

Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal (red.)

Strategisk HRM 2

HMS, etikk og internasjonale
perspektiver

2. utgave

CAPELEN DAMM
AKADEMISK

strategi. Slik kunnskap hjelper ledere og medarbeidere på alle nivåer til å forstå andres perspektiv når man står overfor utfordringer som må løses.

Tobindsverket *Strategisk HRM* handler om å ansette og lede medarbeidere i organisasjoner, og om hvordan man kan gjøre dette slik at både virksomhet og individ får tatt ut sitt fulle potensial uten at det går på bekostning av medarbeidernes rettigheter eller verdighet. Verket tar også for seg nye muligheter og forventninger medarbeidere i organisasjoner kan ha, både når det gjelder å bidra til gode resultater, et godt arbeidsmiljø og den kompetanse- og erfaringsoverføring som både organisasjoner og mennesker trenger. *Strategisk HRM* har en normativ tilnærming til faget og er bygd på det vi kan kalle «etiske verdier for ledelse av mennesker».

Det første bindet, *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*, gir en introduksjon til fagfeltet med dets ulike deler. Et beste-praksis-perspektiv diskuteres opp mot en tilnærming til HRM basert på strategi og kontekst. Boken gjennomgår også de viktigste juridiske rammene for HRM. Den inneholder videre en drøfting av betydningen av deltakelse og medvirkning for den norske modellen for ledelse og samarbeid. Det nest siste kapitlet i denne boken handler om lederes og HRs rolle i endringsprosesser. En av de store trendene i arbeidslivet de siste årene har handlet om at mange medarbeidere ikke får fast ansettelse, men en løsere kobling til virksomheten gjennom midlertidig ansettelse eller innleie. Siste kapittel i bind 1 handler om disse problemstillingene.

Det andre bindet, *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, presenterer de viktigste HRM-praksisene i dag: motivasjon, jobbanalyse og bemanningsplanlegging, jobbdesign, organisasjonsstruktur, rekruttering og utvelgelse, prestasjonsledelse, prestasjonsmåling, kompetanseutvikling og karriere, lederutvikling, lønn og belønning, helsefremmende arbeidsplasser, kommunikasjon og konfliktløsning samt livsfaseorientert personalpolitikk. Boken inneholder også egne kapitler om helse, miljø og sikkerhet, internasjonal HRM og etikk og samfunnsansvar.

Effektiv ledelse av de menneskelige ressursene krever kunnskaper om mange fagfelt. Tobindsverket har derfor en tverrfaglig profil og trekker på fag som psykologi, sosiologi, statsvitenskap, organisasjonsfag, økonomi, juss og strategi. De ulike HRM-praksisene bygger på kunnskap fra disse disiplinene, og det må tas hensyn til slik kunnskap når HRM-praksisene endres for å tilpasse seg endringer i omgivelsene eller virksomhetenes strategi. Bøkene utfordrer lederes og HRs strategiarbeid ved å trekke inn forhold i samfunn, arbeidsmarked eller virksomhetens strategi ved valg og videreutvikling av HRM-politikk og praksis. Dette danner en spenning i strategisk HRM og krever at vanemessige HRM-aktiviteter bør disku-

Bokens oppbygning

Strategisk HRM er delt inn i to bind: *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (kapittel 1–9) og *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (kapittel 10–24).

I **kapittel 1** drøftes begrepene HRM, strategisk HRM, HRM-praksiser samt hvordan tunge samfunnstrender og moter i ledelse påvirker tenkningen, forventningene og praksis i personalledelse. Mange av personalfunksjonene er i dag automatisert og nye, mer strategiske oppgaver blir kjernen i HRM-ledelse. Et viktig tema er derfor hvilke krav som stilles til HR-ledere og medarbeidere når det gjelder forståelsen av virksomhetens forretningskontekst. Boken er basert på evidensbasert ledelse, og i første kapittel forklares hvordan man kan dra nytte av relevant empirisk forskning om hva som virker og ikke virker på HRM-området.

Kapittel 2 viser hvordan ulike forståelser av mulighetene i en organisasjon påvirker utformingen av HRM. I lys av ulike organisasjonstilnærminger redegjøres det også for utviklingen av HRM-faget generelt og for utviklingen av HRM i Norge. Kapitlet avsluttes med avsnitt som redegjør kort for utviklingen av HRM-faget og for HRM i Norge.

Kapittel 3 presenterer en idé om et høyprestasjonsparadigme, også kalt beste praksis, innenfor HRM. Hypotesen er at et knippe HRM-praksiser utgjør en universelt bedre praksis enn alternative HRM-praksiser, både for medarbeidernes trivsel og for virksomhetens økonomiske resultater. Kapitlet presenterer flere studier som bekrefter en slik hypotese. De positive virkningene av å ha mange og godt integrerte HRM-praksiser i en virksomhet avhenger ifølge nyere litteratur av at disse oppfyller en «psykologisk arbeidskontrakt» som refererer til de gjensidige forventningene som medarbeidere og ledere for virksomheten (ledelsens normer og virksomhetens felles normer) har til hverandre. Senere forskning har beveget seg bort fra denne universelle modellen om beste HRM-praksis og viser hvordan strategi og kontekst kan være viktig for valg av HRM-praksis.

Kapittel 4 redegjør for «beste tilpasning innenfor HRM», som ofte presenteres som en motsats til «beste praksis innenfor HRM». Utgangspunktet er her en hypo-

tese om at HRM-praksisene må tilpasses til virksomhetens behov for å gi gode resultater. Her skilles det mellom vertikal tilpasning, som fokuserer på hvordan ytre omgivelser påvirker virksomhetens behov, og horisontal tilpasning, som dreier seg om at HRM-praksisen er internt konsistent og avpasset til hverandre. Kapittelet viser hvordan forståelsen av beste tilpasning har skiftet fra å handle om HRMs rolle i iverksettingen av strategi (hva vi her betegner som et «utenfra-og-inn-perspektiv» til å i stedet se HRM som sentral i formuleringen og utviklingen av ressursdrevne strategier, hva vi her betegner som et «innenfra-og-ut-perspektiv». Kapittelet viser til ulike måter HRM kan bidra til økt konkurransevne på igjennom utvikling av organisatoriske kapabiliteter. Avslutningsvis ser kapittelet på hvordan HRM kan bidra til utviklingen av dynamiske kapabiliteter – et perspektiv som forener et «utenfra-og-inn»- og «innenfra-og-ut»-perspektiv på strategi.

