



Hvorfor ikke gjøre mer av det vi vet virker?

Kongsbergkonferansen
4.11.2010

Førsteamanuensis Anders Dysvik, Ph.D.
Institutt for ledelse og organisasjon
Handelshøyskolen BI



Anders Dysvik

- Førsteamanuensis i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI
 - Ph.D., i ledelse og organisasjon, BI
 - Hovedfag pedagogikk, UiO
 - En rekke internasjonale publikasjoner innenfor HRM
 - Reviewer for flere internasjonale tidsskrifter
- Krigsskole, operativ linje fra Luftforsvaret
 - 10 års ledererfaring og opptatt av HR i praksis
- Mye brukt som foredragsholder og rådgiver for offentlige og private virksomheter



Innhold

- Hva er effektiv HRM?
- Ulike typer motivasjon
- Intendert vs. realisert HR
- Brukervennlig HR



Hva er effektiv HRM?

Hva er HRM?

- Alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og "avvikling" av menneskelige ressurser i organisasjoner
- Eksempler på HR-aktiviteter
 - Rekrutterings- og seleksjonstiltak
 - Trenings- og opplæringstiltak
 - Teamorganisering og delegering
 - Deltakelse og konsultasjon
 - Medarbeidersamtaler
 - Balansert målstyring og ytelsesvurderingstiltak
 - Belønning og goder
 - HR-planlegging
 - Formelle prosedyrer og beskrivelser

Syv HR-praksiser for suksessrike organisasjoner?

- Jobbsikkerhet
- Svært selektiv rekruttering med fokus på holdninger og væremåte
- Selvstyrte team og desentralisering av beslutningstaking
- Konkurransedyktig lønn basert på organisatoriske resultater
- Store investeringer i trening og utvikling
- Små statusforskjeller
- Utstrakt deling av informasjon

Eller konvensjonell HRM (Fortune 500)?

- Få de ansatte til å være opptatt av sine egne karrierer
- Få de ansatte til å undertegne kontrakter som gjør det lett å bli kvitt dem hvis nødvendig
- Velg ut ansatte på bakgrunn av tekniske ferdigheter, ikke holdninger og væremåte
- Kjøp talentene i stedet for å utvikle de
- Fokuser på kortsiktige prestasjoner og inntjening
- Reduser arbeidskostnader gjennom outsourcing og bruk av midlertidig arbeidskraft
- Fokuser på penger som viktigste drivkraft og motivator
 - store bonuser og opsjoner til ledere og nøkkelpersonell
 - individuelle incentiver og prestasjonsbasert belønning til alle andre
 - store interne lønnsforskjeller

To hovedtilnærminger

■ Harvard-skolen

- et humanistisk perspektiv hvor effektivitet søkes oppnådd gjennom gode arbeidsforhold
- mange interessenter
- forpliktelsesbasert, myk, beste praksis HRM

■ Michigan-skolen

- et økonomisk perspektiv hvor effektivitet søkes oppnådd gjennom kontroll- og incentivsystemer
- avkastning til eierne er det sentrale
- økonomisk basert eller hard HRM

Hva tror du? Velg en farge

- Jobbsikkerhet vs. outsourcing, innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter?
- Seleksjon basert på kulturell "match" vs. på tekniske ferdigheter?
- Utstrakt fokus på trening og utvikling vs. å kjøpe talentene?
- Organisatorisk vs. individuell P4P?
- Små statusforskjeller vs. store lønnsforskjeller?
- Langsiktig verdiskapning vs. kortsiktig fokus på "making the \$s"?

Det riktige svaret er **BLÅ!**

- Kollektiv prestasjonsbasert belønning
- Trening
- Lønnsnivå
- Deltakelse
- Selektiv rekruttering
- Intern rekruttering (fremfor ekstern)
- HR-planlegging
- Fleksitid
- Opplegg for klagebehandling
- Jobsikkerhet

Meta-analyse av 92 studier som omfatter 19,319 organisasjoner

- Enda sterkere sammenheng mellom et sett av internt konsistente HR-aktiviteter og resultater enn mellom individuelle HR-aktiviteter og resultater
- Støtter ideen om at intern konsistens er fordelaktig så lenge det er snakk om forpliktelsesbasert eller myk HR (ref. Verburg et al. 2007)

Hva med skillet mellom offentlig og privat?

- Funnene fra makro- og mikroforskningen tyder ikke på store forskjeller mellom private og offentlige organisasjoner
 - den menneskelige psykologi er den samme
 - kommuner kan for eksempel slite med skiftende politiske regimer mens de fleste børsnoterte selskaper sliter med neste kvartalsrapport og ivrige finansanalytikere



Ulike typer av motivasjon

Hva kjennetegner flertallet av dine medarbeidere eller kolleger?

■ Alternativ Y

- motiverte av selve jobben, stor ansvarsfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingssituasjoner
- liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å utvikle sine ferdigheter, bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål

■ Alternativ X


- grunnleggende umotiverte – men selger sin arbeidskraft til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
- misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet

Hvis teori-X er en dårlig beskrivelse, hvorfor

- brukes teorier i tråd med teori-X som utgangspunkt for definisjonen av "god selskapsstyring"?
- preges mange reformer i offentlig sektor av perspektiver i tråd med teori-X og ikke med teori-Y, f.eks. NPM?
- opptrer mange ledere som om flertallet av de ansatte er mest i tråd med teori-X?
 - varianter av prestasjonsbasert belønning
 - detaljert målstyring
 - overdreven kontroll og krav om rapportering som gjør det vanskelig å få gjort jobben og som samtidig kan sende et budskap om mistillit!

