



1. mai-tog i Karl Johans gate i Oslo, 1971. Parole: Demokrati i styrerommene, medbestemmelse på bedriftene. Foto: Arbeiderbladet/Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek



Personalfeltets etablering og utvikling i Norge fra 1945 til 1980

The development of personnel functions as a professional field in Norway in the period 1945–1980

Kåre Slåtten

Dosent, USN Handelshøyskolen, Universitetet i Sørøst-Norge

kare.slatten@usn.no

Dag Øivind Madsen

Professor, Institutt for økonomi og administrasjon, Oslo Nye Høyskole

dag.oivind.madsen@oslonh.no

Sammendrag

Artikkelen analyserer fremveksten av personalfeltet i årene etter andre verdenskrig og ser det i sammenheng med behovet for å utvikle en personalforvaltning som kunne stimulere arbeidsviljen og produktiviteten. Selv om praksisen kunne variere, var det mange av de første personalsjefene som inntok en mer nøytral stilling i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det ble imidlertid rettet kritikk mot at personalfunksjonen la for sterk vekt på det sosiale velferdsarbeidet og personalsjefenes innflytelse kunne også være begrenset. Gjennom 1970-årene kom personalfeltet tettere på kjernevirksomheten og ble mer orientert mot bedriftens produktivitet fremfor ansattes velferd og trivsel. Vi drøfter også den personalfaglige yrkesrollen som i mange år led under mangelen på en samlende interesseorganisasjon som kunne koordinere feltet. Yrkesrollen var praktisk rettet med oppgaver som gjorde det faglige grunnlaget for yrkesutøvelsen sammensatt. Til tross for mange initiativer, viste det seg å være utfordrende å etablere en samlende personalfaglig utdanning som kunne styrke yrkesgruppens faglige grunnlag og anseelse.

Nøkkelord

Personalfunksjonen, personalsjef, personalfeltet, personaladministrasjon, arbeidslivsforskning

Abstract

The article analyzes the emergence of the Norwegian personnel resources field in the years after World War II and views it in relation to the need to develop personnel management that could stimulate willingness to work and productivity. Although practices could vary, many of the early personnel managers adopted a more neutral position in the relationship between employer and employee. However, there was criticism that the personnel function placed too much emphasis on social welfare work, and the influence of the personnel managers could also be limited. Throughout the 1970s, the personnel management field became more closely aligned with core business activities and more oriented towards corporate productivity rather than employee welfare and comfort. We also discuss the evolving status of personnel management, which for many years suffered from the lack of a unifying professional organization that could coordinate the field. The professional role was rather practically oriented with tasks that made the professional basis for practice diverse. Despite many initiatives, it proved challenging to establish a unified personnel management education that could strengthen the professional foundation and prestige of the profession.

Keywords

Personnel function, Personnel manager, Personnel administration, Work-life research

Historiske bidrag som har analysert utviklingstrekk innen arbeidslivet har til felles at det er lite å finne om personalfeltets plass i det norske arbeidslivet.¹ Eksempelvis har Olav Korsnes i et historisk-sosiologisk perspektiv gitt en oversikt over aktørbildet innenfor det han definerer som «arbeidslivsrelasjoner», men har ingen referanser til personalfeltet i dette systemet av relasjoner.² Det blir heller ikke omtalt i Jan Heirets omfattende analyse av industrien og arbeidslivets utvikling fra 1945 til 1977.³ En gjennomgang av omfangsrike bokverk innen fagforeningshistorien etterlater samme inntrykk.⁴ I deler av fagbevegelsen har personalfeltets dreining mot arbeidsgiversiden blitt sett i sammenheng med Human Resource Management som ledelsesideologi.⁵ Men så lenge kunnskapen om personalfeltets historie og utvikling er lite kjent i den eksisterende arbeidslivsforskningen, blir det vanskelig å avgjøre hva som representerer kontinuitet eller brudd.

Mot denne bakgrunnen vil artikkelen gjennom to problemstillinger se nærmere på noen hovedtrekk ved det norske personalfeltet: 1) Hvordan kan personalfeltets etablering og utvikling i årene 1945 til 1980 forstås i lys av trekk ved arbeidslivet i samme periode? 2) Hva kjennetegner den personalfaglige yrkesrollen i denne epoken og hvordan blir den forsøkt utviklet gjennom personalfaglig utdanning?

Med den første problemstillingen analyser vi årsaken til den sterke veksten i personalstillinger fra årene etter andre verdenskrig og følger utviklingen frem til 1980 gjennom epoker og milepæler. I den andre problemstillingen retter vi søkelyset på selve yrkesrollen for å forstå forhold som er relevant for personalstillingens arbeidsområde, kvalifisering og utviklingsmuligheter. Studier av yrkesgrupper hadde en sterk plass i arbeidslivsforskningens tidlige fase.⁶ Men det er lite omtalt i den personalfaglige litteraturen.⁷ Det er av den grunn svært liten kunnskap om denne yrkesrollen slik den ble formet fra etterkrigsårene.

Det empiriske materialet bygger på kilder fra biblioteksystemet Oria, Nasjonalbiblioteket, Riksarkivet, Norges Handelshøyskoles (NHH) arkiv i Bergen og fra interesseorganisasjonen HR Norge.⁸ Det skriftlige materialet er supplert med intervjuer av fem pensjonerte personalsjefer som alle startet sine karrierer på 1960-tallet.⁹ Vi har gått gjennom tidsskriftene *Arbeidsgiveren*, *Norges industri*, *Siviløkonomen* og *Rasjonaliseringsnytt*. Tidsskriftene hadde i hovedsak spredte oppslag om personalrelevant fagstoff, med unntak av *Siviløkonomen* som hadde egen spalte med «nytt om personaladministrasjon» fra 1950-årene. Offentlige utredninger og lærebøker innen personaladministrative temaer har vært en annen kilde til informasjon. Studentoppgaver fra utdanningen i personalforvaltning ved NHHs kursvirksomhet i årene 1962 til siste del av 1970-tallet, har gitt informasjon om personalfunksjonen innen enkeltorganisasjoner. Videre har vi undersøkt bøker som omhandler bedriftshistorien til foregangsorganisasjoner som var tidlig ute med å etablere personalfunksjoner. For et samlet bilde av personalfeltet og personalsjefenes stilling på 1950-tallet, er undersøkelsen til Rolf Jangård en verdifull kilde.¹⁰ Undersøkelser av personalfeltet med et nokså bredt sammensatt utvalg finner vi også i andre tidsepoker.¹¹

1 Falkum 2020; Gulbrandsen 1993; Nylehn 2008; Thomassen 2012; Venneslan 1991.

2 Korsnes 2003.

3 Heiret 2003.

4 Se eksempelvis Bjørnhaug et al. 2000; Bjørnhaug & Halvorsen 2009; Daling 2004; Grove & Heiret 1996; Halvorsen 1990; Pedersen 2006.

5 Nordrik & Stugu 2012; Stugu 2017.

6 Gulbrandsen 1993: 11; Holter 1962.

7 Hansrud 2008; Laudal & Mikkelsen 2014; Nordhaug 1987.

8 HR Norge ble dannet i 2002 og var en fusjon mellom Studieselskapet for Personalopplæring (SPO), opprettet i 1958, og Norsk Institutt for Personaladministrasjon (NIPA), etablert i 1967.

9 Kipping et al. 2014.

10 Jangård 1958; Jangård 1959.

11 Bryde 1977; Høie & Johansen 1969; Olsen & Rolfsjord 1974.

Profesjons- og interesseorganisasjoner er en betydningsfull aktør innenfor organisatoriske felt. De utgjør et autorativt sentrum som organiserer formaliserte arenaer og har kraft til å sette dagsorden og anbefale standarder.¹² I så måte har dokumenter fra Norsk Produktivitetsinstitutt (NPI) vært av interesse. Fra 1964 hadde instituttet en koordinerende funksjon gjennom den såkalte «Kontaktordningen på personalområdet». Med etableringen av Norsk Institutt for Personaladministrasjon (NIPA) i 1967, har vi systematisk gått gjennom instituttets utredninger, undersøkelser og tidsskriftet NIPA Bulletin.