Kapittel 5 gir en oversikt over regelverket som regulerer eller har betydning for ansettelsesforholdene. Dette er «verktøyet» som utgjør de rettslige rammer som en arbeidsgiver må forholde seg til i sin utøvelse av personalledelse og sin styringsrett. Den mest sentrale loven på dette området er arbeidsmiljøloven. Kapittelet gjennomgår hovedelementene i denne med særlig vekt på arbeidsgivers og arbeidstakers rettigheter og plikter. Sentralt står kravene til et trygt og godt arbeidsmiljø, arbeidsavtalen og arbeidstakers stillingsvern. En rekke andre lover har betydning for eller virker inn på ansettelsesforholdene. Dette gjelder diskrimineringslovene, personopplysningsloven, aksjeselskapsloven og annen lovgiving som har bestemmelser som innebærer direkte konsekvenser for arbeidsgiver og arbeidstaker og dermed for arbeidskontrakten mellom dem. I tillegg er flere ansettelsesforhold underlagt særlovgiving som f.eks. skipsarbeidere og statsansatte. Arbeidslivet er i kontinuerlig utvikling. Dette reflekteres gjennom lovgivingen som er i stadig endring. Også internasjonal lovgiving og traktater virker inn på norske rettsregler. Arbeidsretten er et av de rettsområdene i Norge som er sterkest påvirket av lovgivingen i EU/EØS.

I **kapittel 6** tas det et praktisk perspektiv. Med utgangspunkt i det rettslige rammeverket gjennomgås ulike problemstillinger som en virksomhets personalledelse møter i praksis. Kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er først og fremst nedfelt i ansettelsesavtalen, men utfylles av kollektive avtaler, personalreglement, stillingsbeskrivelse, virksomhetens praksis og andre forhold som kan ha betydning for avtalens innhold og fortolkning. Ettersom arbeidsmiljøloven ikke kan fravikes til ugunst for arbeidstaker, vil ansettelsesavtalen alltid måtte innordnes loven. Rettsreglene er i stor grad utformet som rettslige standarder, det vil si skjønnspregede formuleringer som alene gir liten veiledning. Ett eksempel er stillingsvernregelen i aml. § 15-7 som kun slår fast at arbeidstaker ikke kan

sies opp uten at det er «saklig begrunnet». For å kunne gi en slik rettslig standard et mer presist innhold og avklare anvendelsen på konkrete forhold, må vi se på rettspraksis i tilsvarende saker. I tillegg kan vi søke veiledning gjennom lovforarbeider og juridisk teori. Kapittelet gir en oversikt over hvordan personalledelsen bør vurdere og behandle ulike situasjoner i forbindelse med inngåelse og etterlevelse av ansettelsesavtaler, og særlig i forbindelse med opphør av slike. Herunder omtales virksomhetens valg blant ulike tilknytningsformer og ansettelsesforhold, og hvordan virksomheten kan gjennomføre sitt behov for tilpasning til markedet og sin egen situasjon gjennom omstrukturering, nedbemanning og andre endringer. Videre berøres konsekvensene av de ulike valg og handlinger. Særlig omtales prosessen i oppsigelsessaker, de krav som stilles til denne og de rettigheter og plikter som partene har dersom en oppsigelse ender i en tvist. En arbeidsgiver står overfor en rekke strategivalg som kan få ulike konsekvenser både for den enkelte arbeidstaker og for virksomheten, og som vil ha betydning både på kort og på lang sikt. En god personalledelse kjennetegnes av et godt kjennskap til regelverket, en ansvarlig holdning til de krav som stilles til arbeidsmiljø og en respekt for de rettigheter og plikter som påhviler partene i arbeidslivet.

Kapittel 7 viser hvilken rolle deltakelse og medvirkning har i HRM. I første del av kapitlet presenteres ulike definisjoner og perspektiver på deltakelse. Direkte deltakelse handler om hvordan den enkelte kan delta, påvirke og bli hørt på arbeidsplassen. Indirekte deltakelse innebærer at en person opptrer som representant på vegne av en gruppe medarbeidere. Deltakelse begrunnes ut fra både hensyn til rettferdighet og produktivitet. I en virksomhet kan medvirkning gi økt effektivitet ved at medarbeidere bidrar med sin kompetanse, og gir ledelsen et bedre grunnlag for å treffe beslutninger. I andre del diskuterer vi hva som kjennetegner deltakelse i norsk sammenheng. Samarbeidsmodellen, som består av reguleringer og avtaler mellom partene, er svært sentral i norsk arbeidsliv. Sammenliknet med andre land har arbeidstakere i Norge store muligheter for medvirkning, for eksempel gjennom fagforeninger. I siste del av kapitlet diskuteres konsekvenser av medvirkning. Det presenteres argumenter for hvorfor medvirkning kan ha positive og negative konsekvenser for ansatte og organisasjoner.

I **kapittel 8** beskrives alternative tilknytningsformer for ansatte og innleid personell i virksomheter og hvordan ulike tilknytningsformer påvirker grensen mellom det «interne» og «eksterne» i virksomheter. Arbeidskontekster hvor alle de som jobber *for* en virksomhet, også er ansatt *i* virksomheten blir sjeldnere enn før. Her drøftes ulike tilknytningsformer i lys av konvensjonell visdom, hvor det heter at de faste og mest verdifulle medarbeidere er de som jobber innen kjernekompetanseområdet til virksomheten. Dette synet bygger gjerne på et ressurs-

basert perspektiv, men man kan også argumentere for at innleide eller eksternt ansatte bør få ansvar innen kjernekompetanseområdet fordi oppgaven er midlertidig, eller fordi varigheten er usikker. Det er en klar trend at flere arbeidere får en tilknytning til flere arbeidsgivere.

I **kapittel 9** fokuseres det på rollen til ledere og HR i forbindelse med planlagte endringer. Et sentralt tema er hvordan HR-medarbeidere kan gjøre en positiv forskjell i endringsprosesser, ved å bidra til meningsskapende prosesser ute i virksomheter slik at det utvikles forståelse og endringsvilje hos de ansatte. Blant de viktigste suksesskriteriene for organisasjonsendringer er gjennomføring med minst mulig tap, og at motivasjonen og innsatsen til medarbeiderne i organisasjonen opprettholdes. Et hovedpoeng i kapitlet er derfor at ledere og medarbeidere i en virksomhet bør ivaretas og engasjeres underveis i en omstillingsprosess. I kapitlet gjennomgås Statoils globale modell for endringsledelse, «Engage for Change», hvor budskapet er at man må utvikle endringsevne hos både ledelse, HR og de ansatte for å lykkes med komplekse endringsprosjekter. Bruk av modellens verktøy for informasjon, kommunikasjon og deltakelse kan bidra til en vellykket endringsprosess. Vellykket endringsledelse dreier seg om å gjennomføre prosesser slik at endringsinitiativ omsettes til aktivitet som gir bedre resultater. I dette kapitlet viser vi at endringsprosesser kan forstås både som en rasjonell planleggings- og beslutningsprosess, og som en meningsdannende prosess der ledere og andre interessenter fortolker det som skjer, opp mot sitt verdigrunnlag og sine egne målsettinger og skaper mening for de involverte. Et hovedpoeng er at ledere og HR – ved å opptre som aktive endringsagenter – kan øke sannsynligheten for en meningsgivende og suksessfull endringsprosess.