Ulike typer av motivasjon

- **Prososial motivasjon**
 - atferd utført med et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen
- **Indre motivasjon**
 - atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører
- **Ytre motivasjon**
 - atferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av jobbaktiviteten
- **Viktig skille mellom valgatferd og jobbprestasjoner**



Prososial motivasjon som forklaring?

Betydningen av tilhørighet og lojalitet

- Organisasjonsforpliktelse referer til et individs grad av identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon
- Ulike typer av organisasjonsforpliktelse
 - kalkulerende (må, CC)
 - normativ (bør, NC)
 - affektiv (ønsker, AC)

Måleinstrument for affektiv organisasjonsforpliktelse

- Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen
- Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne
- Jeg føler meg ikke som en "del av familien" i denne organisasjonen (R)
- Jeg er ikke "følelsesmessig knyttet" til denne organisasjonen (R)
- Denne organisasjonen betyr mye for meg rent personlig
- Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne organisasjonen (R)

Konsekvenser av affektiv organisasjonsforpliktelse

- Lavere turnover og turnoverintensjon
- Mindre fravær
- Bedre arbeidsprestasjoner, men dårligere for CC
- Mer ekstrarolleatferd
- Mindre stress, men høyere for CC
- Mindre arbeid-familie-konflikt, men mer for CC
- Data fra 155 uavhengige utvalg med til sammen 50,146 respondenter

Sosiale versus økonomiske relasjoner til organisasjonen

■ Sosiale relasjoner

- personlig tillit som basis
- investering i relasjonen er avgjørende
- krever langsiktig orientering siden relasjonen er vedvarende og basert på åpne og uspesifiserte bytteforhold
- fokus på sosioemosjonelle bytteforhold (for eksempel gi og ta, bli tatt vare på)

■ Økonomiske relasjoner

- upersonlig
- investering er ikke viktig
- gjelder ikke åpne og uspesifiserte bytteforhold, men avgrensede (økonomiske) transaksjoner
- fokus på finansielle bytteforhold (for eksempel lønn og andre goder og avansementsmuligheter)

Relasjon med arbeidsgiver: En sosial eller en økonomisk relasjon?

- Medarbeidere som opplever at relasjonen er sosial
 - opplever større organisatorisk støtte og har høyere organisasjonsforpliktelse
 - leverer bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleatferd
 - og har mindre fravær og komme sjeldnere for sent
- Medarbeidere som opplever at relasjonen er økonomiske
 - opplever mindre organisatorisk støtte og har lavere organisasjonsforpliktelse
 - leverer dårligere arbeidsprestasjoner og mindre ekstrarolleatferd

De to typene av relasjoner er negativt korrelert ($r = -.54, p < .001$)

En enkel og lønnsom logikk

- Organisasjonen forplikter seg overfor sine ansatte (stiller opp og holder sine forpliktelser i gode som i vonde dager)
- De ansatte utvikler organisasjonsforpliktelse og lojalitet og ønsker å gjengjelde gjennom å yte "det lille ekstra"
 - både når det gjelder rene jobbprestasjoner og det å "gjøre andre gode" (ekstrarolleatferd)
 - det blir ikke virkelig gode prestasjoner av at medarbeiderne oppfyller arbeidskontrakten
- Denne typen motivasjon er viktigere jo mer sammensatte, komplekse og lite målbare arbeidsoppgavene er (når det er få alternativer til sosial kontroll)
- Men det er ikke enkelt å få til - forutsetter langsiktig og disiplinert ledelse av menneskelige ressurser (HR)



Indre og ytre motivasjon

Indre og ytre motivasjon

- Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
- Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
- Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
- Jobben min er veldig spennende
- Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
- Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg
- Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats skal jeg ha betalt for det
- For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb
- Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min
- Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb

Betydningen av indre motivasjon blant norske arbeidstakere

- Data fra en rekke jobb- og organisasjonstyper
 - til sammen over 11242 respondenter fra godt over 100 organisasjoner
- Statistisk kontrollert for en rekke forhold
 - f. eks. lederansvar, utdanning, fastlønn og variabel lønn
- Jo mer indre motivert
 - jo bedre arbeidsprestasjoner
 - jo høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
 - jo lavere turnoverintensjon
 - jo mer ekstrarolleatferd
 - jo mindre jobbstress og sykefravær

Både og eller enten eller?

■ Ytre motivasjon

- arbeidsprestasjoner = 0,12
- ekstrarolleatferd = 0,14
- affektiv organisasjonsforpliktelse = -0,06
- turnoverintensjon = 0,16

■ Indre motivasjon

- arbeidsprestasjoner = 0,38
- ekstrarolleatferd = 0,33
- affektiv organisasjonsforpliktelse = 0,28
- turnoverintensjon = -0,30

Data fra seks datasett med over 3000 respondenter

- signifikant negative korrelasjoner mellom ytre og indre motivasjon i 5 av de 6 seks datasettene (gjennomsnittlig korrelasjon = - 0,14)

Resultater av ytre og indre motivasjonsorientering

- Medarbeidere med en ytre motivasjonsorientering har mindre positive jobbopplevelser
 - lavere jobbtfredshet
 - mer kortlivet tilfredshet ved å nå mål
 - lavere livslykke og tilfredshet med livet
 - mindre dedikerte og engasjerte
- Medarbeidere med en ytre motivasjonsorientering har sterkere negative jobbopplevelser
 - høyere emosjonell utmattelse
 - høyere turnoverintensjon
 - mer konflikt mellom jobb og familie

Hva skaper indre motivasjon?

