



Kommentarer til HR- strategi for Helse Sør-Øst

Partnerforum

Oslo 13. januar 2009

Professor Dr. Oecon/PhD Bård Kuvaas

Handelshøyskolen BI

Intendert vs. realisert HR

- Ansatte i en og samme organisasjon har ofte veldig forskjellige opplevelse av organisasjonens HR (Wright et al. 2001)
- Svake og ikke-signifikante sammenhenger mellom ledelsens og medarbeidernes vurderinger av HR (Edgar og Gear 2005)
 - nesten ingen sammenheng mellom hvordan lederne vurderte 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

Ulrich & Brockbank (2005)

”Uten solid ekspertisekunnskap om mennesker og hvordan HR-aktiviteter virker, ender HR opp med å virre rundt etter beste praksis uten noen gang å finne den”


Onde sirkler

- Uten ekspertisekunnskap om mennesker og med manglende tiltro til sine mellomledere tyr organisasjoner til HR-verktøy bestående av standardiserte "løsninger", det som er i tiden, "trends and hypes" og det konsulenter og andre tilbyr – verktøybasert HR
- Derfor får både mellomledere og medarbeidere ofte et dårlig bilde av HR og deres verktøy
 - pådyttet, unødvendig, ikke tilpasset, byråkratisk, tidkrevende, forstår ikke hensikten, etc...

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
- Autonomireduserende jobbdesign er ikke bare villet og bevisst, men også et resultat av ”gode intensjoner”

Kilde: Analysebrevet Danmark for Ugebrevet A4



The main question for management, then, is not, "How can employees be motivated?", but rather,

"How can management be deterred from diminishing – even destroying – employee motivation?"

Dr. David Sirota, Chairman Emeritus of Sirota Consulting LLC

Noen typiske kritiske røster

”...in our organization we have an HR function which is steeped in process mindset to do with grading, competency frameworks, appraisal systems which have the design of a push me-pull you type animal which doesn’t achieve anything. Glorious in their construct but bloody useless in their implementation”. **(Operational Director)**

”If there is one part of the organization that doesn’t look as if it takes HR principles seriously, it is HR - ...if you looked at the amount of training HR individuals go on themselves, if you look at how well the performance measurement system work for HR executives, the answer is poor, poor, poor”. **(Operational Director)**

Hvor viktig er medarbeidernes opplevelse av HR?