Etableringen av personalfeltet

I gjenreisningen av landet etter andre verdenskrig var man opptatt av virkemidler som kunne bidra til produktivitetsvekst. Gjennom produksjonsutvalgene, i bedrifter med en viss størrelse, skulle ansatte etter intensjonene være med å diskutere hvordan produksjonen kunne økes.¹³ Et mer kraftfullt virkemiddel var den omfattende satsingen på teknisk rasjonalisering med arbeids- og tidsstudier, ofte utført av ingeniører.¹⁴ Også i fagbevegelsen ble rasjonaliseringstiltak ansett som et virkemiddel for industri- og velstandsvekst med Landsorganisasjonen (LO) som pådriver for arbeids- og tidsstudier.¹⁵ Den driftstekniske rasjonaliseringen hadde imidlertid sine kritikere. Allerede før krigen hadde Rolf Waaler, med inspirasjon i Hawthorne-studiene, pekt på psykologiske og sosiale problemer som oppstod i forbindelse med rasjonaliseringstiltak.¹⁶ Waaler var opprinnelig utdannet byggingeniør fra Norges tekniske høgskole og arbeidet som anleggsingeniør i Norges Statsbaner (NSB). Frustrasjonen over NSBs dårlige personalpolitikk, førte interessene mot organisatoriske og administrative problemstillinger.¹⁷

I etterkrigsårene strevde store deler av arbeidslivet med skoft og høy «turnover», noe som til stadighet ble debattert i dagspressen. Arbeidsdirektoratet hadde nedsatt en skoftkomite som uttrykte bekymring og mente at en mer tidsriktig personaladministrasjon kunne være et egnet virkemiddel.¹⁸

En god personalforvaltning kunne virke positivt på arbeidsgleden, øke gjennomsnittlig ansettelsestid, redusere risikoen for streiker, ulykker og uønsket fravær. Argumentene tilsa at det var lønnsomt å opprette stilling som personalsjef og andre personalstillinger, for på den måten å møte noen av utfordringene i arbeidslivet.¹⁹ Halvveis på 1950-tallet hadde rundt 60 bedrifter personalsjef i heltidsstilling, mens andre kombinerte personaloppgaver med andre ansvarsområder.²⁰

Med en personalfunksjon fikk ledere og funksjonærer avlastning i arbeidet og kunne konsentrere sin innsats mot det faglige funksjonsområdet.²¹ Selv om det ble understreket at også personalforvaltningen skulle være et lederansvar, ble mange personaloppgaver i realiteten delegert og tatt hånd om av personalfunksjonen. Erfaringer fra Norsk Hydro på 1950-tallet synliggjorde dette «doble ansvaret». Ansatte som var under prøvetid, ble innkalt til personalsjefen for en samtale om hvordan de trivdes og om de følte seg vel i jobben. Den faglige oppfølgingen var det overingeniøren som stod for.²²

12 Farndale & Brewster 2005; Rowlinson et al. 2014; Zilber 2016.

13 Halvorsen 2000.

14 Folkvard 1956; Hellern 1963; Hågå 1946.

15 Halvorsen 2000; Johansen 2015: 52.

16 Waaler 1938.

17 Jørstad 2002: 42.

18 Arbeidsdirektoratet 1947.

19 Bakke 1957; Sagafos & Aasland 2005: 192.

20 Grimsø 1960; Jangård 1958; Jangård 1959.

21 Jorem 1951a: 56.

22 Riksarkivet (RA): Vegdirektoratet, Personalkontoret, Da-L0006, Brev til avdelingsdirektør Knut Waarum, 21. november 1959.

En personalfunksjon ga også en mer ensartet personalpraksis på områder som tidligere hadde vært utført spredt og tilfeldig. Siden rekruttering av arbeidskraft var utfordrende, ble en sentralisert personalfunksjon ansett som fordelaktig. Desentralisert organisering av personalarbeidet kunne i et stramt arbeidsmarked vanskeliggjøre forhandlinger med de ansatte og føre til uheldige forskjeller på lønnsområdet.²³

I 1951 ble Personalgruppe I stiftet som det første faglige fellesskapet blant et knippe personalsjefer i industribedrifter i Oslo-området.²⁴ Noen av medlemsbedriftene var Freia, Storebrand, Aker Mekaniske Verksted, Standard Telefon & Kabelfabrikk, Askim Gummivarefabrikk og A/S De-No-Fa Lilleborg fabrikker. Flere virksomheter, som eksempelvis Norsk Hydro kom til i gruppen etter hvert.²⁵ I årene som fulgte ble det opprettet nye personalgrupper etter samme mønster som den første med geografisk forankring i Bergen, Oslo, Larvik og Drammen. I 1965 var det til sammen 10 personalgrupper.²⁶ I den statseide virksomheten Årdal Verk var det personalsjef fra 1948.²⁷ Men et faglig fellesskap av personalsjefer i offentlig sektor ble først etablert i 1965. Gruppen bestod av representanter fra Norges Statsbaner, Vegdirektoratet, Rikshospitalet, Kirke- og undervisningsdepartementet, Norges vassdrags- og elektrisitetsvesen, Telegrafverket, Norsk rikskringkasting, Forsvarsdepartementet og Postverket.²⁸

I utlysningen av ledige stillinger som personalsjef så man etter en «velutdannet mann med erfaring fra området».

Personalsjef

Stillingen som personalsjef ved A/S Oslo Sporveier er ledig. Under personalsjefen sorterer lønnsaker, velferdsanliggender, disiplinærsaker og hva som for øvrig hører under personalforvaltningen. Det ønskes en velutdannet mann med erfaring på området og de personlige egenskaper som kreves for stillingen. Lønnen er satt til kr. 15 200.— inkl. dyrtidstillegg. Ansøkninger sendes Oslo Arbeidskontor, den merkantile avdeling, Akersgt. 55, under bill. mrk. «209», innen 20. april 1950.

2. oktober 1947

ERIK RIBU:

Skoftproblemet er ikke noe etterkrigsproblem, og løsningen ligger i et nytt syn på arbeidet som må utvikle seg gjennom et sterkere økonomisk demokrati, hevder forfatteren av dagens kronikk.

SKOFTPROBLEMET

Stillingsannonse «Personalsjef» fra Arbeiderbladet 28. mars 1950 (øverst). Overskrift i kronikk om «Skoftproblemet» i Arbeiderbladet 2. oktober 1947 (nederst). Foto: Nasjonalbiblioteket

23 Halvorsen 1948; Jangård 1958: 72; Jorem 1951a.

24 Hansrud 2008.

25 Sejersted 1958.

26 Johnsen 2010.

27 Myrvang 2000: 31.

28 RA: Norsk Produktivitetsinstitutt (S-1623), Dg-L0591, Brev datert 4. januar 1965.

Fra velferdsfunksjon til personalfunksjon

Siden første del av 1900-tallet hadde mange bedrifter hatt et omfattende velferdstilbud både for arbeiderne og deres familier.²⁹ Barbara Jakhelln, som gjennom flere år var sosialsekretær ved Tiedemanns Tobaksfabrik, mente det sosiale arbeidet hadde som mål å eliminere vanskelighetene i eller utenfor bedriften som hindret den ansatte i å møte opp på arbeidsstedet eller å utføre arbeidet effektivt. Tiltakene skulle skape trivsel og ble ansett som nødvendige for å trekke til seg arbeidskraft og holde på den.³⁰ De nyetablerte personalfunksjonene videreførte flere av de sosiale og velferdsorienterte oppgavene som det var lange tradisjoner for.³¹ Man la til rette for sosiale tilstelninger, hadde kantineordninger, stod for utleie av bedriftsboliger, ga lån til ansatte og administrerte pensjonsordninger.³²

Hilde Ibsen har i sin doktorgrad om bedriftsvelferd pekt på at det mot slutten av 1940-tallet oppstod et skifte i synet på velferdsordninger. Var det riktig at personalfunksjonen skulle videreføre dette arbeidet? Kritikerne hevdet at bedriftsvelferd kunne begrense arbeidslysten, og med lønn under sykdom kunne arbeiderne bli lenger borte enn nødvendig. Velferdsarbeidet skapte også uheldige skiller mellom arbeidere ved ulike bedrifter. Ble det brukt for store ressurser på velferd, ble det mindre igjen til effektiviseringstiltak og investering i maskiner.³³ Einar Thorsrud var også skeptisk til den sosiale velferdsprofilen og sa det slik: «Forhold mellom menneskene i en bedrift påvirkes sjelden ved at man sentraliserer gavmildheten.»³⁴ Knut Jorem, som skrev den første læreboken i personaladministrasjon, mente det var naivt å tro at blomster utenfor fabrikkbygningen og musikk i lunsjpausen alene kunne bidra til trivsel og større effektivitet.³⁵ I sarkastiske ordelag beskrev Svein Kile, som var sentral i forbindelse med personalutdanning ved NHH, hvor skadelig det var at personalfunksjonen ble en «trøster og tåretørker-avdeling for bedriftens ansatte».³⁶ Mange arbeidere opplevde utvilsomt at personalfunksjonen var til stor hjelp ved personlige problemer eller når det var utfordringer i arbeidsforholdet. Men denne formen for støtte ble lite verdsatt av aktører med posisjon på personalfeltet. Personalfunksjonen skulle representere noe annet enn den sosiale velferdsavdelingen man kjente fra før.

Personalsjefene og personalfunksjonens arbeidsområde

Institutt for arbeidspsykologi og personalforvaltning ved NHH fikk med økonomisk støtte fra NPI i oppgave å undersøke personalsjefstillingen i norske bedrifter.³⁷ Utvelgelsen var basert på Statistisk sentralbyrås bedriftstelling fra 1953, supplert med opplysninger fra bransjeorganisasjoner med over 200 ansatte. Av 235 bedrifter som svarte på undersøkelsen, hadde 57 virksomheter personalsjefer i full stilling. Undersøkelsen ble gjennomført av cand.psychol. Rolf Jangård, som i flere år ledet Administrativt Forskningsfond (AFF). Når vi sammenfatter undersøkelsen og supplerer den med observasjoner fra enkeltvirksomheter, har vi et grunnlag for å kunne si noe om de første personalsjefenes utdanning, posisjon i virksomhetshierarkiet og personalfunksjonens arbeidsområde og organisering mer generelt.

