

Grein 2003 á Þjóðarspegli
Birt í ráðstefnuriti Félagsvísindadeildar
Háskóla Íslands

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málskrúð eða raunveruleiki?

Höfundur:
Inga Jóna Jónsdóttir, lektor

Inga Jóna Jónsdóttir, lektor

Viðskipta- og hagfræðideild

Tölvupóstfang: ingajona@hi.is

Sími: 525 42 02 GSM 863 6530

Stefnumiðuð mannauðsstjórnun: Málscrúð eða raunveruleiki?

Inga Jóna Jónsdóttir, lektor

„Starfsfólkið er uppspretta samkeppnisyfirburða fyrirtækja og stofnana. Það er viðurkennd staðreynd í dag að róttin að árangri liggur í því að ná því besta út úr starfsfólkinu.“

Jeffrey Pfeffer (1994)

Síðustu tvo áratugina eða svo hefur kastljósið í æ ríkara mæli beinst að starfsfólkinu sem mikilvægri auðlind fyrirtækja og stofnana í hinum harða heimi samkeppni og breytinga. Rekstrarumhverfið tekur sífellt róttækari breytingum með opnun hagkerfa og alheimsvæðingu. Við það bætist tæknibylting, einkum á sviði tölvutækni og fjarskipta og ennfremur afnám ríkiseinokunnar og aukið svigrúm og sjálfstæði opinberra stofnana. Áherslan er á nýsköpun, hugvit, hæfni og þjónustu. Því er ákaflega brýnt að leitað sé nýrra leiða í stjórnun og stefnumótun og eldri stefnur og starfshættir endurskoðaðir.

Stjórnendur fyrirtækja og stofnana segja á hátíðarstundum að starfsfólkið sé dýrmætasta auðlindin. Rannsakendur og fræðimenn á sviði stjórnunarfræðanna halda því fram að lykillinn að aðlögunarhæfni, vexti og samkeppnisforskoti í síbreytilegu og krefjandi rekstrarumhverfi sé mannauðurinn og nýjar leiðir við stjórnun hans. Stefnumiðuð mannauðsstjórnun (e. Strategic Human Resource Management) sé það sem skipti mestu máli og hafi úrslitabýðingu fyrir ofanefnda þætti þegar til lengri tíma sé litið.

Í þessari grein er ætlunin að skoða betur lykilhugtök þessarar umræðu sem eru *mannauðurinn* og *stefnumiðuð mannauðsstjórnun*. Þegar ný hugtök eins og þessi spretta fram á sviðið og komast í tísku er rétt að staldra við og skoða merkingu þeirra og hvernig notkun þeirra er háttáð.

John Storey (1992) kortlagði ólíkar áherslur í kenningum um mannauðsstjórnun. Verður hér fjallað stuttlega um líkan hans í þeim

tilgangi að skapa skilning á því hvað stefnumiðuð mannauðsstjórnun er og hvað ekki. Þá verður sagt frá kenningu David E. Guest (1987) annars fræðimanns og rannsakanda mannauðsstjórnunarkenninga um mismunandi stig framkvæmdar á mannauðsstjórnun (e. Strategic HRM Maturity). Þannig verður gerð tilraun til að skapa skilning á því hvað er raunveruleg stefnumiðuð mannauðsstjórnun og hvað er einungis innantómt málskrúð (e. Rhetoric).

Greinin byggir að mestu leyti á meistaraprófsritgerð höfundar: *Ný viðmið í starfsmannastjórnun – mannauðsstjórnun*. (Inga Jóna Jónsdóttir, 2000).

Mannauðurinn og mikilvægi hans

Fyrir um fjörutíu árum síðan setti Edith Penrose fram eftirfarandi kenningu í bók sinni *The Theory of the Growth of the Firm*:

„Það er sérstaðan (e. heterogenety) en ekki einsleitni (e. homogenety) framleiðsluþáttanna sem fyrirtæki ræður yfir, eða hugsanlega ræður yfir, sem gerir hvert fyrirtæki einstakt. Það er ekki aðeins að starfsfólk fyrirtækis geti lagt að mörkum fjölbreytt úrval einstæðrar þjónustu heldur líka að unnt er að nota efnislegar auðlindir fyrirtækisins á fjölbreyttan hátt, sem þýðir að það getur boðið upp á mjög fjölbreytilega þjónustu.“

Edith Penrose (1959)

Penrose er langt á undan samtímamönnum sínum á sviði rekstrarhagfræðinnar þegar hún heldur því fram að það sé sérstaða framleiðsluþáttanna sem skapar samkeppnisforskot og möguleika fyrirtækja á að vaxa og lifa af. Hver starfsmaður er einstakur og býr yfir öðruvísi hæfni og þekkingu en aðrir starfsmenn. Sérstaðan felst í söfnun mismunandi þekkingar sem er annars vegar hlutbundin þekking og hins vegar þekking sem byggð er á reynslu. Það er þessi síðarnefnda þekking sem einkum skapar sérstöðuna og gerir öðrum skipulagsheildum erfitt fyrir að líkja eftir og verða eins. Kenning Penrose um vöxt fyrirtækja er nú almennt viðurkennd sem hinn fræðilegi grunnur stjórnunarkenningar þeirrar sem nefnd hefur verið „auðlindasýn“ (e. Resource-Based Perspective) (Knudsen, 1996).

