999). Man bör dock komma ihåg att jag samtidigt har visat att yrkesrollen är komplex. Resultatet skall därför inte förstås som att yrkesrollen bara är strategisk. Snarare är den *både komplex och strategisk*.

Vissa faktorer har betydelse för om man i stor utsträckning arbetar med strategiska frågor. En sådan faktor är ålder. Eftersom de äldre respondenterna var så pass få behövs det troligen mer forskning för att det skall vara rimligt att dra slutsatsen att yngre oftare än äldre arbetar med strategiska frågor. Det finns även ett signifikant samband mellan att i stor utsträckning inneha en del av de strategiska arbetsuppgifterna och att inneha en chefsposition. Resultatet ger dock inget svar på *varför* en chefsposition kan ha ett samband med strategiska arbetsuppgifter. Det känns dock inte orimligt att tänka sig att den som innehar en chefsposition till stor del behöver ha långsiktigt och strategiskt fokus i sitt yrke. Samtidigt kan sägas att det strategiska personalarbetet har stor betydelse för samtliga personalvetares yrkesroll, inte bara för de som innehar en chefsposition. Med anledning av det bör man vara försiktig med att dra alltför stora slutsatser utifrån resultatet.

Ett resultat som är intressant att kort diskutera är att det inte finns någon signifikant skillnad mellan respondenter i privat respektive offentlig sektor när det gäller strategiska arbetsuppgifter. Man tänker sig nog ofta att privat sektor är snabbare på att införa nya organisations-trender och arbetsformer. Så verkar dock inte vara fallet när det gäller det strategiska personalarbetet. Snarare verkar det strategiska personalarbetet ha en stor del i yrkesrollen, oavsett vilken sektor man befinner sig i.

De variabler som ingick i analysen kan till liten del förklara om man i stor utsträckning arbetar med strategiska arbetsuppgifter. Troligen finns det därför *andra variabler* som har betydelse för om man i stor utsträckning arbetar med strategiska frågor. En sådan kan kanske vara vilka organisatoriska förutsättningar som finns. Kanske har det större betydelse *var* man befinner sig i organisationen än på *vilken nivå* man befinner sig? Resonemanget kan jämföras med Söderlund och Bredins resonemang om en strategisk kärna och en mer operativ linjefunktion (Söderlund och Bredin, 2005). Under undersökningens gång har jag reflekterat över hur mina metoder påverkat resultatet. Om organisatoriska förutsättningar har betydelse är det tänkbart att betydelsen av strategiskt personalarbete hade behövt studerats på organisationsnivå. Kanske skulle fenomenet i så fall kunnat fångas på ett bättre sätt genom fallstudier av olika organisationer?

## **Ett aktivt yrke**

I uppsatsen har jag beskrivit att majoriteten av respondenterna upplever att deras arbete ställer höga krav på att självständigt kunna lösa problem och finna nya infallsvinklar, att tänka självständigt, att argumentera och övertyga, att göra skriftliga och muntliga presentationer, samarbeta med andra samt att förstå individers och grupper beteende. En del av dessa krav har visats i tidigare forskning (Glitterstam, 2007). Troligen ställer personalyrket även *andra krav* än de ovan nämnda, exempelvis kännedom om arbetsrättsliga lagar. Även om man kan diskutera om resultatet ger en helhetsbild över personalvetares krav i sitt yrke så kan resultatet ha en viss användbarhet. Förutom att öka förståelsen kring vilka krav som ställs i yrket, kan det vara en del i vilka aspekter programmet för personal- och arbetslivsfrågor fokuserar på.