Kapittel 10 viser at motivasjon er en forutsetning for å kunne trives og utvikle seg på jobben. Motivasjon defineres her gjennom de tre begrepene retning, intensitet og utholdenhet. Vi har grunnleggende behov som gjør at vi setter oss mål, disse målene får oss til å handle og gjennom måloppnåelse motiveres vi til ytterligere innsats. Kapitlet gjennomgår ulike motivasjonsteorier og viser at det er mulig å forutsi, forklare og påvirke medarbeideres motivasjon gjennom syv variabler: behov, personlighetstrekk, verdier, kontekst, kognisjon (blant annet mål og tilbakemelding), affekt og belønning.

Kapittel 11 bygger videre på tenkningen fra kapittel 10 og diskuterer jobbanalyse og hvilke krav man må stille til «den gode jobben». Med *jobbdesign* menes en spesifikasjon av innhold og metoder brukt i en jobb, slik at kravene til arbeidet innfris og dekker de behov som jobbinnehaver har for å trives, og de arbeidsgiver har for at jobben blir gjort. Modeller for kjennetegn ved jobben og psykologiske jobbkrav definerer kjennetegn ved den gode jobben, som variasjon, oppgave-

identitet, forståelse av oppgavens betydning for helheten av det som leveres fra virksomheten, autonomi og tilbakemelding. Ofte tilfredsstiller ikke alle jobbene disse kjennetegnene, og kapitlet inneholder derfor en oversikt over metoder for jobbredesign, som handler om å forbedre eksisterende jobber. Dette kapitlet har også et delkapittel om bemanningsplanlegging og de behov en kan ha for å øke eller redusere bemanningen.

Kapittel 12 viser hvordan virksomheter kan velge å bruke *organisasjonsstruktur* som er tilpasset behovet for ledelse, faglig utvikling og støtte, kontroll, oversikt og kapasitetsutnyttelse. Den tradisjonelle organisasjonsformen er et hierarki med flere ledelsesnivåer. Denne organisasjonsformen er utfordret både på grunn av ny informasjonsteknologi, høyere kompetanse blant medarbeidere som ønsker innflytelse og større autonomi og behovet for å komme tettere på kunder og brukere. Team er et av virkemidlene for å få en flatere organisasjon og er også en HRM-praksis som anbefales i beste praksis innenfor HRM. Kapitlet diskuterer derfor ulike typer team og når de kan brukes.

Kapittel 13 gjennomgår problemstillinger og prosesser knyttet til rekruttering og seleksjon av nye medarbeidere. Rekrutteringsarbeidet kan styrke merkevaren til virksomheten samtidig som merkevarebyggingen kan styrke rekrutteringsprosessen. Slik merkevarebygging omtales gjerne som «employer branding». Her omtales hvordan rekrutteringsarbeidet bør innrettes etter det interne og eksterne arbeidsmarkedet. Ulike metoder og kriterier for seleksjon av kandidater behandles også her sammen med etiske spørsmål knyttet til rekruttering og seleksjon.

I **kapittel 14** viser vi at en sentral målsetting i alle virksomheter er å forbedre prestasjonene, både for virksomheten totalt og for den enkelte medarbeider. *Prestasjonsledelse defineres* som en kontinuerlig prosess der leder og organisasjonen identifiserer, måler og utvikler medarbeidernes prestasjoner og knytter prestasjonene til virksomhetens strategiske mål. Kapitlet viser hvordan et læringsperspektiv og bruk av mål kan sikre kontinuerlig forbedring. Prestasjonsledelse bygger på mange HRM-praksiser, blant annet tilbakemelding på resultater, mål, kompetanseutvikling, karriere og tiltak for samarbeid og bedre arbeidsmiljø. Mange virksomheter bruker et medarbeidersamtalsystem for å integrere disse HRM-praksisene. En sentral idé i prestasjonsledelse er at det er mulig å måle medarbeidernes prestasjoner, men at det må stilles krav til hvordan dette skal gjøres.

Kapittel 15 handler om måling av prestasjoner. Ledere, HR og medarbeidere bør bli enige om hva som måles, hvordan det skal gjøres og hva målene skal brukes til, slik at målingene blir holdbare og relevante. I måling av prestasjoner er det mange fallgruver, for eksempel at man måler det som er lett å måle, uten at det alltid oppfyller krav til relevans. Kapitlet redegjør for seks hovedtyper pre-

stasjonsmålinger: person-, atferds- og resultatorienterte metoder, metoder basert på sammenlikning, essayteknikker og andre metoder.

Kompetanseutvikling, **kapittel 16**, handler om å videreutvikle eller lære seg nye kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å kunne utføre arbeidet. Kompetanseutvikling er en HRM-aktivitet som skal bidra til å sikre at virksomheten til enhver tid har den kompetansen som er nødvendig for å kunne lykkes i konkurransen med andre, samt å sikre at den enkelte medarbeider har kompetanse som gjør ham i stand til å mestre arbeidsoppgavene sine. I dette kapitlet fokuseres det på hvordan virksomheter gjennom en kompetanseanalyse kan målrette arbeidet med kompetanseutvikling gjennom å identifisere kompetansekrav og vurdere i hvilken grad de oppfyller kompetansekravene i dag, for så å kunne avdekke kompetansebehov i dag og i framtiden. Kompetanseutvikling forutsetter læring. Her vurderes ulike læringsteorier som hjelper oss til å forstå hvordan individer lærer innenfor rammene av en virksomhet, noe som kan være til hjelp for ledere når de skal initiere og tilrettelegge for læringsprosesser. I kapitlet drøftes også ulike hensyn virksomheten må ta i planleggingen og gjennomføringen av konkrete kompetanseutviklingstiltak. Til sist i kapitlet ser vi på hvordan vi kan vurdere et tiltaks effekt opp mot de utviklingsmål som er definert.