Fjörutíu árum á eftir Edith Penrose hélt Jay B. Barney (1995) því fram að leita þyrfti inn í fyrirtæki og stofnanir til að finna uppsprettu varanlegs samkeppnisforskots og vaxtar. Rök Barney eru hin sömu og Penrose. Hann segir að starfsfólkið sé sá þáttur í rekstri skipulagsheilda sem verðmætasköpunin er fyrst og fremst komin undir. Þessi þáttur, starfsfólkið, skilur á milli hæfni og getu skipulagsheilda til að uppfylla óskir og væntingar viðskiptavinanna. Hann er eini þátturinn í rekstrinum sem keppinautarnir eiga ómögulegt með að líkja nákvæmlega eftir. Aðrir framleiðsluþættir eða auðlindir geta almennt ekki komið í staðinn fyrir hann og því er þessi þáttur einstakur og grundvöllur vaxtar og samkeppnisyfirburða. Í dag er talað um þennan mikilvæga þátt sem *mannauðinn* sem fyrirtæki og stofnanir ráða yfir.

Hvað nákvæmlega er átt við með hugtakinu mannaúður?

Barney (1995) setti fram eftirfarandi skilgreiningu á mannaúði:

„Mannauður (e. human resource) er öll sú reynsla, þekking, dómgreind og áhættuvilji, ásamt persónu-legum eiginleikum sem starfsfólk fyrirtækja býr yfir.“

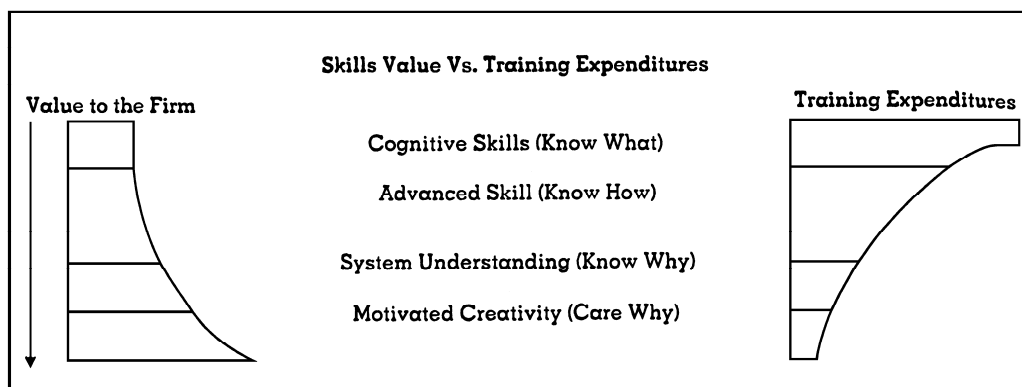
Hér vísar hann til alls þess sem starfsfólkið í fyrirtækjum og stofnunum býr yfir og lætur í té. Þetta er m.a. þekking eða kunnátta, reynsla þess og færni, gildi, viðhorf og hegðun.

Quinn, Anderson og Finkelstein (1999) tala um mannaúðinn sem *vitsmunalega hæfni eða færni* (e. Intellect) sem skipulagsheildir ráða yfir. Í túlkun sinni skipta þeir fyrirbærinu vitsmunalegri hæfni í fjóra flokka:

1. Vitræn færni eða kunnátta (e. cognitive knowledge), þ.e. að vita „hvað“.
2. Þjálfuð eða þróuð færni (e. advanced skill), þ.e. að vita „hvernig“.
3. Kerfisfærni eða –skilningur (e. system understanding), þ.e. þjálfað innsæi eða að vita „af hverju“
4. Sjálförvuð færni eða sköpunargáfa (e. self-motivated creativity), þ.e. að hafa drifkraft og áhuga.

Quinn og félagar (1999) halda því fram að seinni flokkarnir, þ.e. sjálförvuð færni, skilningur á kerfum, þjálfað innsæi og þróuð færni, séu mun meira virði fyrir fyrirtæki og stofnanir almennt en hin vitræna færni eða kunnátta. Hins vegar benda þeir á það sem fram kemur í mynd 1 að rannsóknir sýna að fyrirtæki og stofnanir fjárfesta engu að síður mest í uppbyggingu vitrænnar færni eða kunnáttu og minnst í hegðun eða viðhorfum sem stuðla að sjálförvaðri færni og sköpunargáfu.