Mitt resultat visar att personalvetare, utifrån Karaseks modell, är ett aktivt yrke. Resultatet stämmer överens med tidigare forskning (Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån, 2001; Glitterstam, 2007). Det finns ett samband mellan att inneha en chefsposition och att uppleva ett aktivt arbete. Att en chefsposition har samband med ett aktivt arbete har tidigare visats (Eriksson och Larsson, 2002). Det kan dock vara intressant att fråga sig vilka orsaker som kan finnas till att de som innehar en chefsposition i större utsträckning upplever ett aktivt arbete än andra? Det känns inte helt orimligt att tänka sig att en chefsposition är förenad med både högre krav och en högre grad av inflytande. Men *på vilket sätt* är kraven högre? Och *vad* skapar en upplevelse av större inflytande? Kanske bidrar den formella positionen med ett större inflytande över organisationen? Samtidigt kan sägas att en majoritet av samtliga respondenter upplever ett aktivt arbete, varför resultatet inte bör övertolkas.

När det gäller upplevelsen av ett aktivt arbete kunde de variabler som ingick i analysen till liten del förklara upplevelsen. Sannolikt finns det därför *andra faktorer* som spelar in för om man upplever ett aktivt arbete. Men vilka är de? Återigen kan mina metoder diskuteras. Kanske är upplevelsen av krav och inflytande så pass komplex att den är svår att fånga med hjälp av ett antal enkätfrågor? Hur personalvetare upplever sitt yrke utifrån krav och inflytande hade kanske bättre kunnat fångas med en kvalitativ studie, där den enskildes upplevelser framkommit? Kanske hade man då kunnat få en bild av både vilka krav yrket ställer och vilka faktorer som har betydelse för hur man upplever yrket?

## En tydlig yrkesroll

Upplever personalvetare den otydliga yrkesroll som beskrivs i forskningen? Jag har visat att en upplevelse av en otydlig yrkesroll förekommer. Upplevelsen av en *tydlig* yrkesroll är dock större. Resultatet motsäger därmed delvis den i forskningen beskrivna bilden av att personalvetaren har en otydlig yrkesroll (Berglund 2002; Holander och Landström, 2005; Sundman, 2006). Detta då yrkesrollen till stor del upplevs som tydlig.

En faktor som har betydelse för om man upplever en tydlig yrkesroll är personalfunktionens status i organisationen. Det kan ses som att omgivningens uppfattning om yrket har betydelse för upplevelsen av tydlighet, något som även indikerats i tidigare forskning (Berglund 2002; Holander och Landström, 2005). Men *hur* ser sambandet mellan omgivningens uppfattningar och den egna upplevelsen av tydlighet ut? Är det kanske så att de som upplever en låg status, i likhet med Berglunds personalspecialister, känner sig ifrågasatta i sin yrkesroll (Berglund, 2002)? Jag har även visat på ett samband mellan att uppleva en tydlig yrkesroll och att i hög utsträckning identifiera sig med yrkesgruppen. Här kan man ställa sig frågan om vad som är hönan och vad som är ägget? Upplever man en tydligare yrkesroll för att man identifierar sig som personalvetare eller identifierar man sig som personalvetare på grund av att man upplever att yrkesrollen är tydlig?

Avslutningsvis kan sägas att jag inte har några klara svar på *varför* det förekommer uppfattningar om otydlighet. De variabler som prövades i min analys förklarade bara en del av upplevelsen av tydlighet. Ändå hoppas jag ha skingrat några av de rökråderna som verkar omge personalvetarens yrkesroll. Detta då jag trots allt har pekat ut ett antal faktorer som kan ha betydelse för upplevelsen av en tydlig yrkesroll. Troligen behövs det mer forskning för att förstå vad som ligger bakom upplevelsen av en tydlig yrkesroll. Metodval kan kanske vara av betydelse även här. Eftersom upplevelsen av en tydlig yrkesroll är personlig, hade den kanske studerats bättre med hjälp av kvalitativa metoder?

## Slutsatser

Utifrån uppsatsens resultat är min övergripande slutsats att personalvetarens yrkesroll kan förstås som komplex, strategisk, aktiv och tydlig. Det finns dock vissa variationer i hur yrkesrollen ser ut och upplevs. Tidigare forskning kring personalvetarens yrkesroll har till stor del fokuserat på en eller ett par frågor, till exempel det strategiska personalarbetet eller rollens otydlighet. Genom en multifaktoriell analys av personalvetarens yrkesroll har uppsatsen breddat och nyanserat de i forskningen beskrivna bilderna av yrkesrollen. Genom att belysa yrkesrollen på ett övergripande plan har uppsatsen även skapat förutsättningar för ökad kunskap om hur personalvetarens yrkesroll ser ut och upplevs. Denna kunskap kan ligga till grund för förbättringar av personalvetenskapliga utbildningar. Den kan även tänkas bidra till att eventuell osäkerhet kring rollen minskar.