Lederutvikling er tema for **kapittel 17**. Det er en av de mest anvendte HRM-praksisene – både i utbredelse og i anvendte ressurser. Som med ledelse finnes det ingen enkel oppskrift på hva som er god lederutvikling, og et teoretisk rammeverk med tre syn på kunnskap beskrives for å analysere ulike lederutviklingspraksiser. Spørsmålet som diskuteres, er hvilke teoretiske perspektiver som gjenspeiles i dagens lederutviklingspraksis, og hvilke implikasjoner dette har for HRM. Kapitlet består av tre deler, hvor den første delen gjør rede for teoretiske perspektiver på ledelse og lederutvikling, den andre delen beskriver tre kategorier lederutviklingspraksiser i Norge eksemplifisert med ulike typer programmer og den tredje delen presenterer vår analyse av lederutviklingsprogrammene i lys av perspektivene på kunnskap. Rammeverket kan også anvendes som et verktøy for HR-medarbeidere for å bli bevisstgjort ulike forhold man bør tenke på ved bestilling, gjennomføring og evaluering av lederutvikling. Siste del av kapitlet belyser også noen paradokser knyttet til lederutvikling, som teori og praksis i lys av den stadig voksende ledelsesindustrien.

I **kapittel 18** diskuterer vi hvordan ulike former for lønn kan påvirke bedriftens evne til å tiltrekke seg og beholde ønsket arbeidskraft, samtidig som lønn kan påvirke hvordan de ansatte utfører jobben sin. Vi går gjennom ulike former for variabel avlønning, som aksjer, aksjeopsjoner, akkord, provisjoner og bonuslønn, men bruker mest tid på å diskutere sistnevnte. For eksempel diskuterer vi om

bonuslønn bør baseres på individuelle prestasjoner, teamprestasjoner eller hele virksomhetens resultater, om regnskapsstørrelser, operasjonelle måltall eller bruk av skjønn skal bestemme belønningens størrelse, og om resultatene bør vurderes opp mot andre enheter (i form av en konkurranse) eller ikke. Vi vurderer også pengebelønninger opp mot andre belønningsformer (som forfremmelser) og om pengebelønninger kan fortrenge eller forsterke medarbeidernes indre motivasjon. Generelt kan vi si at effektene av en bonusordning vil avhenge kritisk av dens utforming og miljøet den implementeres i. Økonomisk teori i egne teoribolker gir leseren anledning til ytterligere fordypning og refleksjon rundt de ulike avveiningene som må gjøres i praksis.

Arbeid og helse er temaet for **kapittel 19**. Virksomhetene bør se betydningen av systematisk arbeid for forbedring av den viktigste produksjonsfaktoren: de ansatte. Både human resource management (HRM) og helse, miljø og sikkerhet (HMS) benytter medarbeiderundersøkelser i utviklingsarbeid. Mens HRM har prioritert å måle oppfattelsen av ledernes funksjon (måling av management), har HMS prioritert å måle de ansattes oppfattelse av selve arbeidet. Helseforskningen har lange tradisjoner for å søke etter spesifikke årsaker. Identifikasjon av spesifikke problemer eller forbedringspunkter er nødvendig for forbedringsarbeid. HRM må ta med oppdatert kunnskap fra «arbeid og helse»-feltet i sitt utviklingsarbeid og i sine medarbeiderundersøkelser. Dette innebærer å orientere seg om state-of-the-art av vitenskapelig kunnskap om hva som har betydning for ansattes motivasjon, helse, fravær, arbeidsevne og frafall fra arbeidslivet. Medarbeiderundersøkelser må integrere faktorer som har betydning for helse og arbeidsevne, og de må gjennomføres med spørsmål som kartlegger spesifikke faktorer, slik at det er mulig å følge opp med tiltak. Man må bruke svaralternativer som ikke gir unødvendige feilkilder. Forskningen om arbeid og helse har påvist noen spesifikke faktorer som har betydning for helse og fravær. Dette gjøres det nærmere rede for i dette kapitlet.

Kapittel 20 handler om konfliktløsning. De fleste norske virksomheter leverer produkter og tjenester i et stadig mer komplisert og krevende marked, nasjonalt og/eller internasjonalt. Dette stiller store krav til høy kompetanse og krav til medarbeidere som evner å bruke sin spesialiserte kompetanse i samarbeid med andre. I en slik situasjon er konflikter både en utfordring og en nødvendighet. Dessverre er også destruktiv samhandling, for eksempel mobbing, en relativt vanlig utfordring på de fleste arbeidsplasser. Både mobbing og konflikter kan ha store konsekvenser for verdiskapningen i virksomheten og for medarbeideres helse og trivsel. Temaene er dermed viktige fagområder for HRM-funksjonen. Første del av kapittel 19 belyser hvordan konflikter er et naturlig fenomen i alt samarbeid, under hvilke

betingelser de kan bidra til utvikling og læring og når konflikter ser ut til å ha en destruktiv effekt. Mobbing har bare negative effekter på involverte og virksomheten. Arbeidsgiver er forpliktet etisk og gjennom den norske arbeidsmiljøloven til å forebygge, men også stoppe denne typen samhandling. I andre del av kapitlet defineres begrepet, årsaker drøftes og rammene for et handlingsprogram for forebygging og håndtering av mobbing presenteres.

Vi ser på HRM i et livsfaseperspektiv i **kapittel 21**. Hovedspørsmålet er hvordan demografiske endringer påvirker arbeidslivet generelt og HRM-arbeidet spesielt. I Norge legger befolkningsaldringen et større press på sosiale ordninger gjennom at forholdet mellom antall yrkesaktive personer og antall personer som er i pensjon eller mottar andre sosiale stønader, endres. For arbeidslivet gir befolkningsendringen følgende konsekvenser: (1) Det er færre yngre å rekruttere fra, (2) på arbeidsplassen blir andelen eldre medarbeidere større enn andelen yngre, (3) virksomhetene vil i de neste årene ha mange medarbeidere som nærmer seg pensjonsalderen, (4) tidligpensjonering medfører kostnader for arbeidsgiver og (5) ved økt antall aldersavganger kan mange virksomheter stå i fare for å miste verdifull kompetanse. Disse problemstillingene gjør det nødvendig å rette oppmerksomhet mot ledelse som fremmer høy yrkesdeltakelse blant eldre og varig ansettbarhet som ledd i strategisk HRM. I dette kapitlet vil vi gi deg som leder større forutsetning for å forstå hvordan aldring i bred forstand kan påvirke medarbeideres ferdigheter, arbeidsevne og motivasjon, og hvordan ledere spiller en rolle for å ivareta og styrke disse i en aldrende arbeidsstyrke. Økning i verdiskapning på virksomhets- og samfunnsnivå vil kreve at vi tar i bruk en størst mulig andel av befolkningen i arbeidsstyrken. Og for å sikre konkurransekraft er det viktig at man opprettholder medarbeidernes kompetanse.