- Behovsteori/selvbestemmelsesteori
 - behov for selvbestemmelse/autonomi
 - behov for kompetanseopplevelse
 - behov for tilhørighet
- Jobbkarakteristikamodellen
 - variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning -> opplevd mening
 - autonomi -> opplevd ansvar
 - tilbakemelding -> opplevd kunnskap

Jobbkarakteristikamodellen

- Meta-analyse av 219,625 respondenter viser at medarbeidere som opplever høy grad av jobbautonomi, tilbakemeldinger, oppgavebetydning, oppgaveidentitet og variasjon i ferdigheter er
 - mer tilfredse med jobben, ledelse, kolleger, kompensasjon, muligheter for avansement, vekst og utvikling
 - samt at de har høyere organisasjonsforpliktelse, jobbinvolvering og indre motivasjon
- Medarbeidere som opplever høy grad av jobbautonomi leverer i tillegg bedre arbeidsprestasjoner, har mindre stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og fravær
- Vi vet mer enn nok om betydningen av effektiv jobbdesign til å slutte å eksperimentere med til dels obskure belønnings-, prestasjonsmålings- og kontrollsystemer

Autonomi = fred, frihet og alt gratis?

- Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet
- Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid
- Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet
- Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet
- Jobben tillater meg å ta egne beslutninger
- Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt
- Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåte jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeide.
- Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben
- Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben

To av tre offentlig ansatte har ikke tid til å få gjort jobben sin!

- “Dokumentasjon, skjemaer, evalueringer og annet papirarbeid stjeler av den tiden jeg skulle ha brukt til mine kjerneoppgaver”
- 65% av offentlig ansatte er helt enige i påstanden, mot 40% i det private næringsliv
- Autonomireduerende jobbdesign er ikke bare villet og bevisst, men også et resultat av ”gode intensjoner”



**Hva med ansatte
i norske
kommuner?**

Studie fra helse og pleiesektoren i en norsk kommune

- 352 ansatte

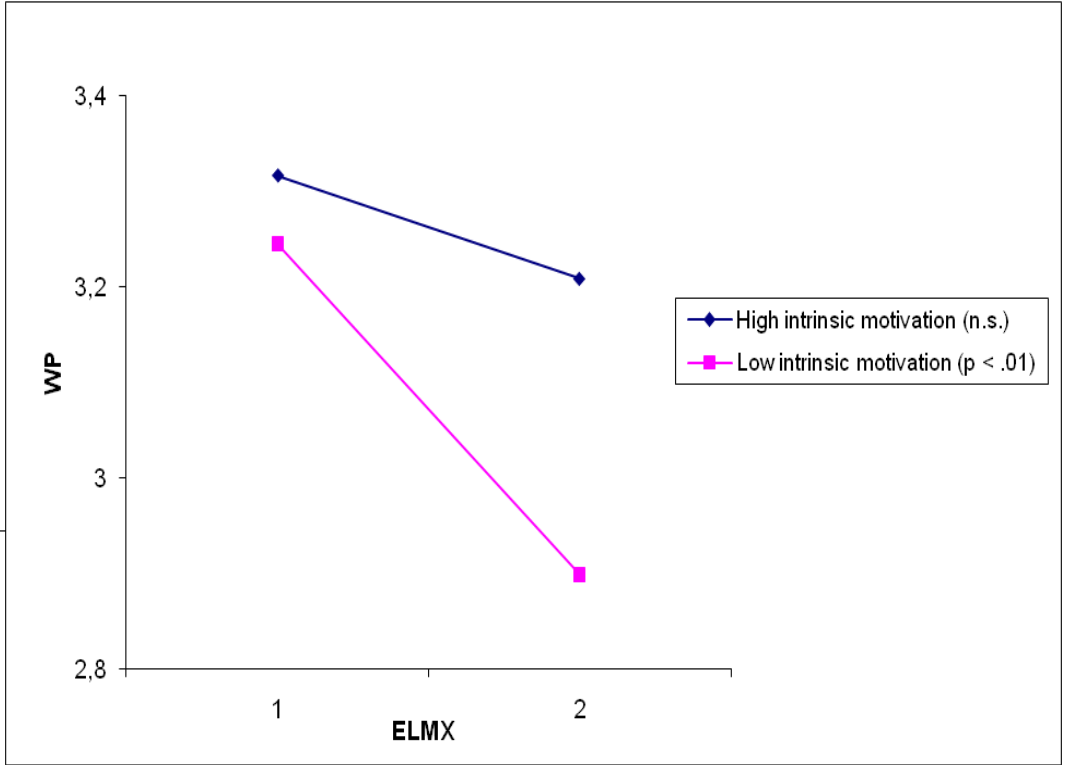
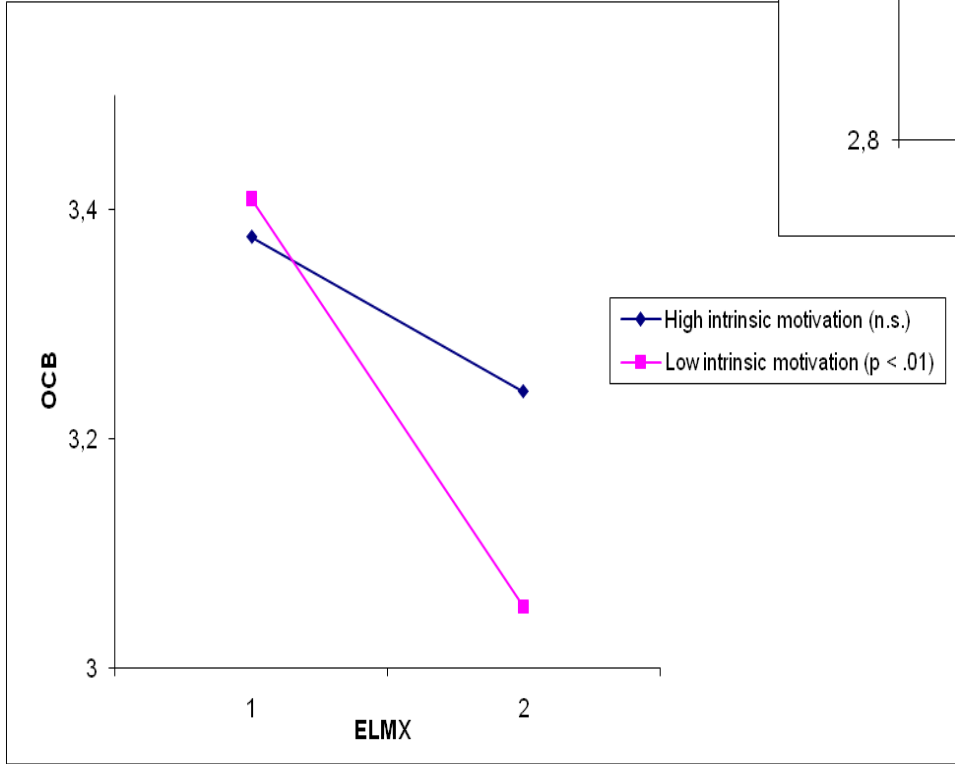
- 83 % kvinner

