

KARL JOHAN GLOPPEN

HRM I NORSK ARBEIDSLIV



Innhold

Forord	5
Kapittel 1	
HRM-feltets fremvekst og utviklingslinjer	13
HRM i kjølvannet av modernisering og industrialisering	13
Fremveksten av menneskeorientert ledelse og organisasjon	15
Human resource-rammen	17
Organisasjonsutvikling på norsk	20
Fra industriøkonomi til kunnskapsøkonomi	21
Oppsummering	24
Kapittel 2	
Et praktisk arbeidsfelt uten en klar profesjonsidentitet	26
HRM-feltets faglige røtter	26
Et oppstykket kunnskapsfelt	28
HRM-feltets grunnsteiner	28
Personaladministrasjon eller HRM?	30
Forvaltning, administrasjon og utvikling	32
HRM-feltets konkrete saksområder	34
Organiseringens innvirkning på arbeidsfeltet	35
Store og komplekse organisasjoner	36
Små og enkle organisasjoner	40
Nettverksorganisering	41
En norsk arbeidsvirkelighet	43
Oppsummering	46
Kapittel 3	
Det moderne arbeidslivet	49
Fortid, samtid og fremtid	49
Brytning mellom ny og gammel tid	50

Teknologiens transformerende kraft	53
HRM-arbeid i fremtiden	56
Vegring mot teknologi	57
Smartere måter å arbeide på	58
Behov for fleksibilitet	60
Nye tilknytningsformer i arbeidslivet	61
Kunnskapsmedarbeideren	63
Integrering av innvandrere	65
Likestillingslandet	68
Likestillingsparadokset	69
Nytt syn på eldre arbeidstakere	73
Seniorløftet	74
Oppsummering	75

Kapittel 4

HRM-perspektiver	77
Forklare, forstå og betrakte ved hjelp av teori	77
Strategiorientert HRM-politikk	78
Strategisk kompetanseledelse	79
Strategisk fokus	80
Livsfaseorientert HRM-politikk	82
Et yrkesliv som går gjennom livsfaser	83
Etablererfasen	83
Den etablerte fase	84
Avgangsfasen	85
Læringsorientert HRM-politikk	87
Et mangesidet begrep	88
Kunnskap og forståelse	90
Ferdigheter	91
Egenskaper, holdninger og verdier	92
Mangfoldorientert HRM-politikk	94
Begrepet mangfold	94
Mangfold som organisatorisk ressurs	95
Ledelse av mangfold	95
Oppsummering	96

Kapittel 5

Ledelse av mennesker	98
Ledelse i en kontekst med usikkerhet	98
Det uforutsigbare menneske	99

Personallederansvaret	100
Egenskaper hos personalledere	101
Uvurderlige ferdigheter og egenskaper	102
HRM-basert lederorientering	105
Personalledernes innvirkning på medarbeidernes motivasjon	106
Hva kan personalleder gjøre?	107
Ledernes handlingsrom	109
Destruktiv ledelse	111
Lederutvikling	113
Fremgangsmåte i utviklingsarbeidet	114
Virker lederutvikling?	115
Gode råd i forbindelse med lederutvikling	116
Oppsummering	117

Kapittel 6

Anskaffelse av kompetanse	119
Intern og ekstern rekruttering	119
Et arbeidsmarked i bevegelse	120
Skal vi lyse ut?	122
Intern eller ekstern rekruttering?	123
Rekrutteringsfaser	125
Jobbanalysen	126
Søking og avgrensning etter aktuelle kandidater	128
Utvelgelse av kandidater	130
CV-sjekk	131
Intervju	132
Psykologiske jobbtester	133
Referansesjekk	134
Hvordan bli en attraktiv arbeidsgiver	135
Når det er vanskelig å få tak i folk	137
Hodejegere	138
Feilrekruttering	139
Oppsummering	141

Kapittel 7

Veien til det gode arbeidsmiljø	142
Arbeidslivets grunnlov	142
Det psykososiale, fysiske og teknologiske	143
Helse, miljø og sikkerhet	145
Arbeidsulykker og helsefarlige arbeidsplasser	146

