



Vilken betydelse har HR/personalfunktionen för arbetsmiljöarbetet i kommuner och regioner?

Lisa Schmidt, John Sjöström, Helena Strehlenert

© IVL Svenska Miljöinstitutet 2019

Författare: Lisa Schmidt, John Sjöström, Helena Strehlenert

Medel från: AFA Försäkring

Upplaga: 0

Rapportnummer: B2336-P

IVL Svenska Miljöinstitutet AB

Box 210 60,100 31 Stockholm

Tel: 010-788 65 00

www.ivl.se

Vilken betydelse har HR-/personalfunktionen för arbetsmiljöarbetet i kommuner och regioner?

HR/personalavdelningen (HR) har under de senaste decennierna genomgått en transformation. Som en del i detta har HR i många organisationer fått ett ökat ansvar för arbetsmiljöarbetet.

IVL har undersökt vilken roll HR-funktionen har i det systematiska arbetsmiljöarbetet och hur det uppfattas av olika aktörer. Slutsatser dras om insatser som behövs för att denna överflyttning inte ska leda till att arbetsmiljöarbetet försämras.

Läs mer om studien i IVL B-rapport 2336, 2019 "HR & SAM, Human Resource-funktionens betydelse för det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommuner och landsting/regioner".

HR-funktionens roll i SAM

I lagstiftningen har HR ingen definierad, formell roll när det handlar om det systematiska arbetsmiljöarbetet. HR-funktionen har dock fått en allt viktigare roll i organisationers ledning och styrning och mycket tyder på att HR:s inflytande över arbetsmiljöarbetet också har ökat. Det finns emellertid inte särskilt mycket forskning om hur deras roll fungerar i praktiken. Projektets syfte var att undersöka HR-funktionens roll i det systematiska arbetsmiljöarbetet inom kommuner och regioner.

Studien

Studien har genomförts som en kvalitativ intervjustudie. Vi har undersökt HR-funktioner inom kommuner och regioner. Vi har intervjuat 55 nyckelpersoner inom sex verksamheter på olika nivåer, inom två regioner och fyra kommuner, för att få en bred bild av hur HR-funktionen arbetar med arbetsmiljö och hur de deltar i, och eventuellt påverkar, det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Intervjuerna behandlade flera olika teman:

- HR-funktionens organisering
- HR-funktionens roll och funktion i verksamheten
- Arbetsmiljöarbete
- Aktuella arbetsmiljöfrågor

- Samverkan mellan arbetsgivare och skyddsombud
- HR-funktionens roll i samverkans- och arbetsmiljöarbetet

HR-funktionens arbete med arbetsmiljö

Samtliga studerade HR-funktioner var organiserade som s.k. shared service-organisationer, men de uppvisade stor variation sinsemellan. HR-funktionerna hade omvandlats och utvecklats på olika sätt beroende på verksamhetens inriktning, storlek och behov.

I de studerade verksamheterna fanns specialistfunktioner med olika inriktningar, till exempel arbetsrätt, rekrytering, hälsoutveckling och rehabilitering. Inom alla HR-funktioner et fanns också en mer arbetsmiljöinriktad specialistfunktion. I två fall hade arbetsmiljöspecialisterna dessutom ett tydligt strategiskt uppdrag och nära samarbete med HR-direktören. De övriga var mer operativt inriktade och arbetade med utbildningar, omvärlds-bevakning och rådgivning till chefer etc. Dessutom fanns i ett par fall även hälsoutvecklare som erbjöd rådgivning och hälsofrämjande insatser till individer och grupper, både med inriktning mot fysisk hälsa men även ur ett mer holistiskt perspektiv med inriktning på frågor inom det psykosociala området, t.ex. stöd vid stressproblematik och konflikter.

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

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

Arbetsmiljöutbildning

I stor utsträckning är det HR-funktionen som ansvarar för arbetsmiljöutbildningar som riktar sig till chefer och skyddsombud, trots att HR generellt ofta har bristfällig kunskap om arbetsmiljöfrågor och arbetsmiljöarbete, speciellt fysisk arbetsmiljö och arbetsmiljöregelverket. HR kan dock arbeta aktivt för att säkerställa att chefer och anställda får adekvat utbildning genom att upphandla den kompetens och de utbildningsresurser som saknas internt. Detta kräver dock att HR-funktionen först undersöker behoven i verksamheten. HR-funktionen kan då utgöra ett organisatoriskt stöd som utbildningsarrangör utan att själv behöva ha all nödvändig kompetens.

Organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA)

När det gäller vissa arbetsmiljöfrågor t.ex. gällande värderingar, beteende och andra frågor inom det organisatoriska och sociala arbetsmiljöområdet anser sig HR ofta ha en naturlig roll att fylla. De studerade HR-funktionerna ansvarade t.ex. för att genomföra medarbetarundersökningen, hade en rådgivande roll gentemot chefer på olika nivåer, bistod i analys samt vid uppföljning av handlingsplaner.

Ur HR-respondenternas perspektiv har medarbetarundersökningen stor betydelse. Vår tolkning är dock att resultatet från medarbetarundersökningen ofta inte integreras tillräckligt med det övriga arbetsmiljöarbetet. Det är också vanligt med bristande integrering med styrningen av krav och resurser i verksamheten; det vill säga de beslut som fattas om arbetstakt, arbetsinnehåll och tillgång till kompetens osv. Det finns kritik mot medarbetarundersökningar som handlar om att det är för stort fokus på det numerära resultatet, att man har ökat eller minskat med si och så många procentenheter, utan någon djupare analys. En vanlig kritik är också att medarbetarundersökningar inte leder till förbättringar i praktiken i särskilt stor utsträckning, delvis för att chefer inte får tillräckligt med praktiskt stöd från HR för att arbeta med resultaten.

Arbetsmiljöarbetet i linjen kontra OSA

Det verkar finnas en klar skiljelinje mellan det löpande arbetsmiljöarbete som sköts i linjen, med riskbedömningar, hantering av avvikelser och skyddsronder, skyddskommittéarbete m.m. och mer sociala och organisatoriska frågor, såsom resultat och handlingsplaner från medarbetarundersökningen, värderingar, beteende samt sjukskrivningar och rehabilitering.

Att HR tar en stor roll i arbetet med de organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågorna innebär i praktiken att fokus främst hamnar på de sociala delarna, där gruppdynamik och värderingsarbete ofta ligger i fokus. När det gäller de organisatoriska delarna är HR ofta inblandade i de frågor som rör arbetstid, vilket ter sig naturligt eftersom HR i regel ansvarar för avtalstecknande. När det gäller frågor om krav i arbetet och resurser för att möta dessa, såsom de definieras i AFS 2015:4, har HR ofta en mindre roll i det förebyggande arbetet och istället mer fokus på efterhjälpande insatser, som exempelvis att tillgängliggöra tjänster i stresshantering eller konfliktlösning. Arbetet med att analysera och anpassa arbetstakt, arbetsinnehåll, prioritering av arbetsuppgifter, utveckling av samarbetsformer osv. ligger ofta naturligt inom linjeorganisationens domän. En risk med att HR definierar det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet är att alltför lite fokus hamnar på att analysera och anpassa krav och resurser i verksamheten, samtidigt som dessa faktorer är helt avgörande för arbetsmiljön och arbetshälsan.

Bredare arbete med arbetsmiljö

En viktig fråga är: Bör HR arbeta bredare med arbetsmiljöfrågor – och i så fall hur?

En bredare ansats inom arbetsmiljöområdet skulle kunna gagna både verksamheten och HR-funktionen. Med bredare arbetsmiljökompetens och tydligare fokus på systematiskt arbetsmiljöarbete skulle HR kunna erbjuda bättre stöd till chefer på alla nivåer.