## Förslag till framtida forskning

Som framkommit i diskussionen hade de mönster som identifierats kring hur personalvetarens yrkesroll ser ut och upplevs varit intressanta att komplettera med en kvalitativ studie av personalvetarens yrkesroll. Det skulle vara intressant att lyfta fram hur personalvetare, på ett personligt plan, upplever sin yrkesroll. Upplever man själv att yrkesrollen är komplex? Hur ser man på utvecklingen mot en mer strategisk yrkesroll? Vilka faktorer har betydelse för om man arbetar med strategiska frågor? Det känns även intressant att belysa hur den enskildes upplevelser av krav och inflytande ser ut. Särskilt frågar jag mig vilka faktorer som har betydelse för hur upplevelsen ser ut och *varför* de har betydelse? Slutligen hade det varit intressant att kvalitativt undersöka varför vissa faktorer har betydelse för upplevelsen av en tydlig yrkesroll. Vilken betydelse har omgivningens uppfattningar? Hur kan man förstå sambandet mellan identifikation och upplevelser av tydlighet? Och vilka andra faktorer kan spela in för upplevelsen av tydlighet?

Utifrån studiens resultat går det inte att utröna vilken betydelse organisatoriska förutsättningar har för hur personalvetarens yrkesroll ser ut och upplevs. Jag tror dock att hur organisationen ser ut har betydelse för hur yrkesrollen utformas. Både litteraturen och tidigare forskning indikerar att så är fallet (Ulrich och Brockbank, 2007; Söderlund och Bredin, 2005). Ett annat förslag till framtida forskning är därför att studera betydelsen av organisatoriska förutsättningar för hur personalvetarens yrkesroll ser ut och upplevs. Kan det vara så att yrkesrollen ser olika ut beroende på om personalfunktionen är centraliserad eller decentraliserad? Kanske skiljer sig yrkesrollen åt beroende på organisationens storlek och verksamhetens karaktär?

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

### Tryckta källor:

Arbetsmiljöverket och Statistiska centralbyrån (2001) *Negativ stress och ohälsa - inverkan av höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet*, Stockholm: Information om utbildning och arbetsmarknad, 2001:2

Berglund, Johan (2002) *De otillräckliga – en studie av personalspecialisters kamp för erkännande och status*, Stockholm: EFI.

Boxall, Peter och Purcell, John (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Bristol: Palgrave.

Byham, William C. och Riddle, Sheryl (1999) "Outsourcing: A strategic tool for a more strategic HR", *Employment Relations Today*, vol. 26 nr.1: 37-55.

Damm, Margareta (1993) *Personalarbete – yrke eller passion*, Göteborg: BAS.

Damm, Margareta och Tengblad, Stefan (2006) "Personalarbets omvandlingar i Sverige – ett historiskt perspektiv", I Bergström, Ola och Sandhoff, Mette (red) *Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management*, s. 27- 51, Lund: Academica Adacta AB.

Djurfeldt, Göran, Larsson, Rolf och Stjärnhagen, Ola (2003) *Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Edling, Christofer och Hedström, Peter (2003) *Kvantitativa metoder – grundläggande analysmetoder för samhälls- och beteendevetare*, Lund: Studentlitteratur.

Ejlertsson, Göran (2005) *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*, Lund: Studentlitteratur.

Elvander, Nils (2000) "Industrial Relations i USA", *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, vol.6 nr.1: 5-17.

Eriksson, Birgitta och Larsson, Patrik (2002) "Våra arbetsmiljöer", i *Arbetslivet*, Hansen, Lars, H. och Orban, Pal (red), Lund: Studentlitteratur.

