Strategisk HRM 2

Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal (red.)

Strategisk HRM 2

HMS, etikk og internasjonale perspektiver

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2022

ISBN 978-82-02-63383-7

1. utgave, 1. versjon, 2022

E-utgaven baserer seg på 2. trykte utgave, 1. opplag 2016, Cappelen Damm

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med forlaget er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Omslagsdesign: Marte Velde
Figurer: David Keeping
Sats: Laboremus AS
Elektronisk tilrettelegging: Bøk Oslo AS

Boken er utgitt med støtte fra Kunnskapsdepartementet
v/Lærebokutvalget for høyere utdanning.

www.cdu.no
akademisk@cappelendamm.no

Cappelen Damm AS er sertifisert iht. FSC®, PEFC og Miljøfyrtårn.

Forord til 2. utgave

Vi er glade for å presentere andre utgave av Strategisk human resource management, bind 1 og 2. I denne utgaven har vi hatt anledning til å revidere teksten i tråd med de innspill vi har fått fra studenter, lærere og andre ressurspersoner. Revisjonen er gjort for å gjøre teksten mer pedagogisk og tilgjengelig og for å presentere ny forskning på feltet. Det er også nye caser og eksempler i flere av kapitlene. Verden er ikke den samme i 2016 som i 2014. Politisk uro, store flyktningestrømmer og stigende arbeidsledighet, også i Norge, gir nye perspektiver på samfunnet og behov for endring i strategi og ledelse og på ledelse av de menneskelige ressursene. I ny utgave er derfor kapittelet om Strategisk HRM og endring flyttet fram til bind 1 for å lage et grunnlag for forstå endringsbehov også i andre deler av HRM-praksisen som gjennomgås i boken.

Med denne boken ønsker vi å gi ledere og medarbeidere et godt grunnlag for å bidra til egen utvikling og evne til å lede og utvikle egen virksomhet og påvirke de rammebetingelsene det arbeides under. *Strategisk HRM* beskriver hvordan både mennesker og organisasjoner kan vinne og ha suksess, og hvordan god og forpliktende HRM kan være avgjørende for å lykkes.

For å kunne lede mennesker under ulike betingelser trenger vi grunnleggende kunnskap om markeder, lovgivning og økonomi, men vi trenger også kunnskap om hva som motiverer mennesker, hvordan kunnskap utvikles og overføres og hvordan man kan fremme medarbeidernes helse og personlige utvikling, løse konflikter og belønne prestasjoner.

I næringslivet kreves både lønnsomhet og konkurransekraft, og i offentlig sektor jobbes det for å nå politisk vedtatte mål – oppgaver som stiller høye krav til kvalitet og kostnadskontroll. I både offentlig og privat sektor er det forventninger til samfunnsansvar.

Vår tenkning påvirkes av den sosiale konteksten vi er en del av. Det er ikke slik at alt som tjener virksomheten på kort og lang sikt, også er det beste for medarbeiderne, eller omvendt. Det er derfor viktig at ledere, HR-medarbeidere og andre medarbeidere har kunnskap som gir et godt beslutningsunderlag for virksomhetens

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 kapittelet 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-

teres, slik at ny praksis kan vurderes i forhold til den situasjonen virksomheten står i. Strategisk HRM må balansere mellom krav til mennesker og organisasjon.

Det finnes mange utfordringer når man skal lede ulike grupper av ansatte fram mot gode prestasjoner. Verket bygger på forfatternes forskning og arbeid med de enkelte temaområdene og gir et oppsummert bilde av kunnskapen innenfor dette feltet.

Målgruppen for *Strategisk HRM* er ledere og HR-medarbeidere på alle nivåer, og bachelor- og masterstudenter innenfor HRM og organisasjon og ledelse.

Vi ønsker å takke Bjarte Ravndal ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger for generøsitet, praktisk støtte og tilrettelegging. En spesiell takk til Eldbjørg Vaage Melberg, Andreas Middelthon, Einar Brandsdal og Øyvind Bjørnson for kritisk lesning, gode tilbakemeldinger, viktig støtte og oppmuntring.