29 Ibsen 1996; Schieldrop 1961; Sørensen 2006.

30 Jakhelln 1952.

31 Ibsen 1996: 31.

32 Jangård 1959; Mellgren 1962; Mikkelsen 1962.

33 Ibsen 1996: 277.

34 Thorsrud 1955: 57.

35 Jorem 1951b: 267.

36 Kile 1961.

37 Jangård 1958; Jangård 1959.

Med hensyn til utdanning, utgjorde personalsjefene en uensartet gruppe. Av 50 personalsjefer hadde halvparten artium eller høyere utdanning. Blant de med høyere utdanning var det fem ingeniører, tre siviløkonomer, to jurister og en psykolog. Et stort flertall av personalsjefene var internt rekrutterte og hadde lange ansettelsesforhold i bedriften før de ble ansatt som personalsjef. Personalsjefene hevdet at kjennskapet til bedriftsinterne forhold hadde større betydning enn noen bestemt utdanning. Rekrutteringspraksisen tydet på at bedriftsledelsen vurderte det på samme måte. Den store majoriteten av personalsjefene ga uttrykk for at det var kunnskapen om lønnsbestemmelser, tariff, overenskomster og lover som utgjorde spesialistkunnskapen.³⁸

Lønnen til personalsjefene var lavere enn det kollegaer på samme stillingsnivå hadde, og de hadde også mindre kontakt med toppladelsen. Det var kun i noen få bedrifter at personalsjefen regelmessig deltok i møter med toppladelsen og sideordnede kollegaer. Ofte kunne det bli tatt avgjørelser med personalmessige konsekvenser uten at personalsjefen var til stede. Stillinger som teknisk leder, økonomidirektør, soussjef eller kontorsjef hadde mer inngående kontakt med toppladelsen og ble personer som personalsjefen måtte være i stadig dialog med for å holde seg orientert.³⁹

Det var stort mangfold i arbeidsoppgavene. Ansettelser, lønnsadministrasjon og sosiale tjenester var områder med betydelig aktivitet. Registreringsarbeid og ajourhold av personalkartoteket var også tidkrevende og la beslag på store deler av kapasiteten. Det omfattet registrering ved inntak av arbeidere, innhenting av primæropplysninger som grunnlag for statistikker, lønnsutbetalinger, fraværsregistrering og endringer i arbeidsforholdet.⁴⁰ Listen av andre gjøremål var lang og omfattet blant annet å ta imot og behandle klager fra ansatte, behandle disiplinærsaker, føre fraværsstatistikk, gi råd ved personlige problemer og behandle søknader om lån til ansatte.⁴¹ Noen personalfunksjoner hadde ansvar for bygningsforvaltning, bilhold, kontordrift og kantineordninger. Bedriftsaviser kunne også tilhøre personalfunksjonens ansvar, siden det ble betraktet som et personalpolitisk virkemiddel.⁴² Mangfoldet i utførte arbeidsoppgaver tilsa at flere virksomheter etablerte ulike kontorer og seksjoner under personalsjefens ansvar. Det kunne være enheter for ansettelser, opplæring, lønsspørsmål, vernetiltak og sosiale tjenester.⁴³

På arbeidsgivers eller arbeidstakers side?

Erfaringer fra amerikansk personalforvaltning tilsa at mange arbeidere hadde liten tillit til personalfunksjonen.⁴⁴ Også i vårt materiale finner vi eksempler som antyder det samme. I den statseide bedriften Årdal Verk utviklet det seg en viss skepsis til personalkontoret på siste del av 1940-tallet siden ansatte omtalte det som «kriminalkontoret». Når ansatte ble oppfordret til å rapportere om ureglementert oppførsel, mente arbeiderne at ledelsen la opp til angivervirksomhet.⁴⁵ I historien til Oslo Sporveisbetjenings forening fortelles det om en konflikt i 1947 der ledelsen hadde neglisjert arbeidernes forventninger om å bedre arbeidsforholdene. De ansatte krevde opprettelsen av et personalkontor med personalsjef

38 Jangård 1959: 36.

39 Jangård 1959: 34.

40 Vevstad 1955: 15.

41 Jangård 1959: 9.

42 Bedriftsøkonomen 1949; Strand 1962.

43 Mellgren 1962; Mikkelsen 1962; Norsk Hydro 1959; Skaug 1964; Smedsrud 1964.

44 Nash & Miner 1973.

45 Myrvang 2000: 31.

som skulle være mekler mellom selskapet og de ansatte. Skuffelsen ble stor da ansatte mente personalsjefen fullt og helt gikk inn i rollen som ledelsens mann.⁴⁶

Disse historiene står imidlertid i kontrast til standpunktet som personalsjefene vi intervjuet, hadde. De mente at det var en klar forventning om at de første personalsjefene i mange sammenhenger måtte forsøke å stå likt mellom partene for å styrke samarbeidsrelasjonene.⁴⁷ En utredning som uttalte seg om personalsjefstillingen i årene etter krigen var av samme oppfatning og hevdet at personalfunksjonen var en «buffer mellom bedriftsledelsen og ansatte for øvrig, uten egentlig identifisering til noen av sidene».⁴⁸ Denne posisjon ble bekreftet av klubbformannen ved Freia, som i et intervju med Arbeiderbladet i 1951 mente at personalkontoret stod helt nøytralt mellom arbeiderne og bedriften.⁴⁹ Direktøren for bergverksbedriften Titania A/S la vekt på tilsvarende når han i den interne bedriftsavisen uttrykte følgende:

Personalsjefen skal være en helt nøytral person. Han skal ikke ensidig arbeide for arbeidsgiverens interesse, han må interessere seg for alle som tjener sitt brød ved bedriften. Har du et problem du ønsker å diskutere, men som du helst ikke vil ha kringkastet – gå til personalsjefen. Han har plikt til taushet når han blir anmodet om å holde tett.⁵⁰

Uten at nøytralitet er brukt som begrep, finner vi i undersøkelsen til Jangård flere indikasjon som underbygger at man var et bindeledd mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. På den ene siden var man en arbeidsgiverrepresentant som håndterte lønsspørsmål og disiplinærsaker. På den andre siden tok man også imot klager fra de ansatte og brakte det videre til linjeledere, tillitsapparatet eller bedriftens øverste ledelse. Var de ansatte misfornøyde eller ønsket å ta opp forhold ved arbeidssituasjonen og samarbeidsforholdene, kunne de med andre ord gå veien via personalfunksjonen som måtte handtere ulike interesser.⁵¹ Når personalsjefen høstet stor tillit, ble de også involvert i ansattes personlige problemer. Dette fremkom hyppigst i forbindelse med behandling av lånesøknader, forskuddslønn og ved fordeling av bedriftsboliger. Det var imidlertid et ønske fra personalsjefene at bedriften burde hatt en sosialkurator til å ta hånd om de ansattes personlige problemer.⁵²

Personalpolitikken ble det bærende og integrerende virkemiddelet for å avklare og balansere partenes forventninger.⁵³ På Freia var det satt opp instruks for personalsjefen med målsetting om å gjennomføre en personalpolitikk som skapte «størst mulig effektivitet og en best mulig trivsel blant personalet».⁵⁴ Eksamensoppgaver i personaladministrasjon

46 Jacobsen 1984: 94.

47 Intervju med Finn Strøm-Rasmussen, 1. september 2017. Han begynte som opplæringsleder ved A/S Greaker Cellulosefabrikk i 1962 og ble seinere personalsjef i samme bedrift. I 1967 startet han i nyopprettet stilling som personalsjef ved A/S Follum fabrikk på Hønefoss; Intervju med Odd Ulltveit, 17. oktober 2018. Ulltveit begynte i personalstilling ved A/S Radio Industri i 1960. I 1967 startet han som personalkonsulent i Freia; Intervju med Ragnar Østrem, 4. september 2015. Østrem begynte i A/S Norske Shell, juridisk avdeling i 1959 og ble sjef for personalseksjonen i 1966; Johnsen 2015.

48 Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1969: 3.

49 *Arbeiderbladet*, 3. mars 1951: «Industrien – Arbeidsmark for psykologen. Personalkontoret på Freia er forsterket med en psykolog».

