

Innhold

Forord til 2. utgave	5
Bokens oppbygning	9
Figurer	25
Tabeller	26
Del 1	
LEDELSE, ORGANISASJON, STRATEGI OG REGULERING	27
Kapittel 1. Hva er strategisk human resource management?	29
<i>Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal</i>	
1.1 Innledning	29
1.2 Hva er HRM og strategisk HRM?	31
1.2.1 Definisjon av human resource management	31
1.2.2 Stimulere til individuelle prestasjoner	33
1.2.3 «Hard» HRM og «myk» HRM	34
1.2.4 Strategisk HRM	36
1.2.5 HRM-arkitekturen	39
1.2.5.1 Linje og stab	39
1.2.5.2 Organiseringen av HRM	41
Transaksjonsbaserte HRM-tjenester	42
Utvikling av HRM	42
HRM-implementering i linjen	43
HRM-ekspertsenter	43
Lede HR-avdelingen	43
1.2.6 Den psykologiske kontrakten	44
1.3 Et samfunn og et arbeidsliv i endring	45
1.3.1 En sterkere global integrasjon av økonomi og politikk	46
1.3.2 Demografiske endringer og betydningen for HRM	48

1.3.3	Informasjonsteknologi	51
1.3.4	Krav om bærekraftige løsninger i arbeidslivet	53
1.3.5	Søkelys på selvrealisering og positiv psykologi	55
1.4	Moter i ledelse	56
1.5	Evidensbasert ledelse	58
1.6	Oppsummering	60
Kapittel 2. Ulike tilnærminger til organisasjoner og konsekvensene for HRM		64
<i>Thomas Laudal og Aslaug Mikkelsen</i>		
2.1	Innledning	64
2.2	Valg av organisasjonstilnærming har implikasjoner for HRM	65
2.2.1	En rasjonell tilnærming til organisasjonen	67
2.2.1.1	Mål og virkemidler	67
2.2.1.2	HRM-praksis og organisering med en rasjonell tilnærming	69
2.2.2	«Human relations»-tilnærmingen	70
2.2.2.1	Vekt på sosiale behov og samspill	70
2.2.2.2	HRM-praksis og organisering med en «human relations»-tilnærming	72
2.2.3	En politisk tilnærming	73
2.2.3.1	Makt og interesser	73
2.2.3.2	HRM-praksis og organisering med en politisk tilnærming	75
2.2.4	En institusjonell tilnærming	77
2.2.4.1	Eksternt press og søken etter legitimitet	77
2.2.4.2	HRM-praksis og organisering med en institusjonell tilnærming	79
2.2.5	Oppsummering av organisasjonstilnærmingene	80
2.3	Utviklingen av HRM	81
2.3.1	Endringer i forståelsen av HRM	81
2.3.1.1	Personaladministrasjon etableres som en viktig funksjon i større virksomheter	81
2.3.1.2	Personalledelse etableres som fagområde og «HR» introduseres i USA	82
2.3.1.3	HRM i skyggen av arbeidet med gjenoppbyggingen etter krigen	84
2.3.1.4	HRM anerkjennes som en strategisk ledelsesfunksjon	85
2.3.1.5	SHRM får en mer sentral plass i virksomheter	86
2.3.2	Utviklingen av HRM i Norge	90
2.4	Oppsummering	96

Kapittel 3. Finnes en beste praksis innenfor HRM?	101
<i>Aslaug Mikkelsen</i>	
3.1 Innledning	101
3.2 Høyprestasjonsparadigme	102
3.2.1 Hvilke HRM-praksiser inngår i beste praksis HRM?	103
3.3 HRM-praksiser i høyprestasjonsparadigmet	105
3.3.1 Ansettelsestrygghet og internt arbeidsmarked	105
3.3.2 Avanserte systemer for rekruttering og seleksjon	107
3.3.3 Opplæring, kompetanseutvikling og karriere	108
3.3.4 Prestasjonsbasert lønn	109
3.3.5 Medarbeidersamtaler	110
3.3.6 Selvstyrte team	111
3.3.7 Involvering og deltakelse	112
3.3.8 Balanse mellom jobb og fritid	113
3.4 Hvordan oppnå beste praksis og en høyprestasjonskultur?	114
3.5 Virker beste praksis?	115
3.6 Hvorfor skulle beste praksis HRM virke?	117
3.7 Metodeproblemer i forskning på beste praksis innenfor HRM	122
3.8 Videreutvikling av høyprestasjonsparadigme	126
3.9 Oppsummering	130
Kapittel 4. Beste tilpasning innenfor HRM og strategi	137
<i>Svein Tvedt Johansen og Aslaug Mikkelsen</i>	
4.1 Innledning	137
4.2 Beste tilpasning - ekstern og horisontal tilpasning	139
4.2.1 Vertikal tilpasning	139
4.2.2 Horisontal tilpasning	140
4.3 Strategi, omgivelser og HRM	141
4.4 Strategi og beste tilpasning	142
4.4.1 Hva er strategi?	142
4.4.2 Hvem er strategier til for?	145
4.5 Strategi og HRM - fra «utenfra og inn» til «innenfra og ut»	146
4.6 Strategiske omgivelser driver strategi («utenfra og inn»)	147
4.7 Det ressursbaserte perspektivet på strategi («innenfra og ut»)	154
4.8 Avkastning av menneskelige ressurser	159
4.9 Det kunnskapsbaserte perspektivet på strategi	164
4.10 Kjernekompetanse	166
4.11 Dynamiske kapabiliteter	168
4.12 Hva er beste tilpasning, egentlig?	171
4.13 Oppsummering	174