Videre ønsker vi å takke Wenche Mikalsen, Inglen Haugland og Karen Elisabeth Ramsland ved Sparebank 1 SR-bank, Siri Bentsen og Karin Våland Sandvold ved Statoil, Hans Olav Hellem i Making Waves og Erik Middelthon i IKM-gruppen for gode eksempler om prestasjonsledelse og prestasjonsledelse. Vi takker også Hilde Christiansen i Helse Vest for case om nasjonal bemanningsmodell for og Tor Arnesen i Norske Shell for eksempel om mangfold.

En takk går også til Tarjei M. Larsen, William Gilje Gjedrem, Eric Brun, Hilde Grønningsæter og alle forfatternes gode kolleger og diskusjonspartnere. Mange studenter har også gitt verdifulle kommentarer og innspill til de ulike kapitlene, og vi er takknemlige for disse.

En takk går også til Olaug Øygarden, som har vært ansatt som vitenskapelig assistent på bokprosjektet. Hun har administrert, skaffet litteratur og notert, sjekket referanselister og kommentert manuset.

Videre takker vi forlaget Cappelen Damm Akademisk for satsingen på disse bøkene og den oppfølging vi har fått av medarbeiderne Tor Paulson, Dorte Østreng, Wegard Kyoo Bergli og Erlend Aas Gulbrandsen. Ressurspersonene Erik Døving og Elin Anita Nilsen har også bistått forlaget.

Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal (red.)
Stavanger, 30. april 2016

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 konkurranseevne 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 kapittelet 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 medarbeidersamtalesystem 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 kapittelet 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 tilsetting i nøkkelstillinger: ledere fra hjemlandet eller fra vertslandet? Videre redegjøres det for i hvor stor grad multinasjonale selskaper gjør kontekstilpasninger 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 1. Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon? 33
Aslaug Mikkelsen
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 2. Jobbanalyser og jobbdesign 68
Aslaug Mikkelsen
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 3. Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign 104
Aslaug Mikkelsen
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 4. Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging 132
Gunhild Bjaalid og Aslaug Mikkelsen
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 Etiske 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 5. Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler 175
Aslaug Mikkelsen
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 6. Prestasjonsmåling 212
Aslaug Mikkelsen
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 227
15.3.4 Metoder basert på sammenligning 229
15.3.4.1 Tvungen fordeling 231
15.3.5 Essayteknikker 232
15.3.6 360-gradersvurderinger og selvvurdering 233
15.3.7 Selvvurdering 235
15.4 Oppsummering 236

Kapittel 7. Kompetanseutvikling 238
Trude Høgvold Olsen
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 Kompetansekrav 249
16.4.2 Kompetansekartlegging 251
16.4.3 Kompetansegapet og 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 8. Lederutvikling – perspektiver og praksiser 277
Ingunn Dahler Hybertsen og Hilde Fjellvær
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
17.5.2 Sektorspesifikk lederutvikling 293
17.5.3 Virksomhetsintern lederutvikling 297
17.6 Lederutviklingspraksiser i lys av perspektiver på kunnskap 302
17.7 Oppsummering 304

Kapittel 9. Lønn og belønning 310
Iver Bragelien og Ola Kvaløy
18.1 Innledning 310
18.2 Ulike former for belønning 313
18.3 Kollektiv eller individuell bonus? 316
18.4 Finansielle eller ikke-finansielle kriterier 321
18.5 Subjektivt skjønn 324
18.6 Relativ prestasjonsmåling 328
18.7 Mer om design av bonuskontrakter 330
18.8 Andre motivasjonsfaktorer 332
18.9 Oppsummering 334

Kapittel 10. Arbeid, ledelse og helse 338
Stein Knardahl
19.1 Innledning 338
19.2 Jobbstress: et sirkulært begrep 339
19.3 Teorier om hvilken betydning psykiske utfordringer har for helsen 342
19.3.1 Livshendelser eller daglige irritasjonsmomenter 342
19.3.2 Kontroll og mestring 343
19.3.3 «Job strain»-teorien og krav–kontroll-modellen 344