50 Mellgren 1962: 23.

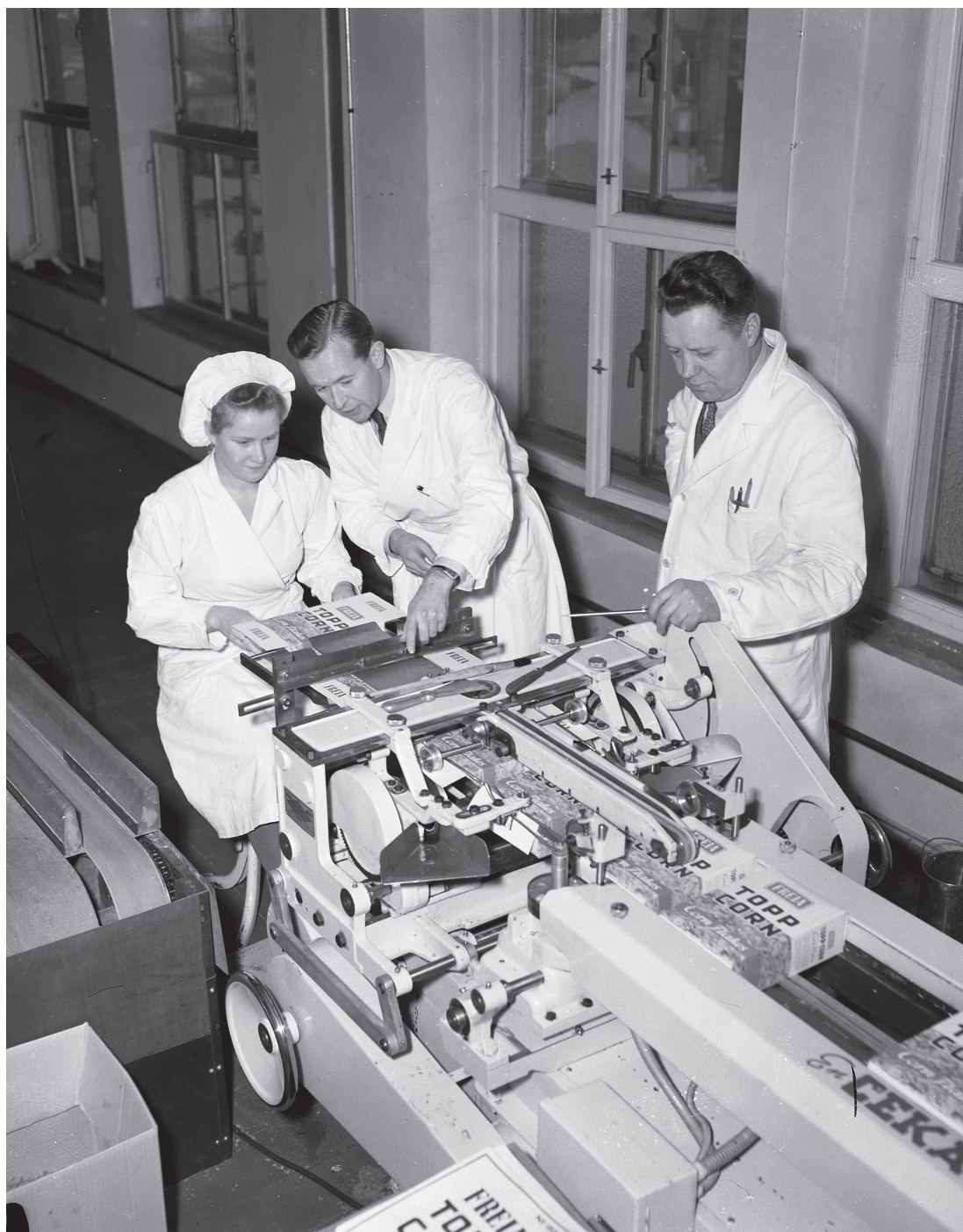
51 Jangård 1959: 19.

52 Jangård 1959: 27.

53 Døscher 1958; Esmark 1968; Holt 1962; Lien 1963.

54 Eldøen 1956: 17.

ved Bedriftsøkonomisk Institutt (BI) på 1950-tallet, vektla også personalpolitikk som tema. Kandidatene skulle drøfte hvordan en virksomhet kunne initiere en «personalpolitikk som bringer firmaet på linje med de mest progressive bedrifter på dette området».⁵⁵



Freia Sjokoladefabrikk har utvidet sitt personalkontor med blant annet Einar Thorsrud som personalkonsulent. Et av områdene det skal settes søkelys på er samarbeid fra begge sider. Her er pakkersken Asbjørg Sæthre i samhandling med rasjonaliseringsekspert Finn Solstad (i midten) og formann Harry Andersen (til høyre), mars 1951. Foto: Arbeiderbladet / Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek

⁵⁵ Bedriftsøkonomisk Institutt 1971: 7.

Einar Thorsrud og 1960-årene

Gjennom 1960-årene satte arbeidene til Einar Thorsrud et betydelig avtrykk i norsk arbeidsliv. På samme måte som Rolf Waaler, var han kritisk til den dominerende rasjonaliseringstenkningen.⁵⁶ Thorsrud hadde et alternativt syn på metodestudiene og mente det var arbeiderne selv som måtte ta tiden på utført arbeid.⁵⁷ Med erfaring som personalkonsulent og personalsjef ved Freia deltok han aktivt på arenaer der personalfolk var samlet. Han tok til orde for at personalmannen og opplæringsmannen måtte «foreta sine betraktninger fra et noe tilbaketrukket utgangspunkt i bedriftens organisasjon».⁵⁸ Gjennom sin tilknytting til NPI var han med på en studiereise til USA for å hente inspirasjon fra amerikansk personalforvaltning. Slik Thorsrud vurderte det, hadde mange personalavdelinger her til lands gjort mer skade enn gagn når det ble opprettet som en ren velferdsfunksjon.⁵⁹

Med økonomisk støtte fra Freia, etablerte Thorsrud Institutt for industriell miljøforskning ved Norges tekniske høgskole i 1958.⁶⁰ I samarbeid med partene i arbeidslivet var han opptatt av å styrke ansattes muligheter for medvirkning i det daglige arbeidet.⁶¹ I 1962 ble de såkalte Samarbeidsforsøkene mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening (NAF) satt i gang. Med inspirasjon fra Tavistock Institute of Human Relations ville forskerne få til bedrifts-demokrati med ideer som bygde på sosioteknisk organisasjonsteori.⁶² I hovedrapporten fra Samarbeidsprosjektet blir det innledningsvis pekt på at prosjektet handlet om å få til industriell vekst gjennom målrettet innsats for menneskets initiativ, skaperevne og oppfinnsomhet. De formelle samarbeidsordningene og den alminnelige velferdspolitikken hadde ikke vært tilstrekkelig for å utløse en aktiv og mer personlig medvirkning i arbeidslivet.⁶³ Dette var ideer som stod i kontrast til rasjonaliseringsidealene på 1950-tallet. At den menneskelige siden ved produksjonen måtte vies større oppmerksomhet, var argumenter som også tidligere hadde vært lagt til grunn både i argumentasjonen for egne personalstillinger og i forventningene om en mer tidsriktig personaladministrasjon.⁶⁴ Gjennom 1960-tallet fikk imidlertid forståelsen av demokrati og den menneskelige siden av produktiviteten en sterkere forankring både hos partene i arbeidslivet og på den politiske agendaen. Dessuten begynte det å reises kritikk mot produktivitetsjaget. Det var en voksende forståelse for at den menneskelige faktor måtte møtes med andre virkemidler enn tidligere. Det fikk også følger for personalfeltets stilling, selv om undersøkelser på 1960-tallet bekreftet mange av de samme forholdene som Jangård tok opp til diskusjon.⁶⁵

Utdanningstilbud og en interesseorganisasjon for personalfeltet

Den personaladministrative utdanningen på 1950-tallet var svært begrenset og i liten grad innrettet mot ansatte i personalstillinger.⁶⁶ Fra 1961 fikk kursvirksomheten ved NHH i gang ettårig utdanning i personalforvaltning. Studiet skulle gi grunnlag for å mestre personalyrkets ulike sider og hentet lærestoffet fra sosiologi, psykologi og bedriftsøkonomi.⁶⁷

56 *Arbeiderbladet*, 3. mars 1951; Thorsrud 1951.

57 Ibsen 1998: 108.

58 Eldøen 1957.

59 Thorsrud 1955: 57.

60 Rudeng 1989: 352

61 Gulbrandsen 1993: 21.

62 Nylehn 2008: 87.

63 Thorsrud & Emery 1969: 11.

64 Bakke 1957; Arbeidsdirektoratet 1947.

65 Høie & Johansen 1969; Jangård 1959.

66 Amdam 1999: 137; Norsk Korrespondanseskole 1950; Nylehn 2008: 75.

67 Kile 1961.

Tilbudet var økonomisk støttet fra NHH, NAF og selvfølgelig NPI.⁶⁸ Sentrale pådrivere var Oddleif Grimsø og Svein Kile. Utdanningstilbudet bestod frem til slutten av 1970-tallet og uteksaminerte kandidater hadde sin egen forening under navnet Administrativt forum.

I Bedriftsøkonomen gjorde Svein Kile opp status etter de fem første årene med utdanningen. 43 kandidater var uteksaminert og omtrent halvparten kom fra offentlige virksomheter. Kile mente at en utdannelse forankret til høyskole og universitetet, med en profesjonell forening viet til fremme av faget og dets utøvere, var de viktigste hjørnesteinene for å gjøre personalarbeidet til en profesjon. Representanter for statlig, kommunal og privat personalforvaltning måtte utrede mulighetene for et felles løft innenfor personaladministrativ utdanning. Den personaladministrative forskningen måtte også styrkes.⁶⁹

Mange med personalstillinger hadde jobbet nokså isolert innenfor de enkelte virksomheter uten å ha et faglig fellesskap eller interesseorganisasjon som koordinerte yrkesgruppen. Med «Kontaktordningen på personalområdet» i regi av NPI fikk personalfeltet i 1964 et sekretariat som la til rette for konferanser, orienterte om nyheter og synliggjorde personalfeltet mot samfunns- og myndighetsorganer.⁷⁰ Med en raskt voksende yrkesgruppe av personalmedarbeidere oppstod behovet for en fastere og mer forpliktende medlemsorganisasjon enn det NPI kunne klare å administrere. Norsk Institutt for Personaladministrasjon – NIPA – ble stiftet i 1967 og var en selvstendig medlemsorganisasjon. Målet var å arbeide for utviklingen av en effektiv og fremtidsrettet personaladministrasjon innen norsk næringsliv og offentlig forvaltning.⁷¹

NIPAs første instituttleder Nils Schjander tok et oppgjør med velferdsfokuset som han mente hadde dominert så langt. Det var en misforstått snillisme når personalfunksjonen konsentrerte sin innsats rundt hyggelige juletreffester og kantineordninger. Personalsjefene måtte øke sin innflytelse gjennom å arbeide for at bedriftens mål ble nådd.⁷² Andre med tillitsverv mente personalavdelingens primære mål var å hjelpe bedriftsledelsen og de enkelte ledere til å sikre effektiv bruk av mennesket i produksjonen.⁷³ I uttalelsene kunne man med andre ord se en kraftig devaluering av personalfunksjonens nøytrale posisjon.