Af þessum staðhæfingum Quinn og féлага má álykta að skilningi manna sé nokkuð ábótavant á því hvað raunverulega felst í hugtakinu mannauður og mikilvægi hans.



Heimild: Quinn et al. , 1999

Mynd 1. Virði og útgjöld til þróunar vitsmunalegrar hæfni

Á níunda og tíunda áratugnum spruttu fram ný viðmið (e. paradigms) í stjórnun mannauðs sem fóru eins og eldur í sinu um stjórnunar- og viðskiptafræðin. Þessi viðmið byggja á því að mannauðurinn sé lykilárangursþáttur í rekstri og sá þáttur sem mestu ræður um hvort framtíðarsýn og meginmarkmið fyrirtækja og stofnana komist í höfn. Í næsta kafla verður kjarna þessara viðmiða lýst í meginatriðum.

Ný viðmið: Stefnumiðuð mannauðsstjórnun

Um 1985 komu tveir hópar bandarískra fræðimanna fram, sem báðir eru taldir brautryðjendur nýrra mannauðsstjórnunarkenninga. Þetta voru annars vegar Beer, Spector, Lawrence, Mills og Walton (1985) við Harvard háskólann og hins vegar Fombrun, Tichy og Devanna, (1984) við Michigan Business School.

Kjarni kenninga beggja þessara frumkvöðlahópa er sýnin á starfsfólkið sem lykilauðlind sem stendur undir vexti og samkeppnishæfni skipulagsheilda í hinu kvika og óstöðuga rekstrarumhverfi (Guest, 1987; Hendry & Pettigrew, 1990; Legge, 1995). Báðir hóparnir leggja áherslu á sköpun æskilegrar fyrirtækjamenningar sem hefur grundvallarþýðingu að þeirra mati til að ná settum markmiðum. Markviss samþætting mannauðsstjórnunar við rekstrarleg markmið skipulagsheildarinnar er þriðja áhersluatriðið sem var sameiginlegt þema beggja þessara brautryðjendaskóla mannauðsstjórnunar-kenninganna.

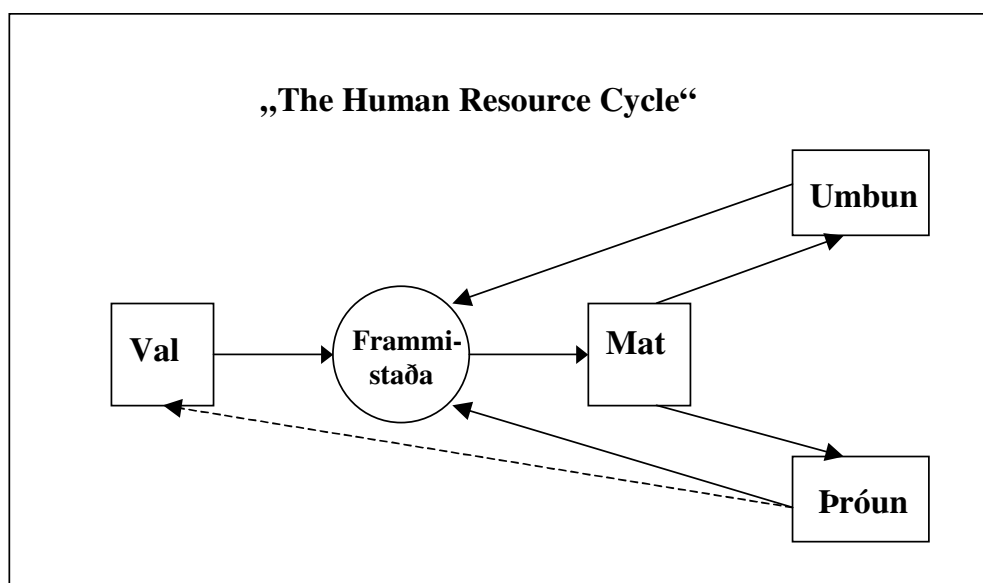
Kenningar Michiganhópsins eru mjög í anda hinnar stefnumótandi eða markvissu áætlanagerðar þar sem megináherslan er lögð á stjórnunarlega hegðun og *framkvæmdaferlið* í sambandi við aðgerðir í starfsmannamálum. Tilgangurinn er að tryggja hámarks nýtingu mannauðsins. Litið er á starfsfólkið sem einn af lykilþáttunum að baki samkeppnisyfirburðum fyrirtækis ásamt öðrum framleiðsluþáttum (Hendry og Pettigrew, 1990).

