

Filosoffen

Ved ANDERS FOGH JENSEN

Human Resource Managements historie

v. Anders Fogh Jensen - www.filosoffen.dk
- med skyldig skelen til Simon Torp

Indhold

Historien

Hård og blød HRM

Glansbilledet HRM

Forandring af ledelsen til forandringsledelse

Historien

1930'erne: Mennesket opstår i organisationsledelse, idet ledelse som maskinledelse viser sig utilstrækkeligt. Hawthorn-studierne (1932) skal egentlig undersøge lysets betydning for arbejdsindsatsen, men viser hvor meget motivation og opmærksomhed på medarbejderen betyder for arbejdet: Det er ikke mængden af lys, der er afgørende, men variationen af det.

1950-: På dette tidspunkt hedder personaleledelsen HR: Human Relations. Organisationer anskues som et system af fire interdependente subsyster: Strategisk, teknisk, humant/kulturelt, og strukturelt. Det menneskeledelsesmæssige spørgsmål er: Hvordan får man det strategiske og det humant-kulturelle til at spille sammen? Heraf udgår de senere linjer i HRM: Den hårde HRM prioriterer det strategiske først, den bløde HRM prioriterer det humant-kulturelle først. Der er vel at mærke ikke tale

om mere eller mindre humane tilgange, men om forskellige svar på spørgsmålet: Hvordan maksimere?

Starten af 1980'erne: Organisationskultur som teoretisk retning opstår (Deal & Kennedy) idet man begynder at vende øjnene mod de japanske produktionsformer: Hvorfor kan japanerne producere både hurtigere og billigere? Tesen er, at det er fordi det er en anden kultur med en alfaderlig struktur, sammenfald mellem arbejdsplads og bopæl, meget lille fagforening og få fridage, med en mentalitet, hvor lysten til at være i forbindelse med arbejdet kommer indefra. Det begynder i USA og Europa at efterligne ved at skabe korpsånd og klima. Menneskeledelse bliver kulturledelse.

Indenfor organisationskultur kan man udpege forskellige retninger:

- rationalisme: klassisk profitmaksimering efter maskin- og til dels organismemetaforen
- funktionalisme: intern integration og ekstern tilpasning: Organisationen som organisme, der må tilpasses (+ maskinmetafor). Kultur er noget, der foregår i mødet mellem mennesker. Oven på de grundlæggende antagelser ligger en række værdier, som så giver sig udtryk i konkrete artefakter.
- symbolisme: tager udgangspunkt i den tese, at de grundlæggende antagelser er organisationelt ubevidste. Symbolismen lægger organisationen på briksen for at undersøge den i dybden.

HRM - hedder i starten SHRM: Strategic Human Resource Management fra og med Tiskis artikel fra 1982: "Strategic Human Resource Management". Tankengangen har imidlertid været der længe: Det nye er, at når ledelsen formulerer strategi, må den tage hensyn til struktur og HRM. Den hårde version af HRM sætter strategien først, og tilpasser så de andre.

Funktionalismen anskuer struktur og HRM som variable på linje med alt andet (strategi, mission, økonomi). Ifølge symbolismen kan de ikke adskilles: HRM er strukturel og strukturen er kulturel.

Hård og blød HRM (Human Resource Management)

Overordnet findes der både en blød og en hård tilgang til HRM; henholdsvis den, der lægger vægt på Human ressource (blød) og den, der lægger vægt på management (hård).

HRM bygger på at man ikke skal kontrollere subjektiviteten, men spænde subjektiviteten for den organisatoriske vogn. Virksomhed og personlighed står i et gensidighedsforhold. Der er tale om en bredt spektret kontrakt: Hvad kan vi gøre for at udvikle dig, og hvad kan du gøre, for at udvikle os? Det kræver kompetence og engagement (cf. Ledelse og inderlighed).

Glansbilledet HRM

HRM vil i sin egen selvforståelse tage sig ud som følgende glansbillede:

1. Menneskelige ressourcer anses for en betydelig ressource og konkurrenceparameter.
2. Personaleplanlægning er en vigtig og integreret del af virksomhedens overordnede og langsigtede strategier – lige så vigtig som økonomiske, produktionsmæssige og andre forhold.
3. Organisationen er ikke-hierarkisk.
4. Mellemledere spiller en afgørende personalepolitisk rolle.
5. Organisationen er præget af få jobkategorier og opløste faggrænser.
6. Organisationer er bygget op omkring teams med en vis autonomi.
7. Virksomheden har tydelige visioner, som også formidles til medarbejderne.
8. Efteruddannelse og træning er et centralt element i virksomhedens personalepolitik.
9. Virksomheden har et veludviklet internt arbejdsmarked.

10. Kommunikation mellem ledelse og medarbejder er direkte og individuel i modsætning til kollektive forhandlinger.

Forskellen på den bløde og hårde variant af HRM:

Blød HRM (Harvard)

11. Løn og vilkår kollektivt
12. Udvikle generelle kompetencer (employabilitet)
13. Tryghed i ansættelse er afgørende
14. Mennesket skal udvikles og plejes
15. Funktionel fleksibilitet
16. Mennesket er en ressource på en anden måde end de andre ressourcer
17. Mennesket er engageret og kreativt

Hård HRM (Michigan)

11. Løn og vilkår individuelt
12. Udvikle specifikke kompetencer
13. Løn er afgørende.
14. Mennesket er en substituerbar størrelse
15. Numerisk fleksibilitet
16. Mennesket er en omkostning
17. Nedbring og/eller få det maksimale ud af folk
18. Konflikter forsøges bragt ud af spillet (konsensusteori)

Den ene er ikke mere 'human' end den anden: Det er forskellige svar på, hvordan man tjener penge.

ad. 6: Som led i HRM er man optaget af teambuilding. Men hvordan skal man så aflønne ud fra individuelle faktorer?

ad. 8: Employabilitet: Ansættelsesmulighedsgraden efter at have været ansat i organisationen.

ad. 9: Flexibilitetsformer:

- Funktionel fleksibilitet
- Tidsmæssig fleksibilitet
- Geografisk fleksibilitet

- Personlig flexibilitet (mentalt og psykologisk)
- Finansiell flexibilitet
- Numerisk flexibilitet

Forandring af ledelsen til forandringsledelse

Personalepolitik	HR-strategi
Ansættelse	Samværskontrakt
Medarbejdersamtale	Udviklingsdialog
Forfremmelse	Udviklingstilbud
Arbejdstid	Resultat-/målaftale
Stillingsbeskrivelse	Aktivitetsoversigt
Stillingsvurdering - hvilke pladser skal fyldes ud?	Bidragsvurdering - hvilket bidrag har organisaitonen brug for?

[Gå på opdagelse i dette tema](#)