Veier til det gode arbeidsmiljø	149
Jakten på det perfekte	152
Varsling på arbeidsplassen	154
Ledere som skaper dårlig arbeidsklima	158
Sykefraværsordning og mål på sykefravær	160
Røster i sykefraværsdebatten	162
Årsaker til sykefravær	163
Oppsummering	165

Kapittel 8

Kompetanseutvikling	167
Et kunnskapsbasert arbeidsliv	167
Kompetansebegrepet	169
Kompetanse skaper vinnere og tapere	172
Ledelse av kompetanse	173
Handlingskompetanse	175
Kompetanse i bevegelse	177
Opplæring og utvikling	179
Livslang læring	182
Arbeidsplassen som læringsarena	184
E-læring	186
Kartlegging av kompetansebehov	187
Organisasjonslæring	189
Oppbygging av læringskultur på arbeidsplassen	191
Oppsummering	193

Kapittel 9

Mellommenneskelig samarbeid i organisasjoner	195
Sosiale relasjoner på godt og vondt	195
Lovregulering	197
Samarbeidsevner	198
Mellommenneskelig samspill	201
Positive konflikter	204
Når samarbeidet rakner	205
Konflikters oppbygning	207
Hardt vær i Fædrelandsvennen og Morgenbladet	208
Makt og konflikt	211
Ledelsens rolle	213
Konflikthåndtering	215

Læring av konflikter	216
Oppsummering	217

Kapittel 10

Karrierens mange veier	219
Et viktig og usikkert valg	219
HRM-perspektiv på karriere	221
Karrierestigen	225
Karriereløft	227
Livslang karriereveiledning	230
Karriereråd i et skiftende arbeidsmarked	233
Når karrieren slår feil	234
Utradisjonelle karriereveier	236
Oppsummering	239

Kapittel 11

Innsatsstyring med ris og ros	240
Vurdering av personalets arbeidsinnsats	240
Det er forskjell på medarbeidere	242
To syn på styring av arbeidsinnsats	243
Belønning grunnlagt i ytre motivasjon	245
Hvordan virker prestasjonsbasert belønning?	246
Belønning grunnlagt i indre motivasjon	247
Kritikk av indre motivasjonsteorier	249
Har motivasjonsteoriene noe for seg?	250
Mål- og resultatstyring	251
Det er mye som kan virke inn på arbeidsresultatet	253
Medarbeiderutvikling	254
360-graders vurderinger	255
Oppsummering	256

Kapittel 12

Det er tid for medarbeidersamtale	259
En planlagt og systematisk samtale	259
Ordningens opprinnelse	261
Medarbeidersamtale i en norsk arbeidsvirkelighet	262
Ordningens konkrete utforming	263
Hvordan virker ordningen?	264
Medarbeidersamtalens fallgruver	266

Vær realistisk!	269
Hvem skal jeg holde medarbeidersamtale med?	271
Ærlighet varer lengst?	272
Oppsummering	272

Kapittel 13

Etisk kompass på HRM-feltet	274
Etisk bevissthet	274
Etikk og moral	275
Veien til etisk praksis	276
Når det etiske glipper	277
Teorier om etikk	279
Pliktetikk	279
Konsekvensetikk	280
Dydsetikk	283
Diskussetikk	284
Ytringsfrihetens grenser	286
Et etisk HRM-perspektiv	288
Etiske dilemmaer	290
Stormbergs etiske HRM-praksis	291
Oppsummering	292

Kapittel 14

Avslutning av arbeidskarrieren	293
Arbeidskarrieren har en start og slutt	293
Seniorpolitikk på nasjonalt nivå	295
Tidlig avgang	296
Aldersdiskriminering i arbeidslivet	297
Ulike syn på eldre arbeidstakere	299
Det farlige ordet «gammel»	300
Hva får eldre til å stå lenger i jobb?	302
En positiv fortelling	304
Ledelse av seniorer	305
Oppsummering	307

Litteratur	309
-------------------------	-----

Stikkordregister	325
-------------------------------	-----