I **kapittel 22** er temaet helse, miljø og sikkerhet (HMS). Ingen arbeidsoppgave kan utføres uten at det samtidig hefter utfordringer ved de ansattes helse og velferd, miljø- og helsetrusler av de produkter og tjenester som framstilles gjennom arbeidet, eller utslipp og avfall til det ytre miljø. Norge har den mest ambisiøse HMS-lovgivning i verden, hvor aspekter ved bærekraftige arbeidsmåter framholdes som ideal og praksis. Den norske modellen for internkontroll (IK) av HMS er basert på et regelverk som vektlegger formelle systemer for ledelse og styring av systematisk HMS-forbedring. Dagens HMS-regime trenger imidlertid støtte av HRM-systemer for mer uformelle tenke- og handlemåter om hvordan HMS-forbedringen skal skje i virksomheten. Slik HMS-kultur må knyttes til hvordan vi utvikler organisatorisk, sosialt og psykososialt arbeidsmiljø, og til hvordan organisasjonen lærer seg å forbedre HMS-arbeidet. HMS er i dag også knyttet til identitet og omdømme, både til hva vi som organisasjon synes om vårt eget HMS-arbeid og hva andre synes om dette. Under ett er store deler av HRM-feltet felles

gods med det systematiske HMS-arbeidet, herunder relasjonstenkning, medvirkning og læring. HMS og HRM har dermed klare koblinger, og de er begge et hovedanliggende for virksomhetens leder.

Kapittel 23 tar først opp den økende integrasjonen, den gjensidige avhengigheten og utvekslingen mellom land som kjennetegner globalisering. Deretter diskuteres det hvordan HRM-strategier i multinasjonale selskaper er knyttet til selskapers overordnede strategier for internasjonalisering og krysspresset mellom globalisering og vedvarende lokale forskjeller. Sentrale strategiske valg er bedriftenes policy for tilsetning i nøkkelstillinger: ledere fra hjemlandet eller fra vertslandet? Videre redegjøres det for i hvor stor grad multinasjonale selskaper gjør konteksttilpasninger i sine HRM-systemer til de enkelte vertsland. Et annet tema her er i hvilken grad HRM-systemer kan være en integrasjonsmekanisme som bidrar til felles identitet og koordinering av aktiviteter på tvers av land i multinasjonale selskaper. I neste del av kapitlet behandles de ulike kulturelle og institusjonelle kontekstfaktorer mer i detalj. Forskjeller mellom land har stor relevans og betydning for bedrifters HRM-praksis. Her trekker vi på klassiske og nylige bidrag innen komparative kulturstudier fra Hofstede, Globe og World Values Survey samt økonomiske og sosiologiske perspektiver på forskjeller i institusjoner mellom land. I siste del drøfter vi spesifikke HRM-praksiser som er sentrale i et multinasjonalt selskap. Vi går blant annet inn på utstasjonering, mangfold, internasjonale team og fagforeningenes rolle i ulike kontekster.

Kapittel 24 handler om forholdet mellom HRM-funksjonen og medarbeidernes etikk og virksomhetens samfunnsansvar. Det er ikke noe strengt skille mellom HRM, etikk og samfunnsansvar. Enten virksomheten er offentlig og skal oppfylle virksomhetsmål innenfor gitte budsjetter, eller er konkurranseutsatt og skal drive en lønnsom virksomhet i et marked, er medarbeidernes evne til å forstå og handle i samsvar med etiske prinsipper og retningslinjer helt sentralt. Gjensidig tillit og respekt er fundamentalt enten man er avhengig av etterspørsel i et marked eller av fornyede oppdrag og bevilgninger i offentlig sektor. Virksomheter opptrer samfunnsansvarlig når de med utgangspunkt i et etisk engasjement og forretningsmuligheter tar ansvar for effekter av egen virksomhet i sitt sosiale miljø og sitt naturmiljø. Kapitlet handler om hvordan etikken og samfunnsansvaret påvirker HRM-funksjonen i virksomheter.

Innhold

Forord til 2. utgave	5
Bokens oppbygning	9
Figurer	28
Tabeller	30
Del 2	
KJERNEPROSESSER OG FUNKSJONER	31
Kapittel 10. Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon?	33
<i>Aslaug Mikkelsen</i>	
10.1 Innledning	33
10.2 Hva er motivasjon?	34
10.3 Behovenes betydning for motivasjon	35
10.3.1 Maslows teori om behovshierarkiet	36
10.3.2 Herzbergs tofaktormodell	37
10.3.3 Behovet for å prestere	38
10.3.4 Selvkategorisering og engasjert forpliktelse	39
10.4 Personlighetstrekk	41
10.4.1 Selvdetermineringsteori	43
10.5 Verdier	45
10.6 Kontekst: kultur	47
10.7 Kognisjon: mål, tilbakemelding og selvregulering	50
10.7.1 Målsettingsteori	50
10.7.2 Tiltro til egen mestringsevne	56
10.7.3 Tilbakemelding	57
10.8 Positive følelser og motivasjon	60
10.9 Belønning	61
10.10 Oppsummering	62

Kapittel 11. Jobbanalyser og jobbdesign	68
<i>Aslaug Mikkelsen</i>	
11.1 Innledning	68
11.2 Jobbanalyser	69
11.2.1 Hva er jobbanalyse, og hva brukes det til?	69
11.2.2 Innhold i en jobbanalyse	70
11.2.3 Metode i jobbanalyse	72
11.2.3.1 Jobbanalysers holdbarhet	75
11.2.4 Stillingsbeskrivelser	75
11.2.5 Rolleanalyse	76
11.3 Jobbdesign og jobbredesign	78
11.3.1 Et mekanistisk perspektiv på jobbdesign og jobbredesign	80
11.3.2 Et motivasjonsperspektiv på jobbdesign	82
11.3.3 Et ergonomisk perspektiv på jobbdesign	86
11.3.4 Jobbpynting og i-deals som metode i jobbredesign	88
11.4 Strategisk bemanningsplanlegging	90
11.4.1 Vurdering av framtidig bemanningsbehov	91
11.4.2 Turnover	94
11.4.3 Midlertidige medarbeidere	96
11.4.4 Nedbemanning	97
11.5 Oppsummering	99
Kapittel 12. Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign	104
<i>Aslaug Mikkelsen</i>	
12.1 Innledning	104
12.2 Organisering som HRM	106
12.2.1 Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign	106
12.2.2 Organisasjonens mål, kontroll og koordinering	107
12.2.3 Formalisering og standardisering	108
12.3 Organisasjonsdesign	111
12.3.1 Enkelt organisasjonsdesign	111
12.3.2 Funksjonelt organisasjonsdesign	112
12.3.3 Produkt- eller divisjonsbaserte organisasjonsdesign	112
12.3.3.1 Nettverk	113
12.3.4 Matriseorganisering	114
12.4 Teamorganisering	116
12.4.1 Autonomi i team	116
12.4.2 Teamtyper	118
12.4.3 Team, autonomi og prestasjoner	121
12.4.4 Team og mangfold	125
12.4.5 Medarbeidernes autonomi og nye organisasjonsformer	126
12.5 Oppsummering	128