En undersøkelse viste at de norske personalsjefene hadde en svakere utdanningsbakgrunn enn sine europeiske kollegaer.⁷⁴ NIPA mente at den beskjedne kompetansen gjorde at bedriftene nølte med å akseptere personaladministrasjon som en spesialistfunksjon på høyeste plan. Konsekvensen var at «personalmannen først etter lengre tid erverver seg den dybde og bredde i sitt fagområde som gir ham følelsen av å være spesialist på høyde med organisasjonens øvrige fagsjefer».⁷⁵ Den ettårige utdanningen ved kursvirksomheten til NHH dekket et visst behov, men slik NIPA så det, måtte den personalfaglige utdanningen styrkes betydelig. Dessuten var den eksisterende utdanningen for lite spisset mot de som hadde erfaring med personalarbeid fra før.⁷⁶

68 Amdam 1999: 159.

69 Kile 1966.

70 RA: S-1623, Dg-L0591, Brev datert 4. oktober 1966.

71 RA: S-1623, Dg-L0591, Brev til kontaktutvalget på personalområdet, 2. juli 1966; Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1967b; Sæthre 1966; RA: S-1623, Dg-L0591, Brev datert 4. oktober 1966.

72 Schjander 1968a; Schjander 1968b.

73 Døscher 1966: 378.

74 EAPM 1967.

75 Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1969: 6; EAPM 1967.

76 Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1967a; Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1969.

1970-årene – økt innflytelse og brytningstid

Ragnar Østrem var personaldirektør i Norske Shell og hadde sentrale tillitsverv i NIPA gjennom deler av 1970-tallet. Han tok til orde for at personalfunksjonen måtte ta forretningsmessige avgjørelser og utvikle strategier og planer for fremtiden.⁷⁷ Dette var store visjoner, men også i praksis viste det seg at personalfunksjonen kom tettere på virksomhetens kjernefunksjoner og ledelsesnivået dette tiåret.⁷⁸ Personalideer var i vinden som aldri før og førte personalfeltet inn i det enkelte har betegnet som «gullalder» med vekst i antall personalstillinger.⁷⁹ Med innflytelsen fra samfunnsvitenskapelige disipliner ble organisasjonsutvikling (OU) et begrep i tiden for å skape gode arbeidsmiljøer og samarbeidsforhold. OU-begrepet var vidt og favnet blant annet opplæring, analyser, koordineringstiltak, desentralisering, medvirkning og langtidsplanlegging. Det ble opprettet spesialiserte organisasjonsenheter under personalfunksjonen som skulle arbeide med ulike OU-tiltak.⁸⁰ Selv om man gjennom 1970-årene kom tyngre med i utviklingsorienterte oppgaver, var fortsatt lønnsadministrasjon, registreringsarbeid og assistanse til linjeledelsen i løpende personalsaker oppgaver som holdt seg stabile.⁸¹

Nye lovbestemmelser om industrielt demokrati kom til som et resultat av det utviklingsarbeidet partene hadde arbeidet med på 1960-tallet.⁸² Arbeidsmiljølovens bestemmelser om psykososialt arbeidsmiljø ga nye føringer. Tilrettelegging og oppfølging av arbeidsmiljøet ble flyttet fra ekstern kontroll til at virksomhetene selv hadde ansvar for å undersøke og følge opp arbeidsmiljøet. Implementering av lovendringene ble sentrale arbeidsoppgaver for mange personalfunksjoner. Fortolkninger og praktiseringer av lovens innhold utløste behov for opplæring og samordning av partsinteresser.⁸³ Kartlegging av arbeidsmiljøet og § 12-området dannet utgangspunkt for et omfattende NIPA-prosjekt støttet av Kommunal- og arbeidsdepartementet. Basert på undersøkelser i Standard Telefon og Kabelfabrik A/S og Volvo Norge A/S, skulle utviklingsarbeidet undersøke hvordan man kunne få arbeidsmiljøutvalgene til å fungere best mulig. Man avdekket også et behov for å finne egnede fremgangsmåter i kartleggingen av arbeidsmiljøet.⁸⁴

Etterkrigsårenes økonomiske vekst- og stabilitetsperiode ble brutt, flere fikk øynene opp for at industrien skapte miljøproblemer og et overforbruk både av naturen og de menneskelige ressursene.⁸⁵ Produktivitetsjaget hadde skrudd arbeidstempoet i været og gitt helsebelastninger. Høyt arbeidstempo, tretthet og akkordlønnssystemer førte til arbeidsulykker.⁸⁶ Når arbeidsmiljøspørsmål og vernearbeid fikk større oppmerksomhet, ble det gjennom flere prosjekter tatt initiativ til å kartlegge arbeidernes helse.⁸⁷

Et tidstypisk prosjekt initiert av NIPA rettet oppmerksomheten mot menneskeverdets plass i samfunnsutviklingen.⁸⁸ Prosjektet vakte oppmerksomhet i flere fora, og Knut

77 Østrem 1970; Østrem 1975; Østrem 1977. I 2000 mottok Østrem Kongens fortjenstmedalje i gull for sin innsats på personalfeltet.

78 Olsen & Rolfsjord 1974.

79 Hansrud 2008; Sæbøe 1991: 21; Sørensen 2004.

80 Andersen 1974; Røvik 1998: 218; Torgersen & Trender 1974.

81 Olsen & Rolfsjord 1974.

82 Berg et al. 1977; Heiret 2003.

83 Bryde 1980b; Gustavsen et al. 1978.

84 Bryde 1980a.

85 Bergh 1990.

86 Seierstad 1977.

87 Hanoa 1974; Årdalsprosjektet 1976.

88 Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1975.

Jorem redigerte en bok om personalpolitikk og arbeidsmiljø.⁸⁹ Parolen i flere av kapitlene var at personalfolk ikke utelukkende måtte vektlegge det lønnsomtmessige og kvantifiserbare. De måtte ta menneskeorienterte verdivalg og balansere det mot teknologiske og bedriftsøkonomiske hensyn.⁹⁰ Forholdet mellom den menneskelige faktor og teknologi ble på nytt aktualisert gjennom bruk av Elektronisk Databehandling (EDB). Norsk Jern- og Metallarbeiderforbund understreket at det måtte nedlegges et bevisst arbeid for å motvirke at mennesket ble en mekanisk programmert produksjonsfaktor. En ny «teknologi-avtale» mellom partene i arbeidslivet ble utformet som en tilleggsavtale til Hovedavtalen.⁹¹

Nye radikale og til dels revolusjonære ideer vant også terreng dette tiåret. Bilde av USA som det godes forsvarer slo sprekker med Vietnamkrigen. Ungdom gjorde opprør og søkte etter nye verdier. Ulovlige streiker, aksjoner og infiltrering skapte stor uro på mange arbeidsplasser.⁹² I stridighetene med AKP(m-l) understreket Tore-Wiggo Sørensen, som var personalsjef innenfor Elkem-konsernet, at hans viktigste oppgave som personalsjef var å forhindre arbeidskonflikter og streik.⁹³ Han var åpenbart ledelsens mann og fikk grundige instruksjoner om å være nøye med å kontrollere referansene til kandidater som søkte på ledige stillinger. Den politiske aktiviteten fra AKP(m-l) var også stor på Freia.⁹⁴ Odd Ulltveit, som var personalkonsulent på fabrikken, understreket at personalfunksjonen gjennom denne perioden ble en tydeligere arbeidsgiverrepresentant.⁹⁵ Personalsjefen, Karl B. Sæthre, kunne være hard i klypene når det var nødvendig. Han gikk aktivt inn for å kvitte seg med personer som skapte uro for bedriftsledelsen. I et intervju om utfordringene i denne perioden uttalte han følgende:

Vi plaget ham lenge, og fagforeningen måtte spille spillet. Til slutt fikk vi noe på ham. Jeg innkalte han da til møte hvor jeg gjorde det klart at det var et mål for meg at han sluttet. Og, han gikk.⁹⁶

En undersøkelse med svar fra 132 personalmedarbeidere viste at et flertall la vekt på virksomhetens interesser fremfor ansattes velferd og trivsel. Forventninger fra ledelsesnivået ble stadig mer retningsgivende for prioriteringene og utfordret den nøytrale posisjonen.⁹⁷

Som et ledd i å styre personalyrkets faglige grunnlag, ble det gjennom hele 70-tallet arbeidet med å få til en personalfaglig utdanning. Den oppnevnte Werring-komiteen gikk i dialog med eksisterende utdanningsinstitusjoner og stimulerte først og fremst til bredde i tilbudet uten å ta sterk stilling til det innholdsmessige.⁹⁸ Et resultat av komiteens arbeid var at BI fikk et toårig etterutdanningstilbud på kveldstid for erfarne personalfolk.⁹⁹ Enkelte distriktshøgskoler utviklet også fordypningskurs i personaladministrasjon.¹⁰⁰

89 Jorem 1977b.

90 Ebeltoft 1977; Jorem 1977a; Werring 1977.

91 Gulbrandsen 1993: 51; Nygaard 1974.

92 Skjønberg 1990.

93 Intervju med Tore-Wiggo Sørensen, 24. februar og 1. september 2014. Sørensen startet i personalstilling hos Elkem i 1967 og var personalsjef ved Elkems hovedkontor i perioden 1973–1979.