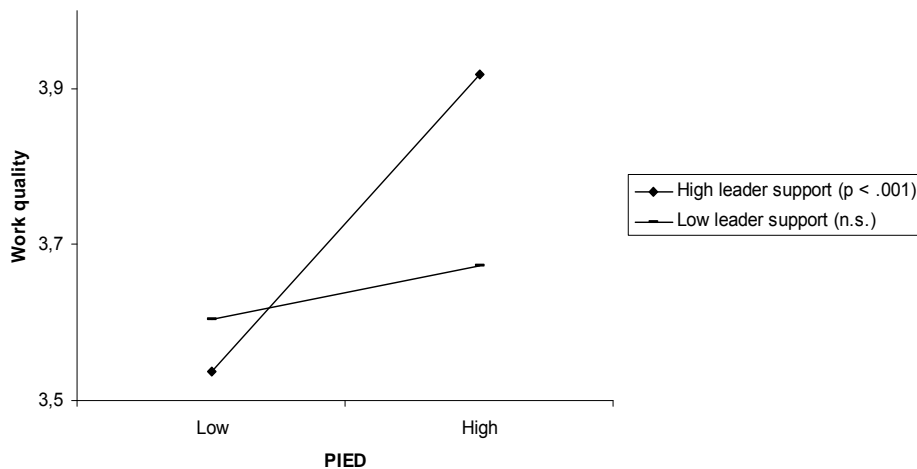
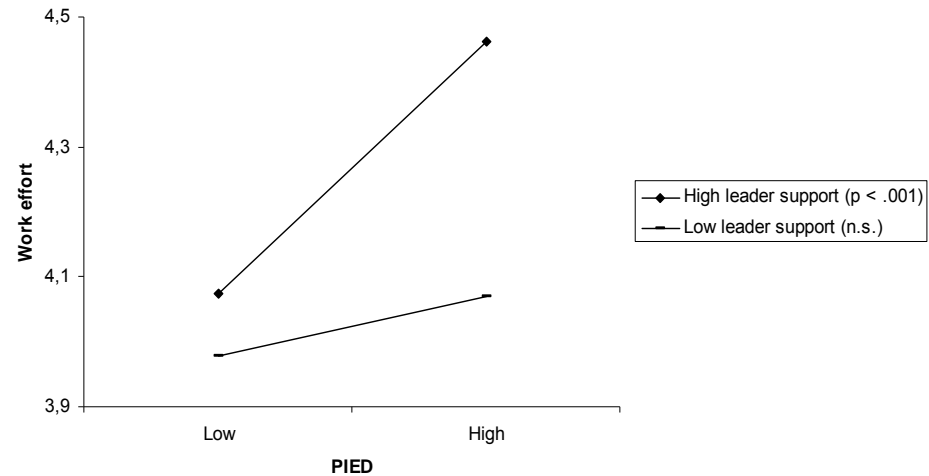
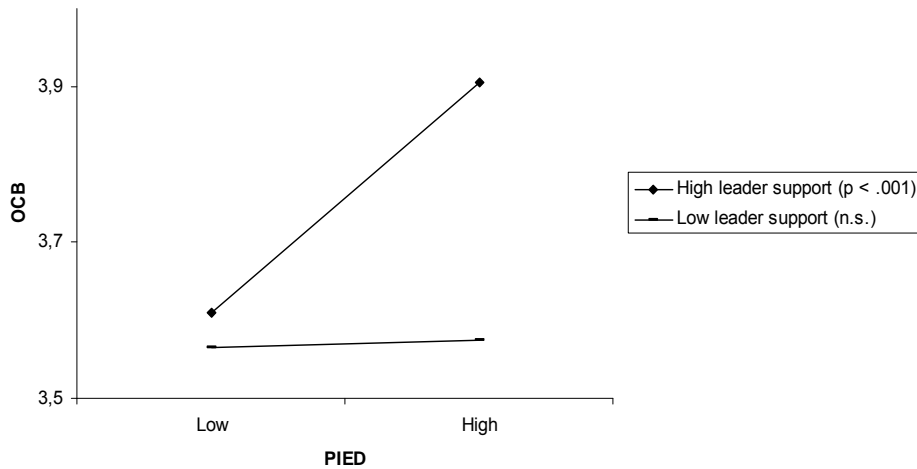
- Medarbeidernes opplevelse av
 - HR-systemer (f.eks. Collins og Smith, 2006)
 - Flere HR-tiltak samlet (f.eks. Kuvaas, 2008a)
 - HR-tiltak enkeltvis (f.eks. Kuvaas, 2006, 2007, 2008b, Dysvik og Kuvaas, 2008)
- ..er avgjørende for om HR bidrar til mer lojale og motiverte medarbeidere i form av høyere indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse og lavere turnoverintensjon
- For at HR-tiltak enkeltvis eller samlet i tillegg skal bidra til høyere individuell effektivitet må flere betingelser være oppfylt