19.3.4 Sosiale samspill 346
19.3.5 Forholdet mellom ytelse og gjenytelse: «equity»-teori og «inequity» 347
19.3.6 Ubalanse mellom innsats og belønning 348
19.3.7 Organisatorisk rettferdighet 349
19.3.8 «Jobbkrav–ressurser»-teorien 350
19.4 Helsefremmende arbeidsplasser 351
19.5 «Human resource management» (HRM) kontra helse, miljø, sikkerhet (HMS) 353
19.5.1 HRM og HMS bør integreres 357
19.5.2 HRM må ta med kunnskapen fra arbeid og helsefeltet i sitt utviklingsarbeid og i sine medarbeiderundersøkelser 358
19.6 Hva ledere bør vite om arbeid og helse: spesifikke faktorer som har betydning for helse og fravær 359
19.6.1 Rollekonflikter 359
19.6.2 Kontroll 360
19.6.3 Sosial støtte fra nærmeste leder 360
19.6.4 «Equity» og rettferdig belønning for innsats 361
19.6.5 Rettferdige og redelige ledere 361
19.6.6 Bemyndigende ledelse 361
19.6.7 Kultur og klima 361
19.7 Oppsummering 362

Kapittel 11. Konflikter og mobbing på jobben 367
Lars Asle Einarsen og Ingvild Vartdal
20.1 Innledning 367
20.2 Konflikt 368
20.2.1 Når foreligger det en konflikt? 369
20.2.2 Hvordan forstå innholdet og dynamikken i konflikter? 373
20.2.2.1 Forhold som øker sannsynligheten for at konflikter oppstår 374
20.2.2.2 Tema i konflikter 375
20.2.2.3 Strategier i møte med konflikter 376
20.2.2.4 Konsekvenser av ulike konfliktstrategier 377
20.2.2.5 Strategiene i en konflikt endrer seg over tid 377
20.2.3 Håndtering av konflikter på arbeidsplassen 380
20.2.3.1 Et juridisk perspektiv på konfliktløsning 383
20.2.3.2 Om å se både egne og motpartens interesser i konflikter 384
20.2.3.3 Løsningsfokusert tilnærming til konflikter 385
20.2.3.4 Hvordan evaluere løsningen på en konflikt? 388

20.3 Mobbing 389
20.3.1 Hva er mobbing? 390
20.3.2 Forebygging og håndtering av mobbing 392
20.3.2.1 Handlingsprogram mot mobbing i arbeidslivet 393
20.3.2.2 Utvikling av handlingsprogrammer mot mobbing – hvordan sikre en vellykket implementering og aktiv bruk? 398
20.4 Helsemessige konsekvenser av mobbing og konflikter 399
20.5 Oppsummering 400

Kapittel 12. HRM i et livsfaseperspektiv 405
Trude Furunes, Beatrice I.J.M. van der Heijden og Annet H. de Lange
21.1 Introduksjon 405
21.2 Hva er livsfaser, og hvorfor er det relevant for HRM? 407
21.3 Teoretiske innfallsvinkler 407
21.3.1 Hva er alder? 408
21.3.2 Ansettbarhet 409
21.3.3 Selektiv optimalisering og kompensering (SOC) 410
21.4 Jobb–hjem-konflikt i ulike livsfaser 411
21.5 Yrkesdeltakelse og arbeidstid: et kjønnet mønster? 417
21.6 HRM i møte med livsfaser: livsfaseorientert HRM-politikk 420
21.6.1 Livsfaseorientert HRM-politikk: Hvilke HRM-tiltak virker? 423
21.7 Hvor bør søkelyset være i det videre arbeidet med å finne gode HRM-løsninger? 426
21.8 Oppsummering 429

Del 3
SPESIELLE HRM-FUNKSJONER 435

Kapittel 13. 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
22.5.1 Oppsummering 468

Kapittel 14. HRM i multinasjonale selskaper 471
Jon Erland Lervik og Laura E. Mercer Traavik
23.1 Innledning 471
23.2 Globalisering 472
23.3 Nasjonale forskjeller som påvirker HRM 474
23.3.1 Kulturelle perspektiver 475
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 15. Betydningen etikk og samfunnsansvar har for HRM 505
Thomas Laudal og Einar Marnburg
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