94 Ibsen 1998.

95 Intervju med Odd Ulltveit, 17. oktober 2018.

96 Trygstad 1995: 36.

97 Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1977.

98 Norsk Produktivitetsinstitutt 1977; Werring 1974.

99 Pedersen 1974; Wollebæk 2016: 237.

100 Norsk Produktivitetsinstitutt 1977.

Oppsummering

I den første problemstillingen stilte vi spørsmål om hvordan personalfeltets etablering og utvikling i årene 1945 til 1980 kan forstås i lys av trekk ved arbeidslivet i samme periode. Ansettelsen av personalsjefer og andre personalstillinger, hadde sammenheng med at både industrien og myndighetene ville sikre produktiviteten gjennom å utvikle en personalforvaltning som kunne stimulere arbeidsviljen. Myndighetsforankrede problembeskrivelser knyttet til skoft og turnover krevde målrettede tiltak. Dedikerte personalstillinger kunne bidra positivt også med tanke på å avlaste ledere for personaloppgaver slik at de kunne jobbe mer konsentrert med sine funksjonsområder. Som en sentralisert stabsfunksjon fikk personalfunksjonen i oppgave å utvikle og administrere personalpolitiske virkemidler.

Gjennom 1970-tallet ble personalfeltet tyngre involvert i utviklingsorientert arbeid sammenlignet med etableringsårene. Den samfunnsvitenskapelige forskningen førte oppmerksomheten mot organisasjonsutvikling som metode. Medarbeidersamtaler ble også lansert som virkemiddel i denne tidsepoken. På samme tid ble den driftstekniske rasjonaliseringen gjenstand for offentlig debatt. Det politisk-normative klimaet endret seg mot en organisasjonstenkning i bredere forstand. Dette var en utvikling som kom personalfeltet til gode.

I medlemsbladet NIPA Bulletin kan vi gjennom 1970-tallet lese hvordan NIPA var en oversetter og forsterker av impulser som slo tungt inn i arbeidslivet. Det ble orientert om samarbeidsforsøkene og hvordan personalfeltet måtte forberede seg på nye føringer for utvikling av arbeidsmiljøet. Et annet område var EDB-utviklingen. Hvordan kom den til å påvirke ledelsesformer, ansvarsforhold og den enkeltes arbeidssituasjon? For å holde tritt med utviklingen, fikk personalmedarbeidere tilbud om kurs, litteratur og videofremvisninger. NIPA hadde et betydelig samarbeid med partene i arbeidslivet som gikk sammen om felles opplæringstiltak.¹⁰¹ Med de nære båndene til NPI ble personalfeltet også påvirket av amerikanske personalideer. Både gjennom faglitteratur og fra konsulenter som ble stilt til rådighet.

1970-årene ble også en tidsepoke da personalfunksjonens mer nøytrale posisjon ble tonet ned.¹⁰² I kommunikasjonen med medlemmene la NIPA vekt på at personalfunksjonen først og fremst skulle hjelpe bedriftsledelsen og de enkelte ledere. Mens dreiningen mot arbeidsgiversiden har blitt sett i sammenheng med ideologien knyttet til Human Resource Management (HRM) på 2000-tallet¹⁰³, viser våre funn at denne harde dreiningen i verdigrunnlaget skjedde lenge før HRM var en del av det norske vokabularet.

Når vi på noen områder kan se en endring innenfor personalfeltets utvikling, kan man spørre seg i hvor stor grad yrkesgruppen selv hadde innvirkning på prosessen. Her kan det være nærliggende å vise til NIPAs forsknings- og utredningsutvalg som tok opp spørsmålet til debatt. De konkluderte med at personalfolk hadde hatt en begrenset innflytelse på den økende interessen for personalfunksjonens rolle og aktiviteter. Det var i stedet initiativer fra arbeidstakernes organisasjoner, den generelle samfunnsutviklingen, lovgivningen og avtaleverket som hadde virket positivt inn.¹⁰⁴

I den andre problemstillingen stilte vi spørsmål om den personalfaglige yrkesrollen og hvordan den har blitt forsøkt utviklet gjennom personalfaglig utdanning. På 1950-tallet var personalfunksjonen opptatt av det mer forvaltningsorienterte arbeidet. Mange personalsjefer strevde med å oppnå samme posisjon som ledere på tilsvarende nivå.¹⁰⁵ Selv om man kom

101 Wollebæk 2016.

102 Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1977.

103 Nordrik & Stugu 2012; Stugu 2017.

104 Norsk Institutt for Personaladministrasjon 1979.

105 Jangård 1958; Jangård 1959.

tyngre inn i utviklingsorienterte oppgaver gjennom 1970-årene, var fortsatt lønnsadministrasjon, registreringsarbeid og assistanse til linjeledelsen i løpende personalsaker, oppgaver som holdt seg stabile. En betydelig del av personalfunksjonens arbeid handlet med andre ord om å være en avlastningsfunksjon for andre avdelinger og organisatoriske funksjoner.

Den store bredden i arbeidsoppgavene kan sammenlignes med det Harriet Holter fant i sin studie av sosialarbeideren. Hun mente arbeidets karakter bar preg av å være «litt-av-hvert».¹⁰⁶ Siden også personalarbeidet har vært sammensatt og vanskelig å avgrense, ble det faglige grunnlaget ofte uklart. Yrket var også praktisk rettet, noe lærebøkene innenfor det personalfaglige området synliggjorde. Bøkene hadde normative tilnærminger og refererte lite til forskning. Iøynefallende er det også at forfatterne hadde sitt virke i praksisfeltet.¹⁰⁷

For å styrke yrkets faglige grunnlag og utvikle yrkesrollen, ble den personalfaglige utdanningen debattert allerede fra 1950-årene. Selv om man fikk til et tilbud ved NHHs kursvirksomhet, ble utdanningen aldri ansett for å være tilstrekkelig. Gjennom 1970-tallet arbeidet et bredt sammensatt utvalg, støttet av NPI og ledet av personaldirektør Henry Werring, videre med spørsmålet. Men noe overraskende forsøkte man ikke å definere en rammeplan som skulle være styrende for utdanningens innhold. I stedet stimulere man til et utdanningsmangfold der ulike retninger skulle være like relevant. Komiteen uttalte dessuten at man var «skeptisk til en utvikling i retning av et eksamenssystem av tradisjonell art og den derpå profesjonaliseringen av personal- og opplæringsfunksjonen».¹⁰⁸ Uttalelsen stod i sterk kontrast til profesjonstenkningen som begynte å gjøre seg gjeldende dette tiåret.¹⁰⁹ Å bevege seg i retning av profesjonelle standarder for yrkesutøvelsen innebar blant annet at man hadde et avklart kunnskapsgrunnlag og en avgrenset og avklart utdanning som skulle føre frem til yrket. Slike kriterier var ikke personalfeltet i nærheten av å nå. Derfor var det heller ikke overraskende at en undersøkelse på 1970-tallet bekreftet samme mønster som Jangård fant 20 år tidligere. Personalsjefenes utdanning, for de som hadde det, var fortsatt mangfoldig og omfattet jurister, økonomer, ingeniører, sosiologer, psykologer og en nokså stor gruppe med militær bakgrunn.¹¹⁰ Spørsmålet var om den sammensatte bakgrunnen gjorde at personalsjefene hadde sin yrkesidentitet mot utdanningsfaget og at personalsjefrollen ble en kontekst for å være eksempelvis psykolog eller økonom. At personalfeltet heller ikke avklarte det faglige grunnlaget for utdanningen og yrkesrollen, kan også forklare variasjoner i virksomhetenes personalpraksis.

Et annet iøynefallende trekk ved yrkesrollen, er den sterke mannsdominansen. Om man vurderer sosial- og velferdsfunksjonen, slik den tok form i store bedrifter på første del av 1900-tallet, hadde kvinnene en sentral posisjon i arbeidet.¹¹¹ Personalsjefstillingen var derimot forbeholdt mennene. Stillingsannonseene i Aftenposten og Arbeiderbladet uttrykte at det var ønskelig med en erfaren «velutdannet mann». Den sterke mannsdominansen kom også til syne i sammensetningen av styrende organer, både innenfor NPI og i NIPA. I så måte er det betegnende at personalsjef Borgny Skipperud ble valgt inn i NIPAs styre som første kvinnelige representant så seint som i 1977.

106 Holter 1962.

107 Jorem 1951a; Langseth & Werring 1978; Lunde 1956; Reffhaug & Syversen 1977; Schjander 1974; Skard 1965; Thorkildsen 1976.