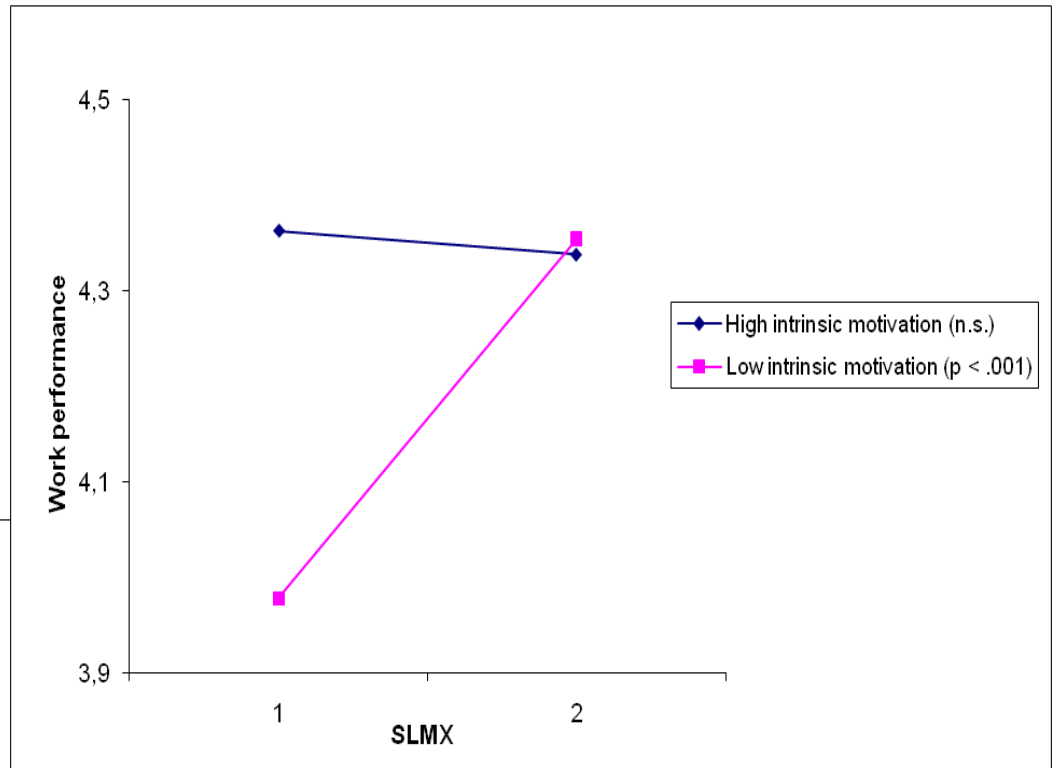
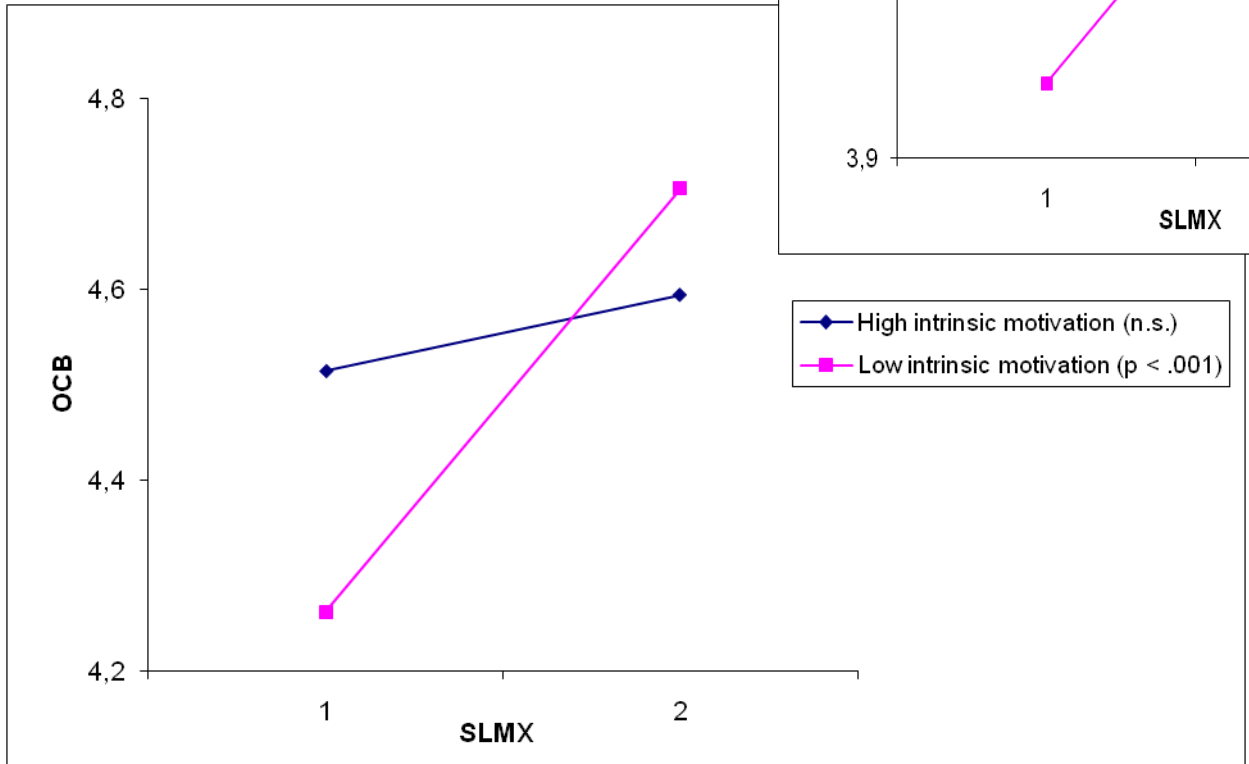
- Gjennomsnittlig 3-10 års ansiennitet