Kilde: Kuvaas 2008

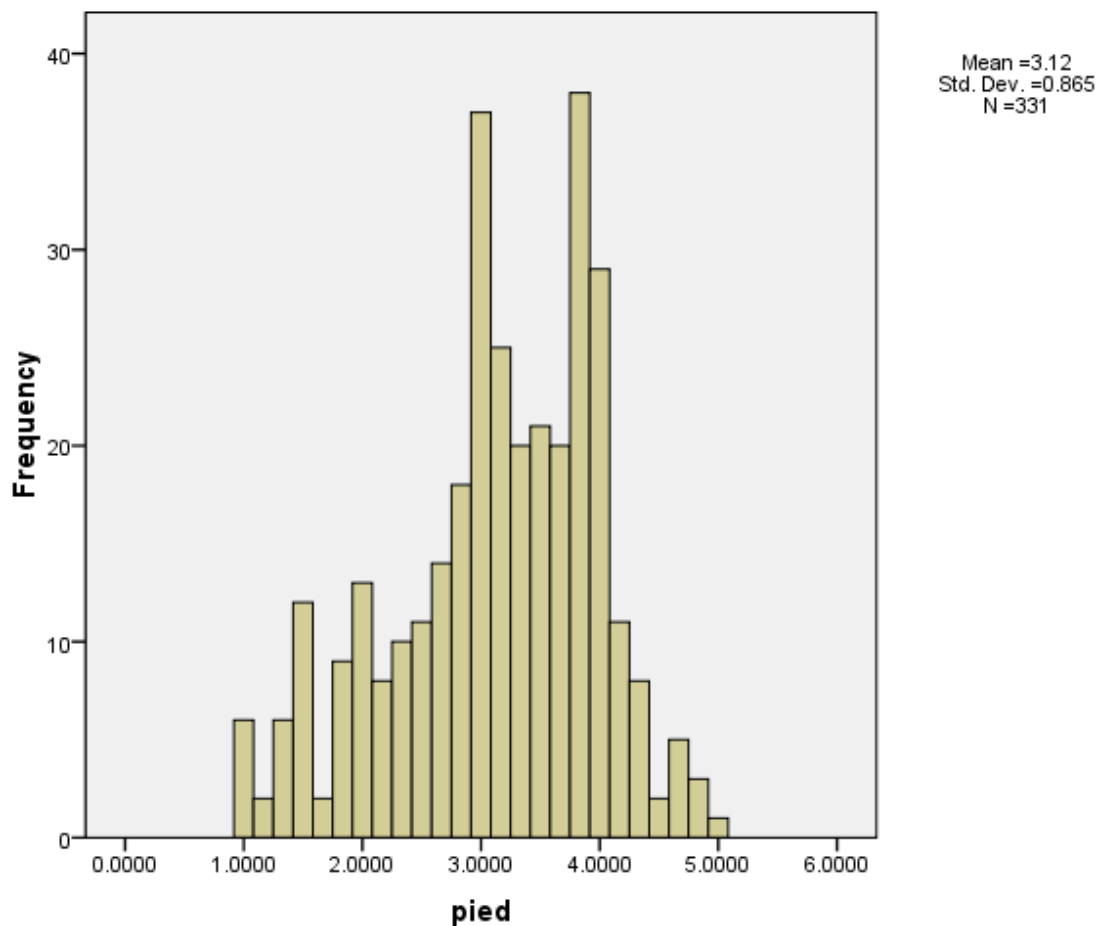
Eksempel på mellomleders betydning

- Data fra artikkel under arbeid (N = 331, fra kunnskaps-bedrift, ca. 70% har utdannelse på mer enn 3 år fra universitet eller høyskole)
- Jo høyere opplevd lederstøtte jo større opplevd investering i medarbeiderutvikling ($\beta = .43$, $p < .001$)
- Både lederstøtte og investering i medarbeiderutvikling er sterkt relatert til organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon
- Men, ingen direkte sammenhenger mellom investering i medarbeiderutvikling og individuell effektivitet (innsats, kvalitet og ekstrarolleatferd)!
- For at det skal være noen sammenheng mellom investering i medarbeiderutvikling og individuell effektivitet må medarbeideren oppleve høy grad av lederstøtte!

Betydningen av lederstøtte for individuelle effektivitet



Fordeling av opplevd investering i medarbeiderutvikling fra samme organisasjon!



Utfordringer med standardisert og sentralisert HR

- Det å benytte seg av standardisert og formalisert HR vil høyst sannsynlig føre til dårlig HR sett fra målgruppene – mellomlederne og medarbeiderne
- Individuelt tilpasset og behovs- og etterspørselsstyrt HR oppleves bedre av både målgruppene og av HR selv – og virker!
- Bedre utvelgelse av mellomledere
 - f.eks. horisontale karriereveier slik at man ikke blir leder fordi man må, men fordi man har lyst til det
- Selv om både HR og mellomledelsen vanligvis har for lite evidensbasert kunnskap om menneskelig motivasjon og atferd
 - har mellomlederne mer erfaring hva angår behov og hva som virker/ikke virker blant sine medarbeidere
 - mellomledere må i større grad
 - bidra i utvikling og valg av HR-aktiviteter
 - kunne velge hvilke aktiviteter som skal anvendes lokalt
 - og hvordan de skal anvendes/tilpasses individuelle medarbeideres behov

Forbedringspunkter for sentral HR

- Mer fokus på evidensbasert kunnskap om menneskers motivasjon, holdninger og atferd
 - eksempelvis ofte mye kunnskap om lønnsforhandlinger, men lite om hvordan ulike lønssystemer virker
- HR-aktivitetene må baseres på analyser av lokale behov og forutsetninger
 - "benchmarking", imitasjon, leverandørpåvirkning (f.eks. konsulenter) og personlige "babyer" blant sentralt HR-personale (f.eks. bruk av coaching) framstår ofte som viktigere premissleverandører enn grundige analyser av formål, behov og kunnskap om effekter av tiltak
- Forvalte internt konsistent HR

Hva er internt konsistent HR?