Kapittel 13. Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging	132
<i>Gunhild Bjaalid og Aslaug Mikkelsen</i>	
13.1 Innledning	132
13.2 Arbeidsgivers merkevarebygging	134
13.3 Rekruttering	136
13.3.1 Påvirker rekruttering virksomhetens effektivitet?	137
13.3.2 Internt arbeidsmarked	138
13.3.3 Lukkede eller åpne rekrutteringsprosesser?	139
13.3.4 E-rekruttering og sosiale medier	142
13.3.5 Bruk av rekrutteringsselskaper og «hodejegere»	143
13.4 Seleksjon – hvordan finne den best egnede kandidaten?	144
13.4.1 Reliabilitet og validitet i seleksjon	145
13.5 Metoder i seleksjon	147
13.5.1 Intervju	147
13.5.2 Referansesjekk	150
13.5.3 Bruk av tester	151
13.5.3.1 Kognitive tester og personlighetstester	153
13.5.4 Vurderingssenter	158
13.5.5 Positiv og negativ organisasjonsatferd – hva er det, og hvordan måles det?	159
13.5.6 Ethiske spørsmål knyttet til rekruttering og seleksjon	160
13.6 Rekruttering av ledere	162
13.6.1 Er ledere «bærbare», og skal vi ansette en stjerne?	164
13.7 Introduksjon av nyansatte og sosialisering	168
13.8 Oppsummering	169
Kapittel 14. Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler	175
<i>Aslaug Mikkelsen</i>	
14.1 Innledning	175
14.2 Prestasjonsledelsessystem	177
14.3 Målstyring og virksomhetsplanlegging	181
14.3.1 Dashbord	182
14.4 Balansert virksomhetsledelse	182
14.5 Agile prestasjonsledelse	185
14.6 Fremmer prestasjonsledelse prestasjoner?	189
14.7 Medarbeidersamtaler	190
14.7.1 Vurderingsperspektiv eller læringsperspektiv på medarbeidersamtaler	194
14.7.2 Medarbeidernes oppfatninger av medarbeidersamtalen	198
14.7.3 Hvem skal jeg ha medarbeidersamtale med?	200
14.7.4 Medarbeidersamtaler i team	201

14.7.5	Utforming og evaluering av medarbeidersamtaler	201
14.7.6	Etiske spørsmål knyttet til medarbeidersamtalen	204
14.8	Coaching og mentoring	205
14.9	Oppsummering	207
Kapittel 15. Prestasjonsmåling		212
<i>Aslaug Mikkelsen</i>		
15.1	Innledning	212
15.2	Vurdering av prestasjoner	213
15.2.1	Måling av prestasjoner	213
15.2.2	Vanlige fallgruver ved resultatmålinger	216
15.2.3	Vurderingsskalaer	219
15.2.4	Subjektive og objektive teknikker for resultatmåling	220
15.3	Seks hovedtyper resultatmålinger	221
15.3.1	Personorienterte metoder	221
15.3.2	Atferdsorienterte teknikker	222
15.3.3	Resultatorienterte teknikker	226
15.3.4	Metoder basert på sammenligning	229
15.3.4.1	Tvungen fordeling	230
15.3.5	Essayteknikker	231
15.3.6	360-gradersvurderinger og selvvurdering	233
15.3.7	Selvvurdering	234
15.4	Oppsummering	236
Kapittel 16. Kompetanseutvikling		238
<i>Trude Høgvold Olsen</i>		
16.1	Innledning	238
16.2	Hva er kompetanse?	240
16.3	Hva er kompetanseutvikling og læring?	243
16.3.1	Læring som kunnskapstilegning	244
16.3.2	Læring i et sosialt fellesskap	246
16.4	Kompetanseanalyse	248
16.4.1	Analyse av framtidige kompetansekrav	249
16.4.2	Kompetansekartlegging	251
16.4.3	Analyse av kompetansegapet og en plan for kompetanseutvikling	253
16.5	Gjennomføring av kompetanseutvikling	255
16.5.1	Kompetanseutvikling gjennom formell og uformell læring	256
16.5.2	Interne og eksterne tiltak	257
16.5.3	Samarbeid med andre virksomheter	258
16.5.4	Kompetanseutvikling i eller utenfor arbeidssituasjonen	259

16.5.5	E-læring	261
16.5.6	Ulike former for veiledning	262
16.5.7	Karriereplanlegging	264
16.5.8	Talentledelse	266
16.6	Har vi nådd målene for kompetanseutvikling?	268
16.6.1	Hva skal evalueres?	268
16.6.2	Hvordan kan virksomheten evaluere kompetansetiltak?	269
16.7	Oppsummering	271
Kapittel 17. Lederutvikling – perspektiver og praksiser		277
<i>Ingunn Dahler Hybertsen og Hilde Fjellvær</i>		
17.1	Innledning	277
17.2	Teorier om ledelse	279
17.3	Ledelsespraksis i Norge	281
17.4	Perspektiver på lederutvikling	284
17.5	Praksiser på lederutvikling	289
17.5.1	Sektorovergripende lederutvikling	290
	<i>AFF – Solstrandprogrammet</i>	291
	<i>Nordvest Forum – Ledelse i Forandring</i>	292
17.5.2	Sektorspesifikk lederutvikling	293
	<i>Luftforsvarets mentorprogram</i>	294
	<i>Den nasjonale rektorutdanningen</i>	296
17.5.3	Virksomhetsintern lederutvikling	297
	<i>Mellomlederprogram i sykehus</i>	298
	<i>Partsbasert ledelsesutvikling</i>	299
17.6	Lederutviklingspraksiser i lys av perspektiver på kunnskap	302
17.7	Oppsummering	304
Kapittel 18. Lønn og belønning		311
<i>Iver Bragelien og Ola Kvaløy</i>		
18.1	Innledning	311
18.2	Ulike former for belønning	314
18.3	Kollektiv eller individuell bonus?	317
18.4	Finansielle eller ikke-finansielle kriterier	322
18.5	Subjektivt skjønn	325
18.6	Relativ prestasjonsmåling	329
18.7	Mer om design av bonuskontrakter	331
18.8	Andre motivasjonsfaktorer	333
18.9	Oppsummering	335