Fangen, Katrine (2005) *Deltagande observation*, Malmö: Liber ekonomi.

Friedman, Barry A. (2007) "Globalization Implications for Human Resource Management Roles Employ", *Response Rights Journal* vol.19: 157–171

Granberg, Otto (2004) *PAOU – personaladministration och organisationsutveckling*, Stockholm: Natur och Kultur.

Hogg, Michael A. och Vaughan, Graham M. (1998) *Social psychology*, Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn (1991) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Karasek, Robert och Theorell, Töres (1990) *Healthy work – stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books.

Kulik, Carol T. och Perry, Elissa L. (2008) ”When less is more; The effect of devolution on HR’s strategic role and constructed image”, *Human Resource Management*, vol.47: 641-558.

Kvale, Steinar (2005) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

Lennér Axelsson, Barbro och Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm: Natur och Kultur.

Lindeberg, Tina och Månson, Bo (2006) *Trender inom HRM i Sverige och Europa - rapport från CRANET- undersökningen 2004-2005*, Uppsala: IPF.

Löfgren Martinsson, Maria (2008) *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor – om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*, Lund: Pedagogiska institutionen.

Söderlund, Jonas och Bredin, Karin (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*, Malmö: Liber.

Ulfsdotter Eriksson, Ylva (2006) *Yrke, status och genus – en sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad*, Göteborg: Intellecta DocuSys.

Ulrich, Dave och Brockbank, Wayne (2007) *Värdeskapande HR*, Lund: Studentlitteratur.

### **Otryckta källor:**

Boldt, Göran (2006) *Arbetsmarkanden för personalvetare*, rapport från JUSEK, 2009- 04- 07  
<http://www.jusek.se/upload/PDF/arbetsmarknad/personalvetare06.pdf>

Glitterstam, Malin (2007) *Personalvetares upplevelse av krav, kontroll, välbefinnande och sammanhang i sin arbetssituation*, Kandidatuppsats, Stockholms universitet.

Hilmersson, Mona (2008) *Yrkesroll, yrkesidentitet och personlig identitet – personalchefers upplevelser av sitt yrke*, Kandidatuppsats, Göteborgs universitet.

Holander, Christine och Landström, Eva Carin (2005) *Personalvetarens yrkesidentitet - det kommer ingen bild liksom*, Kandidatuppsats, Lunds universitet.

Sundman, Lisa (2007) *Personalvetares yrkesroll och yrkesidentitet*, Kandidatuppsats, Stockholms universitet.

Vetenskapsrådet (2009) *Forskningsetiska principer inom samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning*, 2009-04-09,  
[www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf](http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf)

## BILAGA 1: TABELLER

Tabell 1: Uppgifter som respondenterna fördelade på födelseår, kön, avslutad utbildning år, sektor, organisationsstorlek samt antal som innehar en chefsposition fördelat på kön (procent)

		Procent:	Antal:
<b>Ålder</b>	27- 34 år	44	83
	35- 44 år	45	86
	45- 54 år	11	20
	Totalt	100	189
<b>Kön</b>	Kvinnor	83	157
	Män	17	32
	Totalt	100	189
<b>Avslutad utbildning år</b>	1996- 1999	24	46
	2000- 2005	67	125
	2006- 2009	9	17
	Totalt	100	189
<b>Sektor</b>	Privat	55	102
	Offentlig	45	83
	Totalt	100	185
<b>Organisationsstorlek</b>	1- 199	9	18
	200- 500	16	30
	Fler än 500	75	141
	Totalt	100	189
<b>Innehar en chefsposition</b>	Ja	25	48
	Nej	75	140
	Totalt	100	188
<b>Innehar en chefsposition/kön</b>	Kvinnor	75	36
	Män	25	12
	Totalt	100	48

Tabell 2: Andel av de respondenter som innehar en chefsposition som sitter med i någon ledningsgrupp (procent)

Sitter med i någon ledningsgrupp:	Procent:	Antal:
Ja	85	40
Nej	15	8
Totalt	100	48

Tabell 3: Respondenternas poäng på ”kravindex”