Kapittel 5. Rettslige rammer for personalledelsen	182
<i>Thomas Smedsvig</i>	
5.1 Innledning	182
5.2 Arbeidsgivers styringsrett	183
5.3 Sentrale juridiske begreper	184
5.4 Lovregulering - en oversikt	186
5.4.1 Arbeidsmiljøloven	186
5.4.1.1 Krav til arbeidsmiljøet	187
5.4.1.2 Verneombud	187
5.4.1.3 Arbeidsmiljøutvalg	188
5.4.1.4 Informasjon og drøfting	188
5.4.1.5 Kontrolltiltak	188
5.4.1.6 Arbeidstid	189
5.4.1.7 Permisjon med videre	189
5.4.1.8 Arbeidsavtalen	189
5.4.1.9 Konkurransbegrensende avtaler	190
5.4.1.10 Stillingsvernet	190
5.4.1.11 Virksomhetsoverdragelse	192
5.4.2 Tjenestemannsloven	193
5.4.3 Arbeidstvistloven	194
5.4.4 Skipsarbeidsloven	195
5.4.5 Aksjeselskapsloven/allmennaksjeselskapsloven	195
5.4.6 Selskapsloven og statsforetaksloven	197
5.4.7 Diskrimineringslovgivningen	197
5.4.8 Personopplysninger	198
5.4.9 Internasjonal lovgiving	199
5.4.10 Annen lovgiving	200
Kapittel 6. Praktisk personalledelse i et rettslig perspektiv	202
<i>Thomas Smedsvig</i>	
6.1 Innledning	202
6.2 Arbeidsavtalen	202
6.3 Stillingsvernet	205
6.3.1 Oversikt over disiplinærforføyninger	207
6.3.2 Advarsel	207
6.3.3 Oppsigelse på grunn av arbeidstakers forhold	208
6.3.4 Oppsigelse på grunn av arbeidsgivers forhold	209
6.3.5 Endringsoppsigelse, fristilling og andre mellomformer	211
6.3.6 Særlig oppsigelsesvern	214
6.3.7 Svekket oppsigelsesvern	215
6.3.8 Alder	215

6.3.9	Avskjed	216
6.3.10	Arbeidsgivers handleplikt for å sikre et godt arbeidsmiljø	217
6.4	Oppsigelsesprosessen	219
6.4.1	Prosessen fram til oppsigelse	219
6.4.2	Twister om gyldigheten av oppsigelse	220
6.4.3	Avskjed	221
6.4.4	Virkningene av usaklig oppsigelse eller avskjed	221
6.5	Tariffavtaler	224
6.6	Rettspraksis	225
6.7	EU-rett og annen internasjonal rett	226
6.8	Strategivalg i praksis	226
6.8.1	Innledning	226
6.8.2	Ansettelse	227
6.8.2.1	Utforming av ansettelseskontrakten	227
6.8.2.2	Valg av type arbeidsforhold	228
6.8.3	Omstilling i virksomheten	232
6.8.4	Nedbemanning	232
6.8.5	Outsourcing	235
6.8.6	Fratredelsesavtaler	235
6.8.7	Virksomhetsoverdragelse	237
6.8.8	Incentivordninger som ledd i omstilling	237
6.9	Andre styrende hensyn	238
	Kapittel 7. Deltakelse og medvirkning i HRM	241
	<i>Karen Modesta Olsen</i>	
7.1	Innledning	241
7.2	Definisjoner og perspektiver: deltakelse og medvirkning	243
7.2.1	Direkte og indirekte deltakelse	243
7.2.2	Begrunnelser for deltakelse: rettferdighet og produktivitet	246
7.2.3	Fagforeninger som ansattes stemme	249
7.3	Deltakelse i norsk arbeidsliv	250
7.3.1	Samarbeidsmodellen	250
7.3.2	Fagorganisering i Norge og Europa	256
7.4	Konsekvenser av medvirkning for ansatte og virksomheter	260
7.4.1	Er medvirkning bra for arbeidstakere?	261
7.4.2	Medvirkning og produktivitet	264
7.5	Oppsummering	267
	Kapittel 8. Fast ansettelse eller løser kobling til virksomheten?	272
	<i>Torstein Nesheim</i>	
8.1	Innledning	272