- Gjennomsnittlig utdanningsnivå: Vgs

- 344 uten formelt lederansvar

- Ledervurderte arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd





Hvem holder engasjementet oppe på jobben under stor arbeidsmengde?

- Studie av 555 sykepleiere i Nederland
- Mål på opplevde jobbkrav, opplevd jobbkontroll, utmattelse og indre motivasjon
- Positiv sammenheng mellom opplevde jobbkrav og utmattelse kun for ansatte med lav opplevd jobbkontroll
- Positiv sammenheng mellom opplevde jobbkrav og indre motivasjon kun for ansatte med høy opplevd jobbkontroll



Intendert vs. realisert HR

Hvor viktig er medarbeidernes opplevelse av HR?

- Medarbeidernes opplevelse av
 - HR-systemer (f.eks. Collins og Smith, 2006)
 - Flere HR-tiltak samlet (f.eks. Kuvaas, 2008a)
 - HR-tiltak enkeltvis (f.eks. Kuvaas, 2006, Dysvik og Kuvaas, 2008, Dysvik, Kuvaas & Buch, 2010)
- ..er avgjørende for om HR bidrar til mer lojale og motiverte medarbeidere i form av høyere indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse og lavere turnoverintensjon
- Som igjen er av betydning for individuell effektivitet (arbeidsinnsats, kvalitet, etc.)

Intendert vs. realisert HR

- Ansatte i en og samme organisasjon har ofte veldig forskjellige opplevelser av organisasjonens HR (Wright et al. 2001)
- Svake og ikke-signifikante sammenhenger mellom ledelsens og medarbeidernes vurderinger av HR (Edgar og Geare 2005)
 - nesten ingen sammenheng mellom hvordan lederne vurderer organisasjonenes HR-praksis og de ansattes jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og rettferdighetsvurderinger
 - sterke sammenhenger mellom de ansattes opplevelse av HR-praksisen i organisasjonene og disse målene
- Realisert HR er avhengig av implementering av HR-tiltak, og her spiller mellomlederne en betydelig rolle

Opplevd nytte av medarbeider-samtalen (M = 3,33; 3,38; 3,45)

- 10-items versjon med Cronbachs alfa = 0.93
 - MAS får meg til å forstå organisasjonens visjoner og strategi
 - MAS gir meg konkrete mål å arbeide mot
 - Mas hjelper meg til å s en klar sammenheng mellom eget arbeid og avdelingens/kontorets resultater
 - MAS hjelper meg til å forstå hva som forventes av meg for at organisasjonen skal nå sine mål
 - MAS hjelper meg å prioritere mitt daglige arbeid
 - MAS meg informasjon om organisasjonens mål
 - Gjennom MAS får jeg anerkjennelse når jeg gjør noe bra
 - MAS gir meg klar og direkte informasjon om hvor jeg står i forhold til avdelingens/kontorets mål
 - Jeg føler at de tilbakemeldingene jeg får gjennom MAS stemmer godt overens med hva jeg faktisk har prestert
 - Tilbakemeldinger gjennom MAS gir meg økt forståelse av organisasjonens strategi
- 4-items versjon med Cronbachs alfa = 0.87
 - MAS hjelper meg til å forstå hva som forventes av meg for at organisasjonen skal nå sine mål
 - MAS hjelper meg å prioritere mitt daglige arbeid
 - MAS gir meg klar og direkte informasjon om hvor jeg står i forhold til avdelingens/kontorets mål
 - Jeg føler at de tilbakemeldingene jeg får gjennom MAS stemmer godt overens med hva jeg faktisk har prestert

Opplevd investering i medarbeiderutvikling (M = 3,22; 3,12; 2,96)

- Min organisasjon investerer mye ressurser i utvikling av sine medarbeidere (f.eks. gjennom opplæringstiltak, kurs og karriereutvikling)
- Min organisasjon fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner
- Gjennom tiltak som medarbeidersamtaler, evalueringer, fadder-/counsellorordning, kompetanseutvikling og lederutvikling viser min organisasjon på en tydelig og konkret måte at de verdsetter utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner
- Gjennom faktisk avsetning av tid og penger til medarbeiderutvikling viser min organisasjon at den virkelig investerer i sine medarbeidere
- Jeg føler meg trygg på at min organisasjon sørger for nødvendige opplærings- og utviklingstiltak for at jeg skal kunne løse eventuelle nye arbeidsoppgaver i fremtiden
- Det er mitt klare inntrykk at min organisasjon satser mer på medarbeiderutvikling enn andre sammenlignbare selskaper
- Min organisasjon er dyktig til å tilrettelegge for medarbeidere som ønsker å bytte jobb internt

Hva betyr disse opplevelsene da?