108 Werring 1974: 29.

109 Torgersen 1972.

110 Langseth & Werring 1978: 204.

111 Ibsen 1996.

Litteratur

- Amdam, R. P. (1999). *Utdanning, økonomi og ledelse: fremveksten av den økonomisk-administrative utdanningen 1936–1986*. Unipub.
- Andersen, U. (1974). *Personalfunksjonen i en storbedrift*. [Seminaroppgave ved den ett-årige utdannelsen i personaladministrasjon, Norges handelshøyskoles kursvirksomhet.]
- Arbeidsdirektoratet (1947). *Skoft og annet fravær i norsk industri etter frigjøringen: beretning fra Arbeidsdirektoratets skoftkomité* (Særutredning nr. 6). Arbeidsdirektoratet.
- Bakke, E. W. (1957). Det lønner seg å ansette personalsjef. *Bedriftsøkonomen*, 19(7), 293.
- Bedriftsøkonomen (1949). Personalkonferanse på Klækken. Personalsjefene møtes for å utveksle erfaringer. *Bedriftsøkonomen*, 11(6), 200.
- Bedriftsøkonomisk Institutt (1971). *Personaladministrasjon: oppgavesamling (oppgaver gitt ved skriftlig eksamen 1950–1971)*. Bedriftsøkonomisk Institutt.
- Berg, P. O., Eskild, A. & Webster, R. (1977). *Reglene om bedriftsdemokratiet: håndbok om hvorledes aksjeselskaper styres og hvordan de ansatte kan delta i styringen*. Tiden Norsk Forlag.
- Bergh, T. (1990). 1970-tallet som historie. *Arbeiderhistorie*, 4(1), 5–10.
- Bjørnhaug, I., Bjørnson, Ø., Halvorsen, T. & Ågotnes, H.-J. (2000). *I rettferdighetens navn*. Akribe.
- Bjørnhaug, I. & Halvorsen, T. (2009). *LOs historie: Bind 2. Medlemsmakt og samfunnsansvar 1935–1969*. Pax Forlag.
- Bryde, A. (1977). *NIPA's spørreundersøkelse blant personalfolk*. Extra Bulletin. Norsk Institutt for Personaladministrasjon.
- Bryde, A. (1980a). *Kartlegging av arbeidsmiljøet og §12-området*. Norsk Institutt for Personaladministrasjon.
- Bryde, A. (1980b). *Personaladministrasjon og arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøloven og personalarbeidet. Behovsanalyse blant personalfolk* (Delrapport IV i prosjektet «Analyse og utvikling av arbeidsmiljøet»). Norsk institutt for personaladministrasjon.
- Daling, U. K. (2004). *Våpenarbeidernes fagforening 1896–1996*. Bedriftsklubben ved Kongsberg Protech AS.
- Døscher, K. (1958). Personalpolitikken ved Esso. *Bedriftsøkonomen*, 20(6), 512.
- Døscher, K. (1966). Sentrale oppgaver i personaladministrasjonen. *Bedriftsøkonomen*, 28(7), 376–387.
- EAPM (1967). *The Personnel Manager. A report concerning the background and position within the companies of the EAPM affiliated personnel managers, along with the organization and duties of the personnel function*. European Association for Personnel Management (EAPM) IIIrd International Conference – Stockholm 19–22 June 1967.
- Ebeltoft, A. (1977). Personalpolitikk til høyre og venstre. I K. Jorem (Red.), *Menneskeverdig personalpolitikk?* Tanum.
- Eldøen, J. (1956). Personalsjefens mål og midler – personalsjefens instruks på Freia. *Bedriftsøkonomen*, 18(1), 17.
- Eldøen, J. (1957). Personalkonferansen 1957 på Havna Hotell, Tjøme. *Bedriftsøkonomen*, 19(5), 208–209.
- Esmark, L. D. (1968). *Personalforvaltning i en industribedrift i vekst*. Utdannelse i personalforvaltning 1967–68: Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforsknyninger fra 1900 til 2020*. Cappelen Damm Akademisk.
- Farndale, E. & Brewster, C. (2005). In search of legitimacy: Personnel management associations worldwide. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 33–48.
- Folkvard, E. (1956). *Produksjonsteknisk rasjonalisering: en praktisk veiledning*. Fabritius.
- Grimso, O. (1960). *Organiseringen av personalarbeidet i et utvalg av større norske bedrifter*. Instituttet for arbeidspsykologi og personalforvaltning, Norges Handelshøyskole.
- Grove, K. & Heiret, J. (1996). *I stål og olje: Historia om jern- og metallarbeidarane på Stord*. Stord metall- og bygningsarbeideres fagforening.
- Gullbrandsen, T. (1993). *Norsk arbeidslivsforskning: en gjennomgang av forskning om arbeidslivet 1950–90*. Institutt for arbeidsforskning.

- Gustavsen, B., Seierstad, S. & Ebeltoft, A. (1978). *Hvordan skal vi gjennomføre arbeidsmiljøloven?* Tiden.
- Halvorsen, O. (1948). Personalforvaltning. Foredrag i Polyteknisk forening 8.12.1948. *Norges industri*.
- Halvorsen, T. (1990). *Jern og metall 100 år: Bind 2. 1940–1991*. Seksjon Jern og Metall, Fellesforbundet/Tiden Norsk forlag.
- Halvorsen, T. (2000). Mobilisering for modernisering. LO og arbeidet for produktivitetsøkning i norsk industri etter 1945. I I. Bjørnhaug, Ø. Bjørnson, T. Halvorsen & H-J. Ågotnes (Red.), *I rettferdighetens navn. LO 100 år. Historisk blikk på fagbevegelsens meningsbrytninger og veivalg*. Akribe.
- Hanoa, R. (1974). *Rapport fra Borregaard. Om spinnsalarbeidernes helsefaglige arbeidsforhold*. Pax Forlag.
- Hansrud, O. (2008). Personalsjefen gjennom 50 år. *Personal og Ledelse*, oktober 2008.
- Heiret, J. (2003). Samarbeid og statlig styring 1945–1977. I J. Heiret, O. Korsnes, K. Venneslan & Ø. Bjørnson., *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Hellern, B. (1963). *Trekk av rasjonaliseringens historie i Norge*. A/S Håndverkstrykkeriet.
- Holt, K. (1962). *Bedriftslære*. Aschehoug.
- Holter, H. (1962). Sosialarbeiderens yrkesrolle. *Tidskrift for samfunnsforskning*, 1(1), 28–49.
- Høie, D. & Johansen, T. (1969). *Personalsjefstillingen i norske bedrifter 1969* (Bedriftsøkonomisk seminar 1969, organisasjonspsykologi). Norges Handelshøyskole.
- Hågå, E. (1946). Rasjonalisering og arbeidsstudier. *Arbeideren & Bedriften: En artikkelsamling*. Arbeidernes opplysningsforbund.
- Ibsen, H. (1996). *Mellom profitt og moral: Bedriftsvelferd ved A/S Freia sjokoladefabrikk, J.L. Tiedemanns Tobaksfabrik og Christiania Portland Cementfabrik A/S 1910–1970*. Tano Aschehoug.
- Ibsen, H. (1998). *Et lite stykke Norge: Freia 100 år*. Tano Aschehoug.
- Jacobsen, M. (1984). *Når arbeidsfolk vil. Streiftog gjennom Oslo Sporveisbetjenings forenings historie 1934–1964*. Oslo sporveisbetjenings forening.
- Jakhelln, B. (1952). Sosialt arbeid i industri og handel. En oversikt over bedriftenes sosiale tiltak og en vurdering av sosialavdelingens oppgaver. *Bedriftsøkonomen*, 14(2), 75–82.
- Jangård, R. (1958). Om personalsjefstillingen i norske bedrifter. Momenter fra en undersøkelse. I A. Fostvedt & R. Jangård (Red.), *Professor Rolf Waaler 60 år 15. februar 1958: Festskrift*. Bedriftsøkonomen.
- Jangård, R. (1959). *Personalsjefstillingen i norske bedrifter*. Instituttet for arbeidspsykologi og personalforvaltning, Norges handelshøyskole.
- Johansen, T. A. (2014). Bedriftsdemokrati – medvirkning eller medbestemmelse i arbeidslivet?. *Arbeiderhistorie*, 28(1), 144–165.
- Johnsen, P. (2010). *Memorabilia – fra før, under og etter NIPAs etablering*. Upublisert notat, 50 sider.
- Johnsen, P. (2015). Personlig notat om etableringen av NIPA, datert 7. juli 2015.
- Jorem, K. (1951a). *Personalforvaltning*. Aschehoug.
- Jorem, K. (1951b). Personalforvaltningen i praksis. Samarbeid mellom flere bedrifter om enkelte personaloppgaver. *Bedriftsøkonomen*, 13(6), 267.
- Jorem, K. (1977a). Meningsfylt arbeid. I K. Jorem (Red.), *Menneskeverdige personalpolitikk?* Tanum-Norli.
- Jorem, K. (Red.). (1977b). *Menneskeverdige personalpolitikk?*. Tanum-Norli.
- Jørstad, F. R. (2002). *Femti år mellom fag og marked: Administrativt forskningsfond ved Norges handelshøyskole 1952–2002*. Fagbokforlaget.
- Kile, S. M. (1961). Utdannelse i personalforvaltning ved Norges handelshøyskoles kursvirksomhet. *Bedriftsøkonomen*, 23(4), 141–143.
- Kile, S. M. (1966). Personaladministrasjon en profesjon. *Bedriftsøkonomen*, 28(3), 104–108.
- Kipping, M., Wadhvani, R. D. & Bucheli, M. (2014). Analyzing and Interpreting Historical Sources: A Basic Methodology. I M. Bucheli & R. D. Wadhvani (Red.), *Organizations in time: history, theory, methods*. Oxford University Press.