Kenning Harvardhópsins staðsetur sig fyrst og fremst í anda atferliskenninganna. Áherslan er á starfsfólkið sem *auðlind* sem verður að þróa og hlúa að en ekki eingöngu að hámarka nýtinguna á. Hugmyndafræðin byggist á viðurkenningu á gagnkvæmum hagsmunatengslum aðila sem feli í sér samsömun, tryggð (e. commitment) og þátttöku (Hendry & Pettigrew, 1992).

Mannauðsstjórnunarlíkan Michiganhópsins

Stefnumótunarvæðin og samþættingin er kjarninn í kenningu Michiganhópsins.

Mynd 2 sýnir líkan Michiganhópsins af mannauðsstjórnunarferlinu. Samþætting ferlisins er við meginstefnu skipulagsheildarinnar. Áherslan er á notkun stefnumótandi áætlanagerðar.



Heimild: Hendry & Pettigrew, 1990

Mynd 2. Líkan Michiganhópsins af mannauðsstjórnunarferlinu.

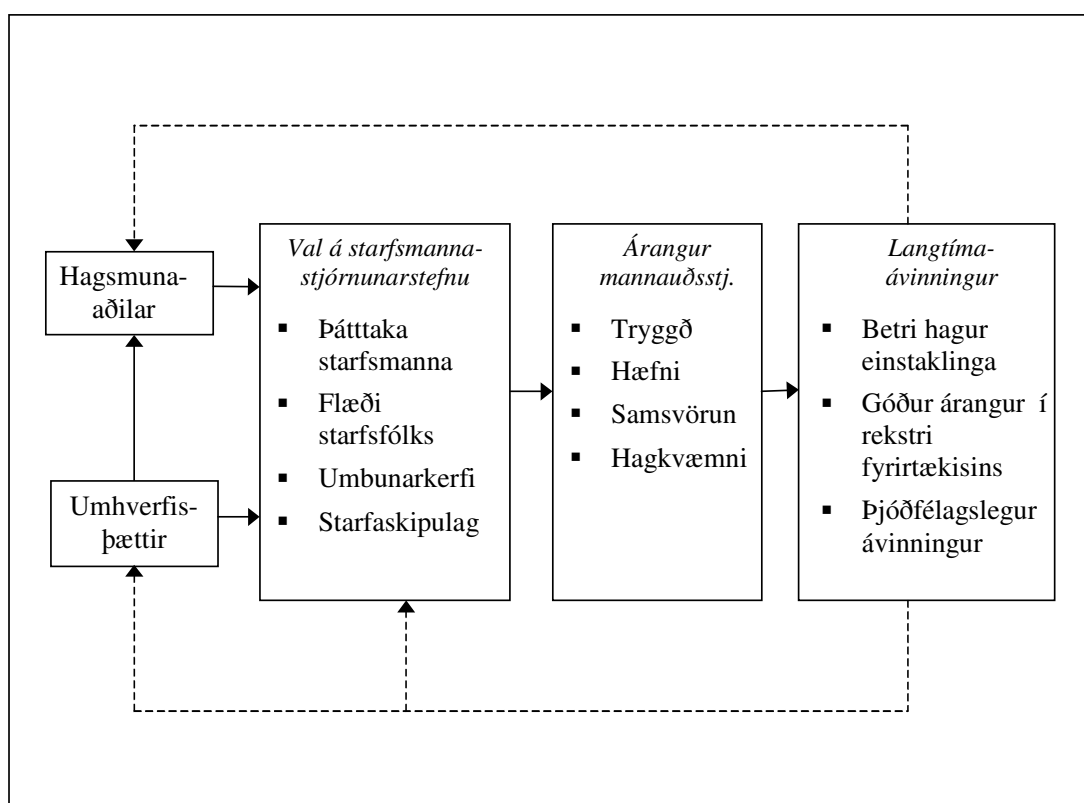
Í grundvallaratriðum snýst mannauðsstjórnun samkvæmt Michigánlíkaninu um ákveðið samhæft aðgerðaferli í sambandi við að velja rétta starfsfólkið, meta frammistöðu þess, þjálfa það og þróa og umbuna því þannig að frammistaða þess og árangur verði sem bestur. Allt miðar þetta að því að efla samkeppnisforskot og stöðu fyrirtækisins á markaði. Hér er á ferðinni viðmið og gildi sem telja verður í anda hinnar hefðbundnu rekstrarhagfræði og skynsemis- eða nytjahyggju. Legge og Storey tala um „*utilitarian instrumentalism*“ (Storey, 1987; Legge, 1995). Litið er á fyrirtækið sem eina einingu (e. holistic entity) og ekki er tekið tillit til persónubundinna einkenna eða ólíkra sjónarmiða eða hagsmuna. Háværkun hagnaðar eða verðmætasköpunar er meginmarkmiðið. Gengið er út frá að um sé að ræða fullkomnar upplýsingar og skynsemishyggju,

þ.e. að unnið sé skynsamlega úr öllum upplýsingum til þess að bæta hag fyrirtækisins.