Poäng på index:	Procent:	Antal:
32- 40	85	160
23- 31	15	28
8- 22	-	-
Totalt:	100	188

Tabell 4: I hur hög utsträckning respondenterna upplevde sig ha inflytande över arbete (procent)

Upplever sig ha inflytande över:	I mycket liten/ ganska liten utsträckning	I varken stor eller liten utsträckning:	I ganska stor/mycket stor utsträckning:	Totalt:	
	Procent:	Procent	Procent:	Procent:	Antal:
Organisationen på arbetsplatsen	9	26	65	100	184
Upplägget på sin arbetsdag	2	4	94	100	188
Hur arbetsuppgifterna ska utföras	2	1	97	100	189

Tabell 5: Respondenternas poäng på ”inflytandeindex”

Poäng på index:	Procent:	Antal:
12- 15	82	155
7- 11	18	34
3- 6	-	-
Totalt:	100	189

Tabell 6: Odds för olika grupper att uppleva ett aktivt arbete (oddskvoter)

Odds för olika grupper att uppleva ett aktivt arbete:	
<b>Kön</b>	
Man (referens)	1
Kvinna	0,94
<b>Ålder</b>	
27- 34 år (referens)	1
35- 44 år	0,68
45- 54 år	0,38
<b>Sektor</b>	
Privat (referens)	1
Offentlig	0,78
<b>Tid i nuvarande yrke</b>	
Mer än 5 år (referens)	1
0- 5 år	0,53
<b>Innehar en chefsposition</b>	
Ja (referens)	1
Nej	0,36*
Konstant	16,93***
Nagelkerkes R <sup>2</sup>	0,09

\* p = < 0,05 \*\* p = < 0,01 \*\*\* p = < 0,001

## BILAGA 2: ENKÄT

### BAKGRUNDSFRÅGOR

1) **Kön**       Kvinna     Man

2) **Vilket år är du född?**

19\_\_\_\_\_

3) **Är du...?**

Ensamstående

Gift/sambo

4) **Har du barn under 15 år boende hos dig?**

Nej

Ja

5) **Vilket år började du på P-programmet?**

\_\_\_\_\_

6) **Hur lång arbetslivserfarenhet hade du innan du började på programmet?**

Mindre än 1 år

1 år

1 - 2 år

2 - 5 år

Mer än 5 år

7) **Hur många terminer läste du på programmet?**

Sex

Sju

Åtta

8) **Vilket år avslutade du dina studier på programmet?**

\_\_\_\_\_



## FRÅGOR KRING UTBILDNINGEN

### 9) Allt sammantaget, hur nöjd eller missnöjd är du med din utbildning?

Mycket missnöjd	Ganska missnöjd	Varken nöjd eller missnöjd	Ganska nöjd	Mycket nöjd	Vet ej/saknar uppfattning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 10) Ange några områden eller ämnen som du tycker det behövs MER av i utbildningen

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....

### 11) Ange några områden eller ämnen som du tycker det behövs MINDRE av i utbildningen

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....

### 12) På följande rader kan du ge helt fria synpunkter och kommentarer på utbildningen

.....

.....

.....

### 13) Hur nöjd eller missnöjd är du med den färdighetsträning du fick i din utbildning vad gäller att...?

	Mycket missnöjd	Ganska missnöjd	Varken nöjd eller missnöjd	Ganska nöjd	Mycket nöjd
Självständigt lösa problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finna nya infallsvinklar på problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tänka självständigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Argumentera och övertyga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Använda analytisk förmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Samarbeta med andra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göra skriftliga presentationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göra muntliga presentationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genomföra utredningar/utvärderingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## FRÅGOR KRING DIN ARBETSSITUATION

### 14) Hur lång tid efter din examen fick du ditt första arbete?

- Hade redan anställning innan examen
- Inom 3 månader
- Inom 6 månader
- Inom 12 månader
- Inom 24 månader
- Mer än 24 månader
- Har ej förvärvsarbetat efter utbildningen (Gå vidare till fråga 37)