Kapittel 19. Arbeid, ledelse og helse	339
<i>Stein Knardahl</i>	
19.1 Innledning	339
19.2 Jobbstress: et sirkulært begrep	340
19.3 Teorier om hvilken betydning psykiske utfordringer har for helsen	343
19.3.1 Livshendelser eller daglige irritasjonsmomenter	343
19.3.2 Kontroll og mestring	344
19.3.3 «Job strain»-teorien og krav-kontroll-modellen	345
19.3.4 Sosialt samspill	347
19.3.5 Forholdet mellom ytelse og gjenytelse: «equity»-teori og «inequity»	348
19.3.6 Ubalanse mellom innsats og belønning	349
19.3.7 Organisatorisk rettferdighet	350
19.3.8 «Jobbkraft-ressurser»-teorien	351
19.4 Helsefremmende arbeidsplasser	352
19.5 «Human resource management» (HRM) kontra helse, miljø, sikkerhet (HMS)	354
19.5.1 HRM og HMS bør integreres	358
19.5.2 HRM må ta med kunnskapen fra arbeid og helsefeltet i sitt utviklingsarbeid og i sine medarbeiderundersøkelser	359
19.6 Hva ledere bør vite om arbeid og helse: spesifikke faktorer som har betydning for helse og fravær	360
19.6.1 Rollekonflikter	360
19.6.2 Kontroll	361
19.6.3 Sosial støtte fra nærmeste leder	361
19.6.4 «Equity» og rettferdig belønning for innsats	362
19.6.5 Rettferdige og redelige ledere	362
19.6.6 Bemyndigende ledelse	362
19.6.7 Kultur og klima	362
19.7 Oppsummering	363
Kapittel 20. Konflikter og mobbing på jobben	368
<i>Lars Asle Einarsen og Ingvild Vartdal</i>	
20.1 Innledning	368
20.2 Konflikt	369
20.2.1 Når foreligger det en konflikt?	370
20.2.2 Hvordan forstå innholdet og dynamikken i konflikter?	374
20.2.2.1 Forhold som øker sannsynligheten for at konflikter oppstår	375
20.2.2.2 Tema i konflikter	376
20.2.2.3 Strategier i møte med konflikter	377
20.2.2.4 Konsekvenser av handlingsvalg i konflikter	378

20.2.2.5	En konflikt pågår over tid	378
20.2.3	Håndtering av konflikter på arbeidsplassen	381
20.2.3.1	Et juridisk perspektiv på konfliktløsning	384
20.2.3.2	Om å se både egne og motpartens interesser i konflikter	385
20.2.3.3	Løsningsfokuset tilnærming til konflikter	386
20.2.3.4	Hvordan evaluere løsningen på en konflikt?	389
20.3	Mobbing	390
20.3.1	Hva er mobbing?	391
20.3.2	Forebygging og håndtering av mobbing	393
20.3.2.1	Handlingsprogram mot mobbing i arbeidslivet	394
20.3.2.2	Utvikling av handlingsprogrammer mot mobbing - hvordan sikre en vellykket implementering og aktiv bruk?	399
20.4	Helsemessige konsekvenser av mobbing og konflikter	400
20.5	Oppsummering	401

Kapittel 21. HRM i et livsfaseperspektiv 406

Trude Furunes, Beatrice I.J.M. van der Heijden og Annet H. de Lange

21.1	Introduksjon	406
21.2	Hva er livsfaser, og hvorfor er det relevant for HRM?	408
21.3	Teoretiske innfallsvinkler	408
21.3.1	Hva er alder?	409
21.3.2	Ansettbarhet	410
21.3.3	Selektiv optimalisering og kompensering (SOC)	411
21.4	Jobb-hjem-konflikt i ulike livsfaser	412
21.5	Yrkesdeltakelse og arbeidstid: et kjønnnet mønster?	418
21.6	HRM i møte med livsfaser: livsfaseorientert HRM-politikk	421
21.6.1	Livsfaseorientert HRM-politikk: Hvilke HRM-tiltak virker?	424
21.7	Hvor bør søkelyset være i det videre arbeidet med å finne gode HRM-løsninger?	427
21.8	Oppsummering	430

Del 3

SPESIELLE HRM-FUNKSJONER 435

Kapittel 22. HMS i HRM 437

Jan Erik Karlsen

22.1	Systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid	437
22.1.1	HMS i HRM	437
22.1.2	Diskurser bidrar til å definere HMS	440
22.1.3	HMS, kapitalformer og bærekraft	442

22.1.4	Intensive eller bærekraftige arbeidsmønstre?	444
22.2	Humankapitalens HMS-forvaltning	447
22.2.1	Medvirkning og deltakelse	448
22.2.2	Påsepliktens utfordringer	449
22.2.3	Helsefremming eller reparasjon?	450
22.2.4	Samspillet i HMS-arbeidet	454
22.2.5	HMS er også økonomi	455
22.3	HMS er planlagt endring	459
22.3.1	Helhet eller stykkevis og delt?	459
22.3.2	Motstand mot HMS-arbeidet	460
22.3.3	HMS-rådgiverens mange roller	461
22.4	Kulturens dekningsbidrag	463
22.4.1	Fra organisasjonskultur til sikkerhetskultur	463
22.4.2	Ett steg videre – HMS-kultur	465
22.5	Omramming av HMS i HRM	467
	Kapittel 23. HRM i multinasjonale selskaper	471
	<i>Jon Erland Lervik og Laura E. Mercer Traavik</i>	
23.1	Innledning	471
23.2	Globalisering	472
23.3	Nasjonale forskjeller som påvirker HRM	474
23.3.1	Kulturelle perspektiver	475
	<i>Individualisme og kollektivism</i>	477
	<i>Høy og lav maktavstand</i>	477
	<i>Femininitet og maskulinitet</i>	477
	<i>Høy og lav unngåelse av usikkerhet</i>	477
	<i>Langtidsorientering og korttidsorientering</i>	477
23.3.2	Institusjonelle perspektiver	479
23.3.3	Samspill mellom hjemland og vertsland	483
23.4	Strategi og HRM i multinasjonale selskaper	483
23.5	Intern konsistens eller lokal tilpasning i HRM	485
23.6	HRM som sosialt lim	487
23.7	Utstasjonering	488
23.7.1	Hvem fyller nøkkelstillinger?	489
23.7.2	Formål og funksjoner med utstasjonering	490
23.7.3	Tradisjonell utstasjonering	491
23.7.4	Nye trender og utfordringer	493
23.8	Mangfoldsledelse	494
23.9	Oppsummering	498