Mannauðsstjórnunarlíkan Harvardhópsins

Mannauðsstjórnunarlíkan þeirra félaga frá Harvard byggir minna á skynsemis- eða rökhyggju og forskriftaraðferðafræði. Þetta líkan hefur notið ívið meiri hylli hjá Evrópumönnum en líkan Michiganhópsins, einkum hjá breskum fræðimönnum. Má þar nefna Guest, Hendry og Pettigrew, Storey, o.f.l..

Harvardlíkanið byggir mjög á þeirri sýn eða forsendu að fyrirtæki eða skipulagsheild sé bandalag þátttakenda eða hagsmunaaðila.



Heimild: Guest, 1987; Beer et al., 1985.

Mynd 3. Líkan Harvardhópsins; áhrifavaldar og ávinningur HRM

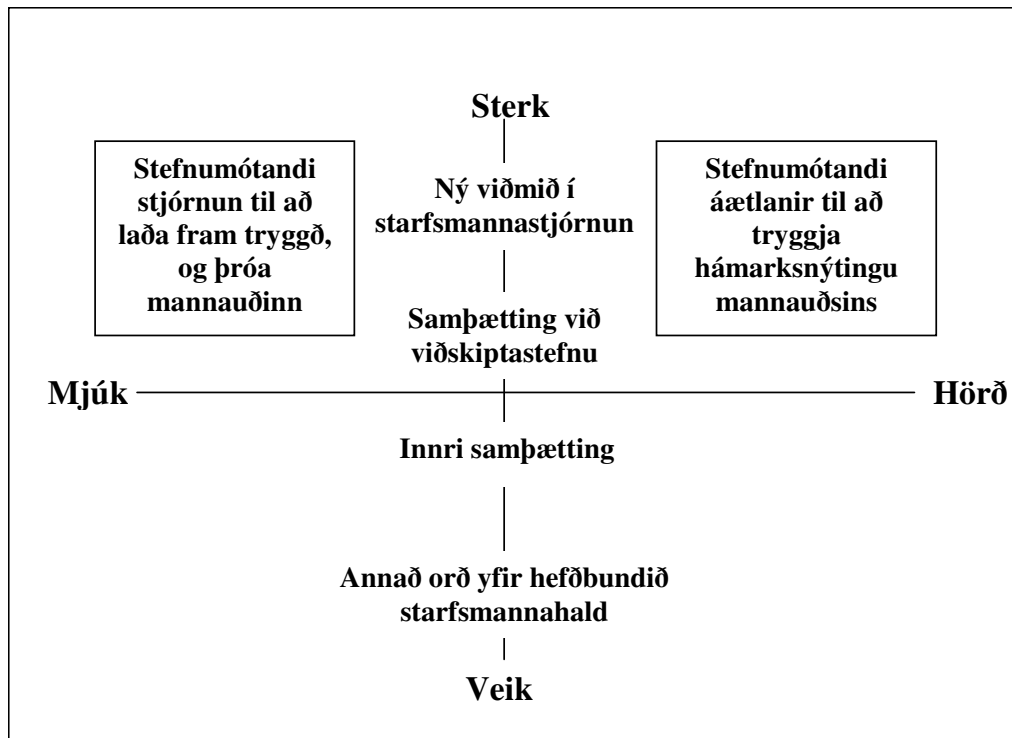
Áherslan er sú að mannauðsstjórnun snúist í grundvallaratriðum um stjórnunarákvarðanir og aðgerðir í starfsmannamálum sem hafa áhrif á tengslin á milli starfsfólks og fyrirtækis eða stofnunar. Mannauðsstjórnun þarf samkvæmt þeim að leggja áherslu á allt það jákvæða sem býr í starfsfólkinu; sköpunarkraftinn, frumleikann, þekkinguna, tryggðina og hollustuna við fyrirtækið.

Mynd 3 sýnir áherslur Harvardhópsins við stjórnun mannauðsins. Það er hlutverk stjórnenda að velja stefnu og verklagsaðgerðir varðandi þátttöku starfsfólks og áhrif, samþættingu eða samræmingu aðgerða starfsmannamála og umbun til starfsfólks. Þá er það einnig hlutverk stjórnenda að velja það vinnuskipulag sem best hæfir atriðum í umhverfi fyrirtækis eins og samkeppnisumhverfinu, ástandi efnahagslífsins og aðstæðum á vinnumarkaði. Ennfremur þarf að taka mið af innri atriðum eins og fyrirtækjamenningu, hlutverki, innra skipulagi og tækni ásamt ólíkum hagsmunum eigenda, starfsfólks og viðskiptavina.