- Jo lavere opplevd nytte av medarbeidersamtalen, jo lavere indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse og jo høyere turnoverintensjon
- Jo lavere opplevd medarbeiderinvestering, jo lavere indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse, svakere sosiale relasjoner til organisasjonen og jo høyere turnoverintensjon



**Opplevelse av HR
= Realisert HR
-> Det som betyr noe**



Linjelederens rolle som implementør av HR

Mellomlederens økte betydning i implementering av HR

- Ikke noen ny utfordring
- Myten om mellomlederens død er betydelig overdrevet
- Over tid fått økt ansvar i implementering
 - men ansvar er ikke det samme som ansvarliggjort
 - tid, ressurser og relevans
 - klassisk mellomlederskvis
- Betydning på flere måter
 - standardisert vs. lokal og individuelt tilpasset implementering
 - gode relasjoner, rettferdig anvendelse i implementering, støttende ledelse

Lederstøtte

- Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger
- Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben
- Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier
- Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg (r)

Lederstøtte og opplevelsen av målstyringssystemet

- En studie av lederstøtte og opplevelse av målstyringssystemet (OMS) blant 181 medarbeidere i en kunnskapsintensiv virksomhet
- Spørsmål
 - Er opplevd lederstøtte viktig for sammenhengen mellom OMS og arbeidsprestasjoner?
- Ledervurderte arbeidsprestasjoner

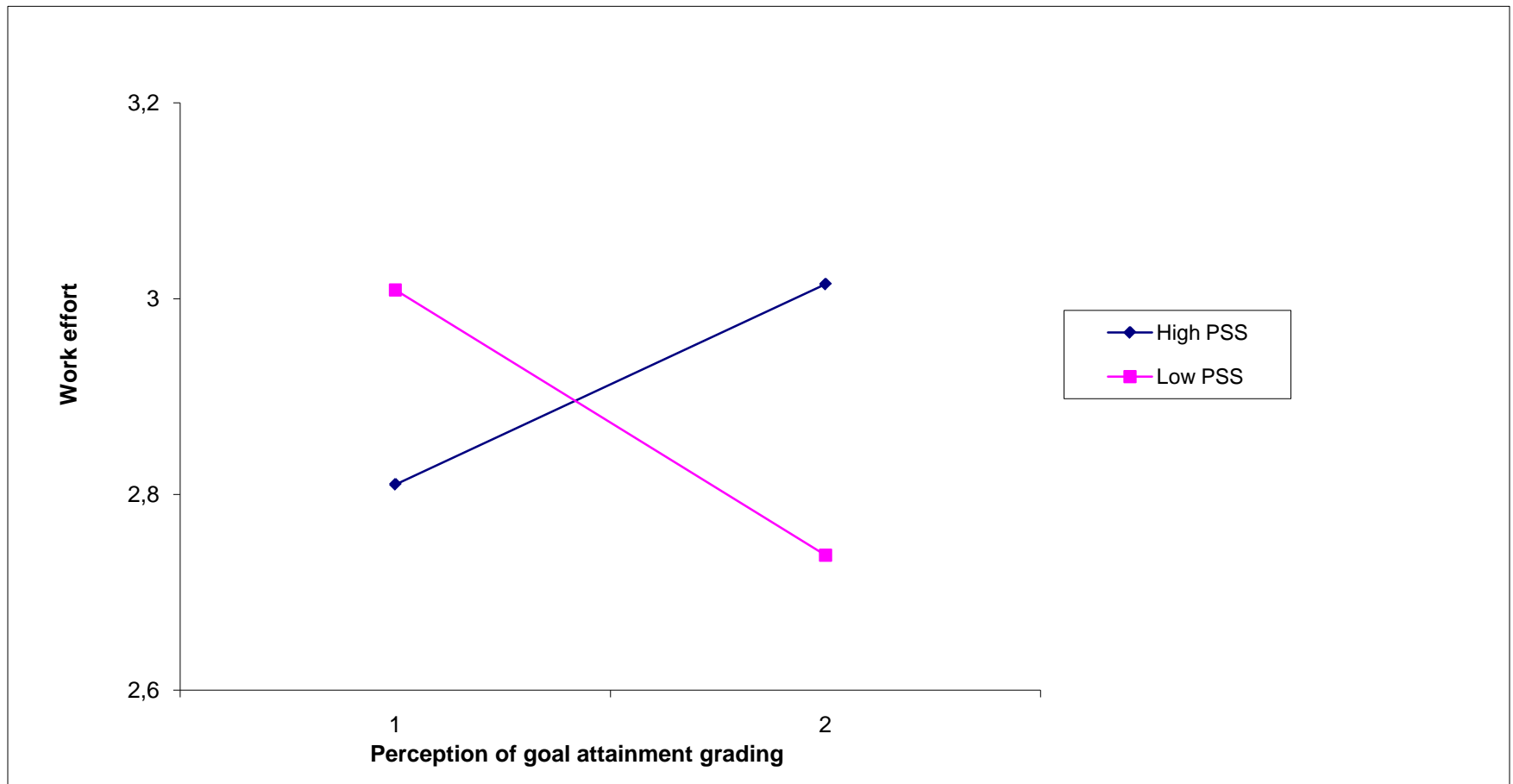
Opplevelse av målstyringsystemet

- Min nærmeste leders vurdering av min måloppnåelse på en skala fra 1 til 4 gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener når jeg gjør noe bra
- Min nærmeste leders vurdering av min måloppnåelse på en skala fra 1 til 4 gjør at jeg hele tiden vet hvor jeg står i forhold til viktige mål
- Jeg føler at de tilbakemeldingene jeg får gjennom min nærmeste leders vurdering av min måloppnåelse på en skala fra 1 til 4 stemmer godt overens med hva jeg faktisk har prestert
- Min nærmeste leder har nok informasjon om meg og mitt arbeid til å gi rettferdige vurderinger av min måloppnåelse på en skal fra 1 til 4
- Det å bli skåret i måloppnåelse på en skala fra 1 til 4 hjelper meg til å fokusere på det viktigste i min jobb