Kapittel 24. Betydningen etikk og samfunnsansvar har for HRM	505
<i>Thomas Laudal og Einar Marnburg</i>	
24.1 Innledning	505
24.2 Tilnærming til etikk og samfunnsansvar	506
24.2.1 Etikk	506
24.2.2 Samfunnsansvar	507
24.2.3 Forholdet mellom etikk og samfunnsansvar	510
24.3 Verdiskaping, etikk og samfunnsansvar	511
24.3.1 Det etiske grunnlaget for vår økonomi	511
24.3.2 Samfunnsansvar og markedsøkonomi	513
24.4 På hvilken måte berører etikken og samfunnsansvaret HR-arbeidet?	514
24.4.1 HRM og etikk	514
24.4.1.1 Generelle etiske krav	515
24.4.1.2 HRM og synet på menneskets utviklingsmuligheter	518
24.4.1.3 Rettferdighet og konsistens	519
24.4.1.4 Etiske retningslinjer	520
24.4.1.5 Oppsummering av HRM og etikk	522
24.4.2 HRM og samfunnsansvar	522
24.4.2.1 Forbedring av effekter for tredjeparter	522
24.4.2.2 Utvikling av samfunnsansvar gjennom ulike faser	524
24.4.2.3 Samfunnsansvar og rapportering	526
24.4.2.4 Lovpålagt rapporteringsplikt om samfunnsansvar i Norge	528
24.4.2.5 Oppsummering av HRM og samfunnsansvar	528
24.5 Hvilke utfordringer har HR-enheten på etikkområdet?	529
24.6 HR og samfunnsansvar i praksis	532
Bidragstere	537
Begrepsliste	544
Register	563

Figurer

Figur 10.1	Behovenes betydning for mål, handling og måloppnåelse	35
Figur 10.2	Maslows behovshierarki	36
Figur 11.1	O*NETs innholdsmodell	74
Figur 11.2	Organiseringen av et arbeidssystem	79
Figur 11.3	Jobbkarakteristikamodellen	83
Figur 11.4	Metodisk tilnærming Nasjonal bemanningsmodell	93
Figur 11.5	Rammeverk for scenarioanalyse og bruk av Nasjonal bemanningsmodell	94
Figur 12.1	Matriseorganisering i et oljeselskap	115
Figur 13.1	Treffsikkerheten ved ulike seleksjonsmetoder	146
Figur 13.2	Femfaktormodellen for personlighet	157
Figur 13.3	Overførbarhet av humankapital	167
Figur 14.1	En illustrasjon av et prestasjonsledelsessystem	180
Figur 14.2	Balansert målekort for organisasjons- og HR-enheten i SpareBank 1, SR-Bank	184
Figur 14.3	Et eksempel på kompetanseportalen i SpareBank 1 SR-Bank	185
Figur 14.4	Kolbs erfaringslæringssyklus og dialogen mellom leder og medarbeider gjennom medarbeidersamtalen	195
Figur 14.5	Questbackevaluering av medarbeidersamtalene i Statoil gjennom People@Statoil	204
Figur 15.1	Validitet i målinger av prestasjoner	217
Figur 15.2	Ulike vurderingskriterier i SpareBank 1 SR-Bank	223
Figur 15.3	Skjermdump for individuelle handlings- og utviklingsplaner i SpareBank 1 SR-Bank	227
Figur 16.1	Kompetanseanalyse	249
Figur 16.2	Kompetansekartlegging på medarbeidernivå i SpareBank 1 SR-Bank	252
Figur 16.3	Kompetanseutviklingsplan, et eksempel	255
Figur 18.1	To incentivkontrakter med ulik incentivstyrke	317
Figur 20.1	Eskalerings- og modereringsmodellen	374
Figur 20.2	Konflikttrappen som viser utviklingen av intensitet i konflikter	379

Figur 21.1	Funksjoner av HRM-knipper med hensyn til ansettbarhet	427
Figur 22.1	Partskoblingen i HMS-arbeidet	455
Figur 22.2	Deltakelse og medvirkning i HMS-forbedring	459
Figur 22.3	Ideelle reguleringskulturer	464
Figur 24.1	Samfunnsansvar handler om å forbedre effektene av forretningstransaksjoner for tredjeparter	509
Figur 24.2	Konseptuell modell: Forholdet mellom etikk og samfunnsansvar	511
Figur 24.3	Vekst gjennom å utvide spekteret av verdier som vurderes	514
Figur 24.4	Forholdet mellom HRM og etikk og samfunnsansvar	522
Figur 24.5	Utdrag fra Marine Harvests bærekraftsrapport som viser oppfyllingen av GRI-kravene	527
Figur 24.6	Krav til etikk og samfunnsansvar som HR-ledelsen og linjeledere må oppfylle	529
	Omorganiseringen av samfunnsansvaret i Choice i april 2013	534

Tabeller

Tabell 10.1	Ni prioriterte arbeidsplassverdier	47
Tabell 11.1	Sammenlikninger av konsepter for jobbredesign	89
Tabell 12.1	To perspektiver på teamorganisering	117
Tabell 12.2	Typer av selvledede arbeidsgruppedesign	121
Tabell 13.1	Typer av eksterne rekrutteringsmetoder brukt av arbeidsgivere	141
Tabell 14.1	En sammenligning mellom tradisjonell prestasjonsledelse og agile prestasjonsledelse	187
Tabell 15.1	Vurderingsskala med bokstavkarakter, adjektiv og tekst	219
Tabell 15.2	Personorientert vurderingsmetode	222
Tabell 15.3	Måling av teamatferd	225
Tabell 15.4	Et vurderingsskjema som IKM Testing AS benytter	226
Tabell 15.5	Et eksempel på rangering basert på sammenligninger	230
Tabell 15.6	Illustrasjon på en komparativ skala	230
Tabell 17.1	Tre perspektiver på kunnskap og lederutvikling	285
Tabell 17.2	Oppsummering av sektorovergrepene, sektorspesifikk og virksomhetsintern lederutvikling	301
Tabell 17.3	Lederutviklingspraksiser og kunnskapsperspektiver	302
Tabell 18.1	Noen få eksempler på ulike kriterier	323
Tabell 20.1	En typologi for konseptualisering og vurdering av konflikter i organisasjoner	371
Tabell 21.1	HRM-knipper og eksempler på meningsfulle HRM-aktiviteter	426
Tabell 22.1	Påsepliktens krav og innhold	449
Tabell 22.2	Tre perspektiver på HMS-arbeidet	453
Tabell 22.3	Økonomisk perspektiv på HMS-HMR	458
Tabell 22.4	HMS-rådgiverens formelle og uformelle roller	462
Tabell 22.5	HMS-kulturens motsatser	466
Tabell 22.6	HRM i HMS - omrammet	467
Tabell 23.1	Fordeler med standardisering av HRM versus lokal tilpasning	486
Tabell 24.1	HRM-praksiser og HR-funksjonens etiske ansvar	530