Þetta viðmið um mannauðsstjórnun sem fram kemur í Harvardlíkaninu er oft orðað svo að þar sé áherslan meiri á „mýkri“ þætti markvissrar starfsmannastjórnunar. Ef til vill er það vegna þess að ekki er eingöngu um að ræða rökvissar skynsemissjórnunaraðferðir byggðar á útreikningum, áætlanagerð og umbun sem er eingöngu í formi peningalegrar greiðslu. Áherslan er þess í stað lögð á uppbyggingu trausts og tryggðar og hæfni með þjálfun og starfsþróun, góðu samskiptasambandi og hvatningu (Beer et al., 1985; Legge, 1995; Storey, 1987; Guest, 1987).

Mismunandi áherlsur í mannauðsstjórnunarkenningum; kortlangning

John Storey (1992) hefur gert velheppnaða tilraun til að kortleggja mismunandi áherslur - eða sjónarmið - í kenningum um mannauðsstjórnun. Hann flokkar skilgreiningar á mannauðsstjórnun út frá tveimur víddum, þar sem önnur víddin greinir á milli *hinnar hörðu* og *hinnar mjúku* mannauðsstjórnunar. Hin víddin snertir það hvernig stefnumiðuð mannauðsstjórnun aðgreinir sig frá hinu hefðbundna starfsmannahaldi. Víddirnar mynda ása í samfelldu plani, eins og fram kemur á mynd 4.



Heimild: Storey, 1992.

Mynd 4. Áherslur í mannauðsstjórnun – kortlagning John Storey

Sterk eða veik mannauðsstjórnun

Sterk-veik vídd líkansins teygir sig frá veikri merkingu mannauðsstjórnunar þar sem nánast er um hefðbundið starfsmannahald að ræða, og yfir í sterka merkingu með ný viðmið og nýjar aðferðir við stjórnun starfsmannamála. Í hinum veikari hluta er aðeins sett annað orð eða heiti á starfsmannahaldið og í besta falli er um einhverja endurskoðun á verkferlum starfsmannamála og samræmingu aðgerða að ræða. Í hinum sterkari hluta er stefnumótunarviddinni bætt inn. Hér er að mati Storey á ferðinni stjórnunaraðferð sem skilur sig í grundvallaratriðum frá hinu hefðbundna starfsmannahaldi. Stefnumörkun í starfsmannamálum er samþætt viðskiptastefnunni og er ætlað að styðja hana. Sterk-veika viddin í líkani Storey tekur því til þess að hve miklu leyti mannauðsstjórnun merkir raunverulega nýja stjórnunarkenningu um starfsmannamál, eða hvort mannauðsstjórnun sé einungis málskrúð - eða eins og Armstrong (1987) orðaði það *gamalt vín á nýjum belgjum*.

En hvort sem mannauðsstjórnun er álitin standa fyrir ný viðmið – nýja stjórnunarkenningu eða ekki tekur hugtakið á sig mismunandi mynd eftir því með hvaða augum er horft á það. Því vann Storey líka með aðra vídd,

sem gefur til kynna hvaða gildismat býr að baki hugtakinu. Ýmist gátu harðir skynsemishyggubættir verið í brennipunktinum eða þá mýkri þættir er tengdust manngildinu og þróun þess.

Hörð eða mjúk mannauðsstjórnun

Hin harða útgáfa sér mannauðinn eins og hvern annan framleiðsluþátt, til jafns við land, fjármagn og fjármuni. Hann er hluti af því sem sett er inn í starfsemina eða framleiðsuferlið og þarf að stjórna á sem bestan hátt til þess að fá sem mest verðmæti út. Hér er það stjórnunin sem er í brennipunktinum, þ.e. hversu vel tekst að úthugsa þær aðferðir sem láta skipulagsheildina ná sem mestri nýtingu út úr mannauðnum. Áherslan í hinni hörðu útgáfu er á magnbundnar aðferðir, útreikninga og viðskiptalega hlið stjórnunar framleiðsluþátta á skynsamlegan eða „*rational*“ hátt. (Storey, 1987). Áherslan er á „*resource management*“.

Á hinn bóginn er svo *hin mjúka útgáfa* mannauðsstjórnunar sem leggur áhersluna á þróun og varðveislu mannauðsins sem einstæðrar auðlindar fyrir skipulagsheildir. Þessi útgáfa mannauðsstjórnunar er sprottin úr „Human Relations“ -hreyfingu þriðja og fjórða áratugarins þar sem farið var að líta á starfsfólkið sem félagsverur sem þörfuðust athygli, hróss og tilsagnar. Elton Mayo, og aðrir þeir félags- og vinnusálfræðingar sem á eftir honum komu og settu fram kenningar „Human Relations“ -skólans, sýndu fram á með rannsóknum sínum að stjórnun sem tekur tillit til manneskjunnar leiðir til aukinnar framleiðni og betri árangurs fyrir alla hagsmunaaðila (Bruzelius og Skärvad, 1995).