- Når de enkelte HR-aktivitetene utfyller og gjensidig forsterker hverandre
- Når de enkelte HR-aktivitetene inngår i en overordnet HR-strategi
 - basert på evidens fra OB- og mikro-HR-forskningen som viser til kilder for gode jobb- og organisasjons-holdninger, stort engasjement, høy indre motivasjon og produktivitet – eller på grunnleggende verdier
- Fravær av fragmentert og tilfeldig HR med utspring i lokale "babyer", stunt-HR, verktøyorientering, etc.

Internt konsistente innretninger på HR-innsatsen/HR-strategien

- Økonomisk basert HR
- Reduksjon av direkte arbeidskostnader
- Effektivitet gjennom regler, intern konkurranse, målstyring, individuell prestasjonsbasert belønning og ytre motivasjon
- Fokus på økonomiske og juridiske relasjoner og kontrakter
- Svak eller ingen empirisk støtte
- Forpliktelsesbasert HR
- Investering i utvikling av medarbeidere
- Effektivitet gjennom desentralisering, høyere fastlønn, kollektiv prestasjonsbasert belønning og indre motivasjon
- Fokus på "vi-følelse" og psykologiske og sosiale relasjoner og kontrakter
- God empirisk støtte

Kilde: Kuvaas 2005

Southwest Airlines

- Priser og berømmelse for blant annet
 - beste bagasjehåndtering
 - færrest klager fra kunder
 - best kundeservice og lavest kostnader
 - sikkerhet
 - lavest turnover i flybransjen
 - det beste stedet å jobbe
 - det eneste store nordamerikanske flyselskapet som har tjent penger hvert eneste år siden starten
 - ingen alvorlige streiker eller konflikter

Et system av internt konsistente og gjensidig forsterkende HR-aktiviteter

- Jobbsikkerhet
- Svært selektiv rekruttering
- Selvstyrte team og desentralisering av beslutningstaking som det grunnleggende organiseringsprinsipp
- Relativt høye lønninger basert på organisatoriske prestasjoner
- Store investeringer i trening og utvikling
- Små statusforskjeller
- Utpreget deling av informasjon i hele organisasjonen (om for eksempel produktivitet og finansielle indikatorer)

Kilde: Pfeffer og Veiga 1999

The Southwest culture

Some key values

- Belief in people
- Having fun & working hard, together
 - Customer service
 - Keep it simple
 - Cost consciousness

Metaphors

- Family
- 'The underdog'