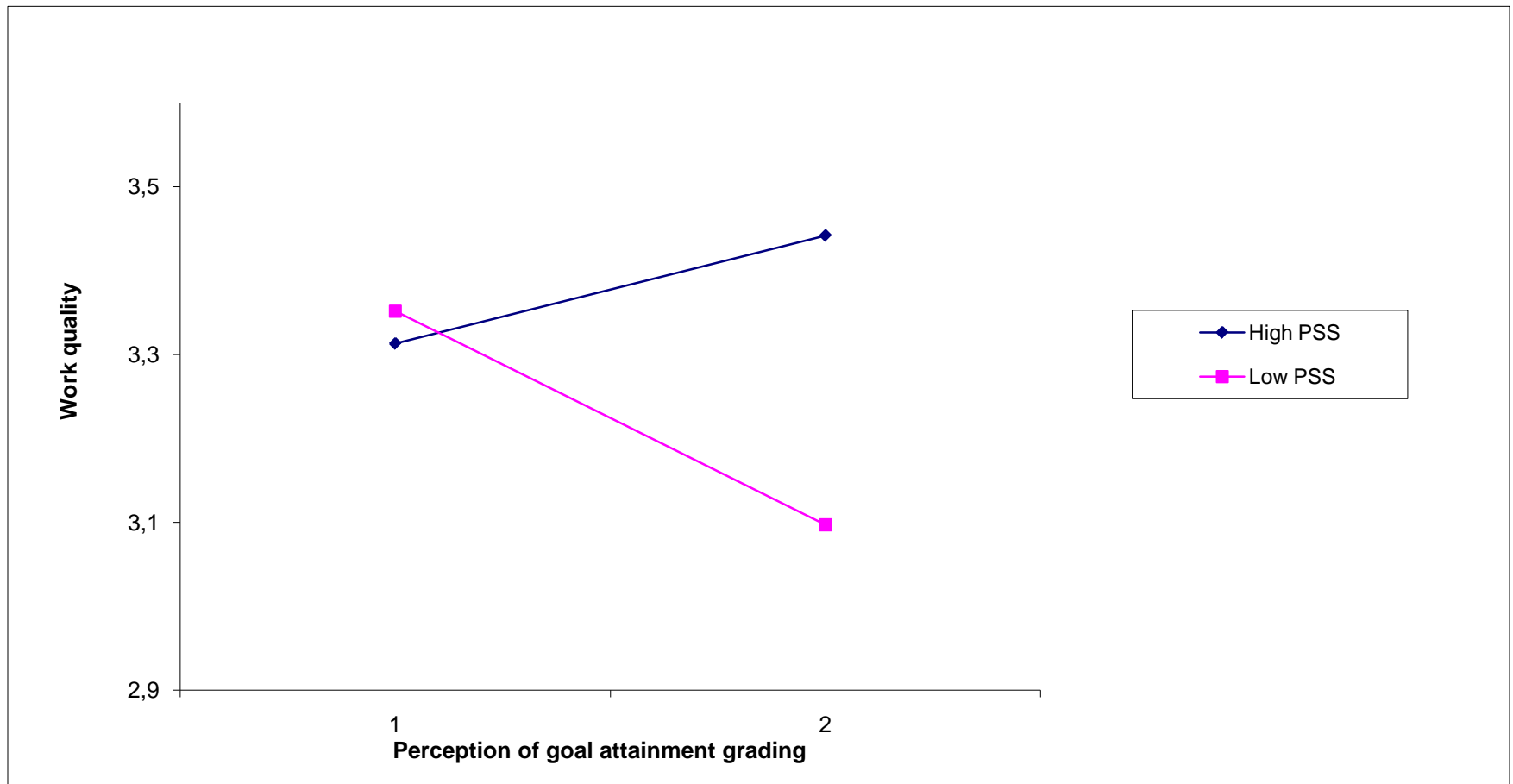
Resultater

- Jo høyere lederstøtte, jo større OMS (gjennomsnitt 3.08)
- Ingen direkte sammenhenger mellom OMS og arbeidsinnsats eller arbeidskvalitet
- Signifikante forskjeller mellom OMS og arbeidsinnsats og kvalitet for høye versus lave nivåer av opplevd lederstøtte
- *Negativ* retning for lave nivåer av OMS