Ytterligare en anledning för HR att ta ett större grepp på arbetsmiljöområdet är att de frågor som man arbetar mest aktivt med i dag t.ex. OSA och rehabilitering, behöver integreras med det övriga arbetsmiljöarbetet och andra frågor om verksamhetsutveckling. Annars finns en risk att dessa delar drivs av HR i fristående processer och att synergieffekter uteblir. Här skulle HR i större utsträckning kunna ta rollen som stöd i att underlätta och säkerställa processer, snarare än att äga dem, samt att agera pådrivare och följa upp att arbetet genomförs. Om HR-funktionen arbetar aktivt med att både stödja och efterfråga resultat i arbetsmiljöfrågor kan det bidra till ökad helhetssyn och kunskap

om verksamhetens problemområden på central nivå i organisationen. HR-funktionen kan även vid behov stödja verksamheten genom att samordna, initiera och följa upp gemensamma förbättringsarbeten.

För att detta ska fungera väl, räcker det inte bara med förbättrad arbetsmiljökunskap inom HR. Det behövs också förståelse för de samverkansformer som arbetsmiljöarbetet bygger på och som skiljer sig från det ordinarie arbetssättet inom HR, där HR utgör arbetsgivarens förlängda arm som förhandlar med motparten, de anställda och facket.

Studien visar på betydelsen av att HR-funktionen besitter bred kunskap om arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete. Resultaten visar också på att enskilda individers exempelvis en kunnig och driven HR-direktör eller arbetsmiljöstrateg, initiativ och drivkraft kan få stor betydelse, särskilt i de fall då varken chefer eller fackliga organisationer ställer krav på arbetsmiljöarbetet till högre ledningsnivå.

Slutsatser

HR-funktionen kan ha en viktig roll i arbetsmiljöarbetet genom att jobba strategiskt med arbetsmiljö, vilket är i linje med HR-transformationskonceptet, men för att detta ska ge eftersträvat resultat, behövs ett bredare grepp. HR:s insatser behöver utvidgas, intensifieras och struktureras för att ge resultat i form av ett effektivare förebyggande arbetsmiljöarbete.

För att bättre kunna bidra och utveckla sin roll i SAM behöver HR-funktionen:

Ha relevant och tillräckligt bred kunskap.

Kunskap om grundprinciperna i SAM (systematik, förbättring och integrering i verksamhetsstyrningen) hos centrala aktörer är avgörande för ett väl fungerande arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljökunskap behöver ingå i HR-/personalutbildningar. HR-specialister behöver förståelse för hur arbetsmiljöarbetet kan integreras i verksamheten för att drivas effektivt och systematiskt. Idag saknar HR-funktionen ofta tillräcklig kunskap om SAM och om det förebyggande arbetsmiljöarbetet som bedrivs i linjen. Ibland finns HR-specialister som har ett helhetsperspektiv på arbetsmiljö, men ofta läggs ett för ensidigt fokus på vissa frågor relaterade till främst organisatorisk och social arbetsmiljö, och traditionella HR-processer som rehabilitering och rekrytering.

Finnas nära verksamheten och stödja chefers SAM. Chefer behöver ofta nära stöd för att klara arbetsmiljöarbetet, såsom det är tänkt att fungera. Det finns risk att viktiga frågor faller mellan stolarna när HR-funktionen distanserar sig från verksamheten och främst arbetar med OSA-frågor och reaktiva insatser som rehabilitering, liksom när HR tar över alltför mycket ansvar för det löpande arbetsmiljöarbetet. Praktiskt och nära stöd till chefer kan exempelvis innebära att HR-funktionen bistår i planering och genomförande av kartläggningar, dokumentation och uppföljning.

Utveckla arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet ur ett strategiskt perspektiv. HR-funktionen kan ha en viktig övergripande och samordnande roll när det gäller riskbedömningar, medicinska kontroller och uppföljningar av handlingsplaner. Andra delar som gynnas av en strategisk och framsynt HR-funktion är omvärldsanalys och tolkning av Arbetsmiljöverkets föreskrifter.

Förstå och stödja samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Samverkan är centralt i arbetsmiljöarbetet och HR kan fylla en viktig funktion genom att stödja både struktur och innehåll. HR behöver dock utveckla arbetsformer för detta som skiljer sig från arbetsformerna i övrigt HR-arbete, där HR ofta fungerar som arbetsgivarens förlängda arm.



IVL Svenska Miljöinstitutet AB // Box 210 60 // 100 31 Stockholm
Tel 010-788 65 00 // Fax 010-788 65 90 // www.ivl.se