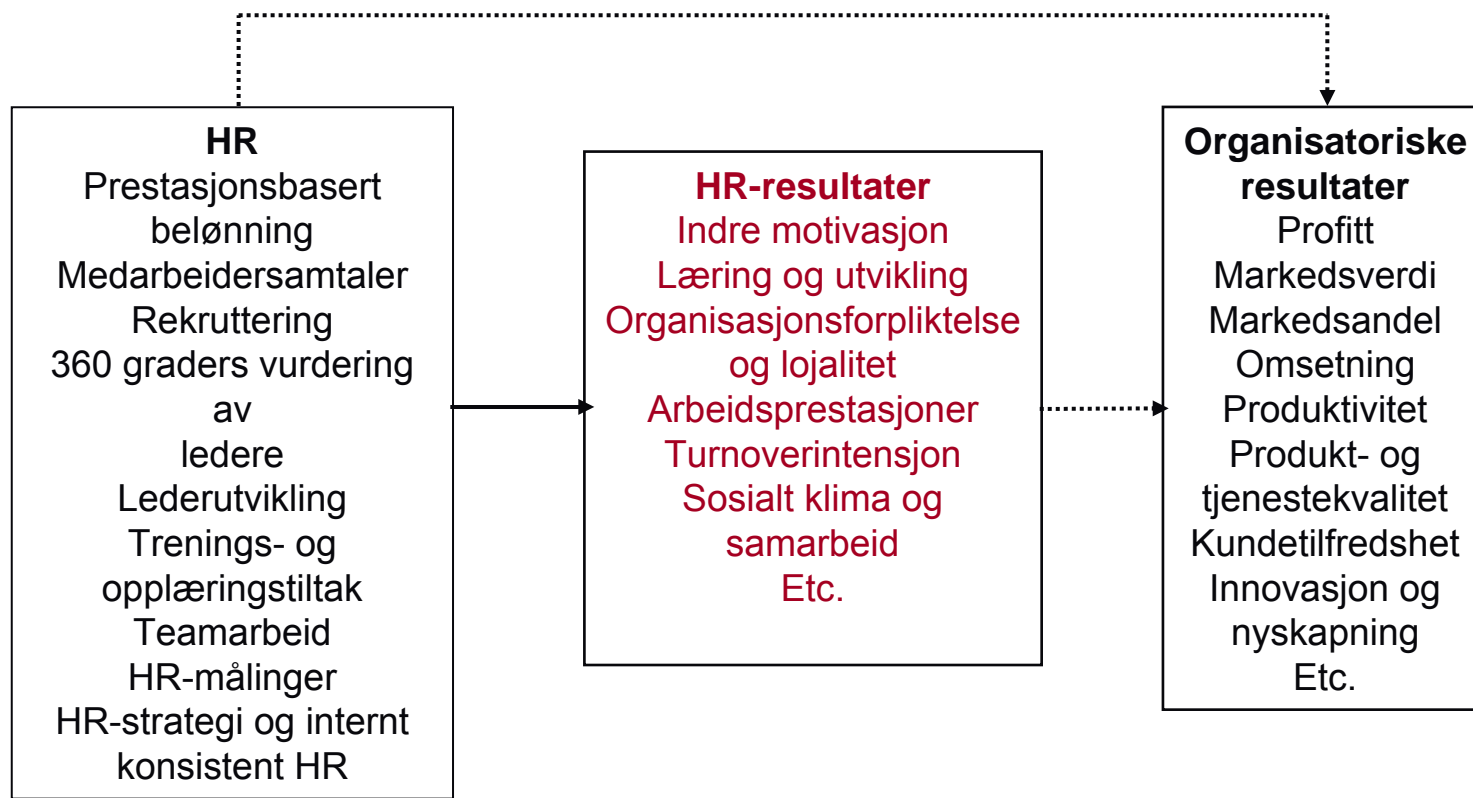
Kommentarer til Helse Sør-Øst

- Ingen antydninger til erkjennelse av betydningen for internt konsistent HR
- Selvfølgelig og ubrukelige verdier ihht. til å gjøre HR-strategien unik eller til å legge føringer for utvikling av HR-tiltak
- Liten eller ingen synlig erkjennelse av implementeringsutfordringer
- Lite bevisst avklaring av arbeidsdeling mellom sentral HR og linjen
- ”Tegnebords-HR”?
 - HR som rasjonelt ingeniørarbeid uten synlig erkjennelse av evidensbasert kunnskap om menneskelig atferd

Hva er de viktigste betingelsene for om ulike HR-tiltak virker eller ikke?

- Spesifikasjon av hva tiltakene skal "virke på", presisering av intensjonen
- Troverdigheten til de mekanismene tiltakene skal virke igjennom
- Intenderte vs. realiserte HR-tiltak
 - de ansattes erfaring med og opplevelse av tiltakene
 - de ansattes opplevelse av ledelsens motivasjon for tiltakene
- De ansattes opplevelse av sentrale arbeidsmiljøfaktorer (f.eks. kvaliteten på relasjonen mellom ansatte og ledelse/eiere, organisasjonsforpliktelse og lojalitet)
- Individuelle forskjeller blant ansatte
- Samspillet mellom faktorene over
- Direkte og indirekte kostnader forbundet med tiltakene

Hvordan *kan* HR virke?



Vil du vite mer?

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

Utvalgt litteratur

- Andersen, S. S. & Kuvaas, B. 2009. Heroisk HR – pragmatiske praktikere: Hvordan HR kan bidra til bedre resultater. Magma (1).
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. 2008. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. International Journal of Training and Development, 12(3): 138-157.
- Edgar, F. & Geare, A. 2005. HRM practice and employee attitudes: Different measures - different results. Personnel Review, 34(5): 534-549.
- Guest, D. & King, Z. 2004. Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven. Journal of Management Studies, 41(3): 401-423.
- Kuvaas, B. 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of motivation. The International Journal of Human Resource Management, 17(3): 504-522.
- Kuvaas, B. 2007. Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. Personnel Review, 36(3): 378-397.
- Kuvaas, B. 2008a. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. Journal of Management Studies, 45(1): 1-25.
- Kuvaas, B. 2008b. The Relationship between Performance Appraisal Reactions and Employee Outcomes Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. 2006. Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005. The HR value proposition. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., & Delery, J. R. 2001. Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for further research. Personnel Psychology, 54: 875-901.