### 15) Var ditt första arbete inom personal- och arbetslivsområdet?

- Nej
- Ja, delvis
- Ja, helt och hållet

### 16) Förvärvsarbetar du för närvarande?

- Nej (Om Nej, fyll i resterande frågor utifrån din senaste anställning)
- Ja, har en tillsvidareanställning
- Ja, har en visstidsanställning
- Ja, har ett eget företag

### 17) Är din nuvarande arbete inom personal- och arbetslivsområdet?

- Nej
- Ja, delvis
- Ja, helt och hållet

**18) Om nej, vad arbetar du med i dagsläget?** (Skriv på linjen och fortsätt därefter till fråga 33)

.....

**19) Hur länge har du haft ditt nuvarande arbete?**

- Högst 1 år
- Mer än 1 år men högst 2 år
- Mer än två år men högst 5 år
- Mer än 5 år

**20) I hur hög utsträckning arbetar du med följande arbetsuppgifter?**

	Inte alls	I mycket liten utsträck- ning	I ganska liten utsträck- ning	I ganska stor utsträck- ning	I mycket stor utsträck- ning
Lönehantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inrapportering i PA-system	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sammanställning/framtagnig av statistik/rapporter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förhandlingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rehabilitering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrytering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stödja/coacha medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stödja/coacha chefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrangera kompetensutvecklingsinsatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jämställdhets- och mångfaldsfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsrätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsmiljöfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avvecklings- och omställningsfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategisk kompetensförsörjning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategiska utvecklings- och förändringsfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Strategiskt ledningsstöd

Andra strategiska personalfrågor

Annat (skriv på linjen):

.....

.....

**21) Vilken sektor arbetar du inom?**

- Kommun
- Landsting
- Stat
- Privat tjänstesektor
- Privat industrisektor

**22) Hur många anställda finns det i det företag/den organisation du arbetar i?**

- 1 - 9 anställda
- 10 - 25 anställda
- 26 - 49 anställda
- 50 - 99 anställda
- 100 - 199 anställda
- 200 - 500 anställda
- fler än 500 anställda

**23) Hur stor är personalavdelningen på det företag/i den organisation du arbetar i?**

- 1 - 5 anställda
- 6 - 10 anställda
- 11 - 15 anställda
- 16 - 20 anställda
- 21 - 50 anställda
- fler än 50 anställda

**24) Vilken är din avtalade veckoarbetstid?**

\_\_\_\_\_ **Timmar**

**25) Hur många timmar per vecka arbetar du i genomsnitt?**

\_\_\_\_\_ **Timmar**

**26) Innehar du i dagsläget en chefsposition?**

- Nej (Om Nej, fortsätt till fråga 30)
- Ja

**27) Har du personalansvar för underställd personal?**

- Nej
- Ja

**28) Hur lång tid efter att din anställning på företaget/i organisationen påbörjats fick du din nuvarande position?**

- Anställdes från början till en ledande position
- Inom 1 år
- Inom 1- 2 år
- Inom 2- 3 år
- Inom 3-4 år
- Efter längre tid än 4 år

**29) Sitter du med i någon ledningsgrupp?**

- Nej
- Ja

**30) I vilket skede av förändringsarbete är du involverad?**

- Involveras från början i förändringsarbete
- I ett tidigt skede av förändringsarbete
- I ett mittenskede av förändringsarbete
- I ett sent skede av förändringsarbete
- Involveras inte i förändringsarbete i någon nämnvärd utsträckning

**31) När du tänker på personalfunktionens status/vikt i det företag/den organisation du är anställd i, hur bedömer du då den?**

- Mycket låg
- Låg
- Varken låg eller hög
- Hög
- Mycket Hög
- Vet ej/saknar uppfattning

**32) Här följer några frågor om personalvetarens yrkesroll som vi ber dig ta ställning till**

	I mycket liten utsträckning	I ganska liten utsträckning	I varken stor eller liten utsträckning	I ganska stor utsträckning	I mycket stor utsträckning	Vet ej/saknar uppfattning
a) I hur hög utsträckning anser du att personalvetaren har en tydlig yrkesroll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) I hur hög utsträckning identifierar du dig med yrkesgruppen personalvetare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**33) I vilken utsträckning innefattar ditt nuvarande yrke att du skall kunna...?**