Hin mjúka útgáfa mannauðsstjórnunar leggur líkt og hin harða útgáfa áhersluna á að tengja stefnu í starfsmannamálum við viðskiptastefnuna eða meginstefnu starfseminnar og að líta á starfsfólkið sem verðmæta eign eða auðlind sem er uppspretta tækifæra á markaði. Áherslan er hins vegar á að samkeppnisyfirburðir og markaðstækifærin liggi í tryggð, aðlögunarhæfni og einstæðri þekkingu og færni starfsfólksins (Legge, 1995; Guest, 1987). Sé starfsfólkinu gefið tækifæri til sjálfstæðis, þátttöku og að þróast í starfi, verður það enn verðmætara fyrir skipulagsheildina og að slíku má stuðla með mannauðsstjórnun. Áherslan er á að efla og styrkja tryggð og samsömun starfsfólksins við fyrirtækið/stofnunina með góðum boðskiptum, hvatningu og stjórnun

(Storey, 1987). Þar sem tryggð starfsfólksins leiðir til sannanlega meiri og betri rekstrarárangurs er það einnig ástæða eða tilefni til að fara þessa leið í þróun mannauðsins (Walton, 1985). Því er í hinni mjúku útgáfu mannauðsstjórnunar lögð áhersla á mannlega þáttinn í mannauðsstjórnuninni eða „*human resource management*“.

Málskrúð eða raunverulega eitthvað nýtt?

Á áttunda og níunda áratugnum, þegar óánægja magnaðist með hið hefðbundna starfsmannahald og gagnrýni varð háværari, spruttu fram ný viðmið og nýjar kenningar sem hér hefur verið lýst. Menn gripu hið nýja hugtak - mannauðsstjórnun - fegins hendi innan veggja háskólanna og rannsóknarstofnananna, þar sem velt var vöngum yfir því í hverju nýjungin fælist eiginlega og hvort á ferðinni væri ný stjórnunarkenning. Stjórnendur fyrirtækja/stofnana voru öllu varkárari gagnvart hinu nýja hugtaki og fóru sér hæggar. Margir nýttu sér það til að skapa sterkari stöðu og ímynd fyrir sig og fyrirtækið í harðri samkeppni. Vandamálið hefur verið það að skilgreiningin eða skynjunin á hinu nýja hugtaki hefur ekki verið kristaltær og einhlít. Hugtakið er margslungið og ekki auðvelt að setja fram eina einfalda forskrift að framkvæmdinni. Því er reyndin sú að notkun eða framkvæmd nýrra viðmiða í starfsmannamálum hefur verið með mismunandi hætti.

David E. Guest og ýmsir aðrir rannsakendur mannauðsstjórnunar eins og Karen Legge, John Storey og Henrik Holt Larsen hafa gert samanburð á meginviddum eða stöðluðum áhersluþáttum hefðbundins starfsmannahalds annars vegar og hins vegar kenningum um stefnumiðaða mannauðsstjórnun. Slíkur samanburður dregur upp nokkuð skýra mynd af ólíkri hugmyndafræði, skipulagi og stjórnunaraðferðum. Þegar skilningur er vaknaður á kjarna hinna nýju viðmiða og aðferðafræði og megináhersluþáttum sem skilja hana frá eldri starfsaðferðum skapast möguleikar til nýrra viðbragða við síbreytilegu rekstrarumhverfi og samkeppni.

David E. Guest (1987) komst að þeirri niðurstöðu í rannsóknum sínum að um væri að ræða þrjú mismunandi útfærslu- eða framkvæmdastig nýrrar

stjórnunarkenningar. Fleiri rannsakendur og fræðimenn eins og Kamoche (1991) og Larsen (1995) hafa tekið undir þá greiningu á svipuðum nótum.

Í fyrsta lagi gat framkvæmdin falist í því að *skipt var um nafn á gamla starfsmannahaldinu* – „gamlar vofur voru dregnar út úr skápnum og þær kallaðar nýju nafni“ eins og Henrik Holt Larsen (1995) orðaði það. Með því að breyta um nafn á starfsmannahaldinu og tala í staðinn um mannauðsstjórnun án nokkurrar sýnilegrar breytingar í áherslum eða hlutverkum, var í raun á ferðinni innantómt málskrúð segja þau Karen Legge (1978) og David E. Guest (1987). Ýmsir sem ritað hafa um þetta fyrirbæri töluðu um að tilraunin gengi út á að reyna að breyta lélegri ímynd skipulagsheildar og starfsmannastjórnunar með nýyrði sem gæfi til kynna ný félagsleg gildi og nýja forgangsörðun stjórnenda (Clark, Mabey og Skinner, 1998). Ný orð og yfirlýsingar voru skrifaðar í stefnu og markmiðsyfirlýsingar án þess að nein hugmyndafræðileg breyting ætti sér stað, eða um væri að ræða raunverulega breytt vinnubrögð.