Arbeitsinnsatz



Arbeidskvalitet



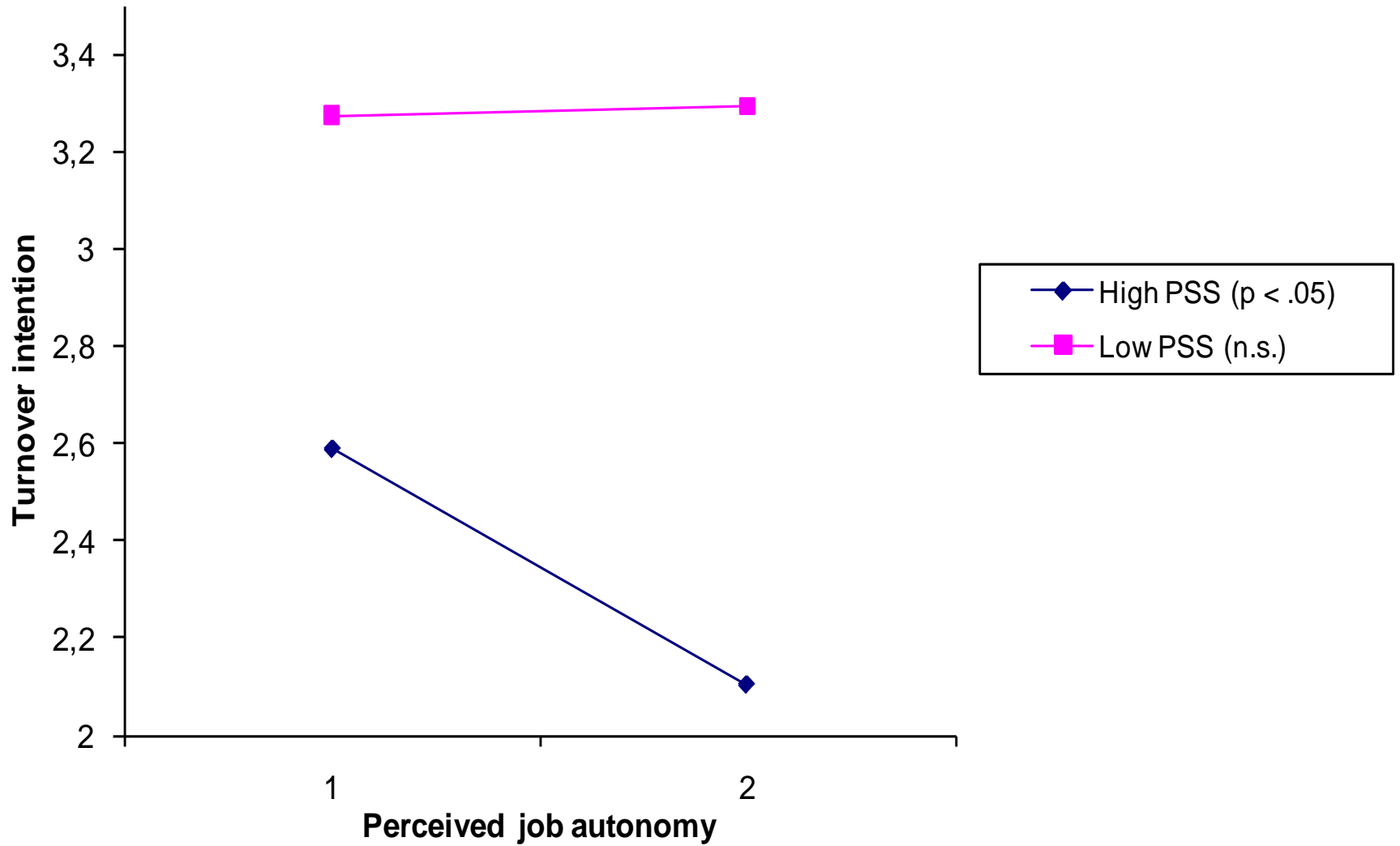
Studie av ansatte i helsesektoren

- 222 ansatte innen sykehussektoren i Norge
 - Høyt utdannede (mellom 4 og 6 års utdanning i snitt)
 - Gjennomsnittlig ansiennitet: 30-39 år
- Opplevd autonomi: $M = 3.90$, $SD = 0.76$
- Opplevd lederstøtte: $M = 3.86$, $SD = 1.01$
- Turnoverintensjon: $M = 2.55$, $SD = 1.13$



Resultater

- Jo høyere opplevd autonomi, jo høyere opplevd lederstøtte og jo lavere turnoverintensjon
- Kun negative sammenhenger mellom opplevd autonomi og turnoverintensjon for ansatte med høyere opplevelser av støttende ledelse





Implikasjoner

- Lederstøtte (og sannsynligvis andre ledermål) former medarbeidernes opplevelser av HR-tiltak og andre organisatoriske styrings- og ledelsessystemer
- Som igjen er avgjørende for om slike tiltak og systemer bidrar til økt motivasjon og produktive holdninger
- Samtidig synes høye nivåer av lederstøtte å være en forutsetning for om slike tiltak og systemer kan bidra til individuell effektivitet



Brukervennlig HR

Bedre mellomledere er ikke nok!

- Seleksjon av mellomledere med bedre "menneskelige egenskaper" er viktig, men ikke tilstrekkelig
- I tillegg trengs brukervennlig HR
 - HR som gir mellomlederen mulighet til å bli opplevd som støttende
 - HR som mellomlederen "tror på" og opplever at gjør medarbeiderne mer motiverte, lojale og produktive
 - HR som målgruppene - bestående av mellomledere og medarbeidere - opplever som nyttig og "brukandes"

Hva bidrar til lite brukervennlig HR?

- Linjeledere har fått mer HR-ansvar over tid
 - ofte uten at de andre oppgavene er redusert
 - ikke tid nok, for kortsiktig fokus og manglende opplæring i implementering av HR
- HR som ikke er evidensbasert og ikke virker etter intensjonen
- HR som ikke tar hensyn til lokale behov
- Pådyttet, standardisert, verktøybasert og fragmentert HR
- Manglende internt konsistent HR



**Hvor brukervennlig
og internt konsistent er
HR i din organisasjon?**



Vil du vite mer?

- Kuvaas, B. (Ed.). 2008. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM. Oslo: Fagbokforlaget.
- <http://www.fagbokforlaget.no/>