- Korsnes, O. (2003). Arbeidslivsrelasjoner – et historisk-sosiologisk perspektiv. I J. Heiret, O. Korsnes, K. Venneslan & Ø. Bjørnson, *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettlig perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Langseth, P. & Werring, H. (1978). *Aktivt personalarbeid*. Tanum-Norli.
- Laudal, T. & Mikkelsen, A. (2014). Ulike tilnærminger til organisasjoner og konsekvenser for HRM. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1*. Cappelen Damm akademisk.
- Lien, A. (1963). *Utkast til skriftlig formulering av målsetting og personalpolitikk ved en norsk industribedrift*. [Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1962–63. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.]
- Lunde, E. (1956). *Om å lede mennesker i arbeid*. Grundt Tanum.
- Mellgren, H. B. (1962). *Tanker og glimt fra personalforvaltningen i Titania A/S 1936–1961*. [Seminaroppgave i personalforvaltning. Norges handelshøyskole.]
- Mikkelsen, H. L. (1962). Personalforvaltningen ved A/S Arne fabrikker. [Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1961–62. Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.]
- Myrvang, C. (2000). *Teknikker i transformasjon. Ledelse, organisasjon og teknologi ved Årdal Verg og ÅSV fra 1940- til 1970-åra*. Unipub.
- Nash, A. & Miner, J. B. (1973). *Personnel and labor relations: an evolutionary approach*. Macmillan.
- Nordhaug, O. (1987). Introduksjon: Fra forvaltning til strategisk ledelse av personalressurser. I O. Nordhaug (Red.), *Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling*. Tano.
- Nordrik, B. & Stugu, S. (2012). Mye styring, lite ledelse. *Manifest Tidsskrift*.
- Norsk Hydro (1959). *Kjenner du Norsk Hydro*. Norsk Hydro.
- Norsk Institutt for Personaladministrasjon (1967a). Egen aktivitet. *NIPA Bulletin*, november 1967.
- Norsk Institutt for Personaladministrasjon (1967b). *Statutter Norsk institutt for personaladministrasjon pr. 13/3-67*.
- Norsk Institutt for Personaladministrasjon (1969). *Utdannelse/etterutdanning i personaladministrasjon*. Innstilling fra Wettre-utvalget, oppnevnt av NIPAs styre 1. desember 1967, avgitt 18. september 1969.
- Norsk Institutt for Personaladministrasjon (1975). *Yrkesliv og menneskeverd, harmoni eller konflikt? Et utgangspunkt for debatt og avklaring*. Norsk Institutt for Personaladministrasjon.
- Norsk Institutt for Personaladministrasjon (1977). NIPAs spørreundersøkelse blant personalfolk. *Extra Bulletin*.
- Norsk Institutt for Personaladministrasjon (1979). *Arbeidsdokument nr. 2: Rapport fra NIPAs Forsknings- og utredningsutvalg*. Norsk Institutt for Personaladministrasjon.
- Norsk Korrespondanseskole (1950). Rasjonell personalopplæring. *Bedriftsøkonomen*, 12(1), 6.
- Norsk Produktivitetsinstitutt (1977). *Dokumentasjon fra NPIs 3. arbeidsseminar om undervisning i personal- og opplæringsadministrasjon*. Tanum-Norli/Norsk produktivitetsinstitutt.
- Nygaard, K. (1974). Fagbevegelsen – En ny oppdragsgiver. I R. Høyer (Red.), *Over til EDB*. Tanum.
- Nylehn, B. (2008). *Organisasjonsfaget i Norge: analyser av et segmentert fagfelt*. Fagbokforlaget.
- Olsen, S. E. & Rolfsjord, O. T. (1974). *Personalsjefers arbeidsoppgaver i norske bedrifter*. [Diplomoppgave ved Bedriftsøkonomisk Institutt.]
- Pedersen, B. (1974). Inntrykk fra BI's studiekurs i personal og opplæringsadministrasjon etter 1. studieår. *SPO-kontakten*(2).
- Pedersen, H. K. (2006). *Historien om Norsk arbeidsmandsforbund, avdeling 6 Hordaland*. Norsk arbeidsmandsforbund, avdeling 6.
- Reffhaug, R. C. & Syversen, J. L. (1977). *Rekruttering, Norsk institutt for personaladministrasjon. Fagskriftserien*. Tanum-Norli.
- Rowlinson, M., Hassard, J. & Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. *Academy of Management Review*, 39(3), 250–274. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0203>
- Rudeng, E. (1989). *Sjokoladekongen: Johan Throne Holst – en biografi*. Universitetsforlaget.

- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Sagafos, O. J. & Aasland, T. (2005). *Livskraft. På norsk: Hydro 1905–2005*. Pax Forlag.
- Schildrop, E. B. (1961). *Christiania Spigerverk: 1853–1961*. Spigerverket.
- Schjander, N. (1968a). Personaladministrasjon. *Impulser* (1), 18.
- Schjander, N. (1968b, 10. januar). Velferd i bedriftene består ikke av juletefester og kantine. *Adressavisen*.
- Schjander, N. (1974). *Administrasjon av personale* (2. utg.). NKS-forlaget.
- Seierstad, S. (1977). Arbeidervern: Konjunkturbestemt statsomsorg eller arbeidermakt? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 427–458.
- Sejersted, F. (1958). Praktisk personalforvaltning gjennom fem år. *Bedriftsøkonomen*, 20(8), 604–606.
- Skard, Ø. (1965). *Bedriftsledelse og personalforvaltning*. Fabritius.
- Skaug, T. (1964). *Opplæringsvirksomheten ved A/S Denofa og Lilleborg fabrikker – Hva gjøres i dag – hva bør gjøres i morgen?* [Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1963–64, Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.]
- Skjønsberg, H. (1990). Tilbakeblikk på AKP(m-l)s tiår. *Arbeiderhistorie*, 4(1), 71–82.
- Smedsrud, A. (1964). *Beskrivelse og vurdering av personalforholdene ved Kongsberg Våpenfabrikk*. [Seminaroppgave. Utdannelsen i personalforvaltning 1963–64, Norges Handelshøyskoles kursvirksomhet.]
- Strand, O. (1962). *Hvordan lage bedriftsavis*. Tanum.
- Stugu, S. (2017). *Du har sparken! Om HR og amerikanisering av norsk arbeidsliv*. Forlaget Manifest.
- Sæbøe, E. (1991). Desentralisert personalledelse. I S. Lundberg (Red.), *Personalledelse*. Bedriftsøkonomens forlag.
- Sæthre, K. B. (1966). Fra uformelle grupper til Norsk Institutt for Personaladministrasjon. *Bedriftsøkonomisk informasjon*, 28–32.
- Sørensen, B. (2006). 'Det sviver bra på Sjølingstad'. *Økonomiske og sosiale utfordringer ved AS Sjølingstad Uldvarefabrik 1920–1940* [Hovedfagsoppgave i historie]. Universitetet i Bergen.
- Sørensen, T.-W. (2004). *Tilbakeblikk på fremtiden. Fra personal til HR*. Upublisert rapport.
- Thomassen, O. J. (2012). På tide med en vending mot en «offentlig sosiologi» i norsk arbeidslivsforskning? *Sosiologisk tidsskrift*, 20(2), 160–182.
- Thorkildsen, R. (1976). *Lønn for strevet*. Tanum-Norli.
- Thorsrud, E. (1951). Mennesket i moderne industri. *Bedriftsøkonomen*, 13(5).
- Thorsrud, E. (1955). *Personalforhold og produktivitet: rapport fra en studiereise i U.S.A., arrangert av Foreign Operations Administration og Det Kgl. Norske Handelsdepartement*. Norsk Produktivitetsinstitutt.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Tanum.
- Torgersen, T. & Trender, O. (1974). Organisasjonsutvikling i DnC. *Bedriftsøkonomen*, 36(6).
- Torgersen, U. (1972). *Profesjonssosiologi*. Universitetsforlaget.
- Trygstad, S. C. (1995). *Vi fikk ikke engang prøvd. Oppkjøpet av Freia Marabou: klubb, forbund og LO i møte med et transnasjonalt selskap* [Hovedoppgave i sosiologi]. Universitetet i Oslo.
- Venneslan, K. (1991). *Arbeidslivsforskningen i Norge i etterkrigstiden*. Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen.
- Vevstad, V. (1955). *Innhenting og registrering av opplysninger og data vedrørende arbeiderne ved en stor, norsk industribedrifts personalkontor*. Norges Handelshøyskole.
- Werring, H. (1974). Forsøkskomiteen for undervisning i personal- og opplæringsadministrasjon. Rapport fra komiteéns virksomhet i tiden 1. september 1971 til 31. desember 1973. NPI-prosjekt 910: Norsk Produktivitetsinstitutt.
- Werring, H. (1977). Den store utfordring. I K. Jørem (Red.), *Menneskeverdige personalpolitikk?* Tanum-Norli.
- Wollebæk, K. (2016). *Makt og fortrøstning: norsk lederutvikling i historisk perspektiv*. Kolon forlag.
- Waalder, R. (1938). Psykologiske og sosiale problemer ved forberedelsen av en rasjonalisering. *Norges Industri*, 24(20).

- Zilber, T. B. (2016). Studying Organizational Fields Through Ethnography. I K. D. Elsbach & R. M. Kramer (Red.), *Handbook of Qualitative Organizational Research: Innovative Pathways and Methods*. Routledge.
- Østrem, R. (1970). Bedriftsledelse og personaladministrasjon. *Bedriftsøkonomisk informasjon* (2).
- Østrem, R. (1975, 6. november). *Personalfunksjonen – dens bidrag til utviklingen i samfunnet*. Innlegg på NIPAs Personalforum, Sandefjord. En bearbeidet versjon ble seinere trykket i *Bedriftsøkonomen*.
- Østrem, R. (1977). Norsk personaladministrasjon i dag. *Bedriftsøkonomen*, 39(5), 228–231.
- Årdalsprosjektet (1976). *Årdalsprosjektet. Samlerapport: Miljøundersøkelser i Årdal*. Instituttet for sosiologi, Universitetet i Oslo/Norsk institutt for by- og regionforskning.