	Mycket liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Varken eller	Ganska stor utsträckning	Mycket stor utsträckning
Självständigt lösa problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finna nya infallsvinklar på problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tänka självständigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Argumentera och övertyga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Använda analytisk förmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeta med andra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göra skriftliga presentationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Göra muntliga presentationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genomföra utredningar/utvärderingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förstå individers och grupperns beteende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34) Här följer några frågor om inflytande över din arbetsituation som vi ber dig ta ställning till**

	Inte alls	I mycket liten utsträckning	I ganska liten utsträckning	I ganska stor utsträckning	I mycket stor utsträckning	Vet ej/saknar uppfattning
a) Kan du själv bestämma hur dina arbetsuppgifter skall utföras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Kan du själv bestämma över upplägget på din arbetsdag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Har du inflytande över organisationen på din arbetsplats?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**35) Hur nöjd eller missnöjd är du med följande faktorer i ditt yrke?**

	Mycket missnöjd	Ganska missnöjd	Varken nöjd eller missnöjd	Ganska nöjd	Mycket nöjd	Vet ej/saknar uppfattning
a) Lönen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Karriärmöjligheterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fortbildningsmöjligheterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Arbetsuppgifterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**36) Allt sammantaget, hur nöjd eller missnöjd är du med ditt yrke?**

Mycket missnöjd	Ganska missnöjd	Varken nöjd eller missnöjd	Ganska nöjd	Mycket nöjd	Vet ej/saknar uppfattning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**37) Här kan du skriva ytterligare synpunkter och kommentarer på programmet, yrket och arbetet som personalvetare**

.....  
.....  
.....  
.....

**TACK FÖR DIN MEDVERKAN!**



### BILAGA 3: MISSIVBREV

Hej!

Hur ser du idag på din utbildning till personalvetare?

Hur väl stämmer utbildningen med det du nu arbetar med? Är det något du saknar, är det något som du haft särskilt stor nytta av?

Denna enkät är en så kallad alumnundersökning, det vill säga en uppföljning av studenter som har läst Programmet för personal- och arbetslivsfrågor vid Göteborgs universitet. Resultaten är viktiga för att få en bild av vad våra f.d. studenter arbetar med och är ett underlag i vårt arbete med att förbättra programmet.

Förutom att ligga till grund för kvalitetsförbättringar inom utbildningen kommer resultatet av enkäten i år också att användas i en magisteruppsats skriven av Mona Hilmersson, student på p- programmet. Uppsatsen kommer att handla om personalvetarens yrkesroll i relation till den forskning som finns om personalarbetets förändrade innehåll. Både uppsatsen och en sammanställning av resultaten kommer att finnas tillgänglig på P- programmets hemsida (<http://www.p-programmet.org.gu.se/>).

Att besvara enkäten är naturligtvis frivilligt, men för att vi skall få en tillförlitlig bild behöver vi en hög svarsfrekvens. Vi hoppas därför att du tar dig tid att besvara enkäten. Dina svar är viktiga och kan inte ersättas med någon annans! En del av frågorna kanske inte berör dig eller känns aktuella för just dig. Vi ber dig ändå besvara enkäten så fullständigt som möjligt.

*Dina svar behandlas så att den personliga integriteten skyddas. Det innebär att det inte går att utläsa vad enskilda personer har svarat. De lämnade uppgifterna skyddas av personuppgiftslagen (1998:4) och sekretesslagen [9 kap 4 § sekretesslagen (1980:100)].*

Återsänd den besvarade enkäten i det bifogade portofria svarskuvertet senast den 2x/1! Om du har några frågor om undersökningen är du välkommen att ringa/maila till:

Kristina Håkansson, 031- 786 4781 Samordnare Personalvetarprogrammet Kristina.Hakansson@sociology.gu.se	Mona Hilmersson Student, p- programmet Mona.Hilmersson@hotmail.com
---	--