INNHOOLD

8.2	Tilknytningsformer for arbeid: et utvidet bilde av bemanning av virksomheter	273
8.2.1	Ulike tilknytningsformer for arbeid	275
8.2.2	Norsk lov og regelverk	275
8.3	Teorier om bedriftenes bruk av ulike tilknytningsformer for arbeid	278
8.3.1	Konvensjonell visdom: Kjerne og periferi	278
8.3.2	Eksterne i kjernevirksomheten: Konvensjonell visdom utfordres	281
8.3.3	Utvidelser: Individuelle preferanser og institusjonelle omgivelser	284
8.4	Bruk av atypiske tilknytningsformer for arbeid: konsekvenser og utfordringer	285
8.4.1	HRM i arbeidskontekster som involverer flere arbeidsgivere	287
8.4.2	Når eksterne konsulenter jobber på bedriftens prosjekter	288
8.4.3	Oppstartbedrifter: Hvordan tilknytningsformer for arbeid kombineres	290
8.5	Oppsummering	292
	Kapittel 9. Strategisk HRM og endring i organisasjoner	296
	<i>Kjersti Melberg og Aslaug Mikkelsen</i>	
9.1	Innledning	296
9.2	Behovet for endringer	297
9.3	Endringsvilje eller motstand mot forandring?	298
9.4	HRs og lederes rolle i planlagte endringer	300
9.5	HRM og institusjonelle og politiske strategier for endring	303
9.5.1	Politisk perspektiv	304
9.5.2	Interessentanalyser og analyser av maktstrategier	304
9.5.3	Drøfting og forhandlinger	306
9.6	HRM og atferdsmessige endringsstrategier	308
9.6.1	Organisasjonsutvikling og aksjonslæring	308
9.6.2	Perspektiver på endring av organisasjonskulturen	310
9.6.3	Teambygging og bruk av følelser for å endre kultur og atferd	313
9.7	HRM og teknisk-rasjonelle endringsstrategier	314
9.7.1	HRM ved ulike typer organisasjonsendringer	315
9.7.2	Fusjoner og oppkjøp	320
9.8	Case: Statoils verktøy for organisasjonsendringer	322
9.9	Oppsummering	329
	Bidragstere	334
	Begrepsliste	341
	Register	360

Figurer

Figur 1.1	HRM-praksiser	32
Figur 1.2	HRMs virkemåte på individuelle prestasjoner	33
Figur 1.3	Strategisk HRM som et ledd i prosessen hvor virksomhetsstrategien omgjøres til finansielle resultater	38
Figur 1.4	Organisasjonskart for tradisjonell linjeorganisasjon med HR-direktør i stab med tre avdelinger	40
Figur 1.5	Balanse mellom minst fire dimensjoner i strategisk HRM	45
Figur 2.1	Kompetansemodellen fra «HR Competence Study»	87
Figur 3.1	Forholdet mellom HRM-praksiser, virkningsmekanismer og virksomhetsresultater	118
Figur 4.1	Strategi, omgivelser, HRM og resultater	142
Figur 4.2	Forholdet mellom omgivelser, strategi og HRM i et «utenfra-og-inn»-perspektiv	147
Figur 4.3	Forholdet mellom omgivelser, strategi og HRM i et «innenfra-og-ut»-perspektiv	158
Figur 7.1	Fagforeningsgrad (i prosent) i OECD-land	257
Figur 8.1	Oversikt over kapitlet	273
Figur 9.1	Engage for Change – Statoil's change concept	323
Figur 9.2	Engage for Change: Identifisere interessenter	325
Figur 9.3	Engage for Change: 90 sekunders endringscase. Sammendrag	326
Figur 9.4	Figur fra Engage for Change: SWOT-analyse	327
Figur 9.5	Engage for Change: Eksempler på hvordan man overvåker og evaluerer	328

Tabeller

Tabell 1.1	Forholdet mellom trender i arbeidslivet og dimensjonene som HR-ansvarlige må balansere	46
Tabell 2.2	HRM-praksis med fire ulike tilnærminger til organisasjoner	80
Tabell 3.1	HRM-styrke	127
Tabell 4.1	Generiske konkurransestrategier og HRM-praksiser	152
Tabell 7.1	Direkte og indirekte deltakelse	246
Tabell 7.2	Eksempler på bestemmelser om direkte og indirekte deltakelse	252
Tabell 7.3	Konsekvenser av medvirkning. Noen hovedforklaringer	266
Tabell 8.1	Atkinsons modell av den fleksible bedrift	279
Tabell 8.2	Organisering av menneskelige ressurser	280
Tabell 9.1	Sentrale forskjeller mellom problemfokus og løsningsfokus	310
Tabell 9.2	Kulturens tre nivåer	311
Tabell 9.3	HRs ansvar og oppgaver ved ulike typer organisasjonsendringer og i ulike faser	317