Annar framkvæmdamáti hinna nýju mannauðsstjórnunarkenninga gat verið að *endurskilgreina ferla og endurskipuleggja hlutverk þeirra sem með starfsmannamálin fara sem og hlutverk starfsmannastjóra*. Mannauðsstjórnun er þá notað sem samheiti yfir verkferla eða einstakar aðgerðir í starfsmannamálum. „Þó skortir samþættandi skipulagslega uppbyggingu og samþættingu við meginmarkmið yfirstjórnenda sem bindur þessa ferla eða aðgerðir saman“ (Guest, 1987; bls. 506). Áherslan er á betri útfærslu aðgerða í starfsmannamálum eins og ráðningarferlið, þjálfun og félagsmótun, mat á frammistöðu og umbun. Mikilvægt markmið er að bæta stjórnunarlega ímynd starfsmannamála, einkum og sér í lagi ímynd starfsmannastjóra og stoðeildar sem í augum margra var aðhaldssamur kostnaðareftirlitsaðili sem bundinn var af regluverki, og verkefnin fólust aðallega í lausn tilfallandi daglegra vandamála.

Sérstaða nýrrar stjórnunarkenningar og ný hugmyndafræði kom hins vegar best fram í þriðju framkvæmdaleiðinni sem nálgast það helst að vera stefnumiðuð mannauðsstjórnun. „Tilkallið til sérstöðunnar liggur í tengingu eða samþættingu mannauðsins við stefnumótandi stjórnun skipulagsheildarinnar og áhersluna á fulla og jákvæða nýtingu auðlindarinnar“ (Guest, 1987; bls 506). Nákvæmlega er greint í hverju vistmunaleg hæfni eða færni, þ.e. mannauður fyrirtækisins, liggur. Allar

áætlanir um val, þjálfun og starfsþróun, frammistöðumat og umbunarkerfi eru síðan settar upp og skipulagt og framkvæmt út frá þeim.

Í þessari túlkun og útfærslu mannauðsstjórnunar eru stefnumótun og áætlanir til langs tíma lykiláherlsuatriði þar sem starfsmannamálin eru tvinnuð saman við meginþætti starfseminnar. Samspil einstaklinga, starfa og fyrirtækisins er í brennidepli (Larsen, 1995). Samskiptin milli starfsfólks og skipulagsheildar undirstrika gagnkvæm hagsmunatengsl. Bæði starfsfólk og fyrirtæki/stofnun hafa hagsmuna að gæta og bæði hafa eitthvað sem hitt þarfnast. Því hafa báðir aðilar áhrif eða vald en eru um leið háðir hvor örðum.

Boðvald og ábyrgð á starfsmannastjórnun er fært frá yfirstjórn, niður til einstakra stjórnenda. (Milli-)stjórnendur eru þeir sem best þekkja þarfir starfseminnar og þarfir og óskir starfsfólksins. Þeir eru sá aðilinn sem byggir upp traust og tryggð starfsfólksins við fyrirtækið/stofnunina og stuðlar að starfsánægju og jákvæðu vinnuumhverfi með ákvörðunum sínum.

Hlutverk starfsmannastjóra samkvæmt kenningu Ulrichs (1997) er að móta stefnu í starfsmannamálum í samráði við yfirstjórn. Starfsmannastjóri er frumkvöðull að breytingum og umbótum í starfsmannamálum í samræmi við ný viðmið, umhverfisaðstæður, lög og reglur er varða starfsmannamál og stefnu starfseminnar í heild. Hann ber ábyrgð á skipulagningu og gerð verkferla í starfsmannamálum. Hann er ráðgjafi stjórnenda og starfsfólks og veitir forstöðu ýmiss konar miðlægri starfsmannþjónustu.

Lokaorð

Þessi þrjú mismunandi útfærslu- og framkvæmdastig gefa skýra mynd af því bili sem er milli stefnumiðaðrar mannauðsstjórnunar annars vegar og hins vegar hefðbundins starfsmannahalds eða veikrar mannauðsstjórnunar eins og John Storey orðar það.

Tala má um innantómt málskrúð þegar einungis er hlaupið til og nýjum hugtökum veifað án þess að endurskoða vinnubrögð og hugmyndafræði. Raunverulega ný viðmið í stjórnun starfsmannamála krefjast þess að unnið sé út frá skilningi og skilgreiningu á því hvað felst í mannauði og það markvisst látið styðja við stefnu og meginmarkmið fyrirtækis/stofnunar.

Heimildir

- Amstrong, M. (1987). Human resource management: a case of the emperor's new clothes?. *Personnel Management*, 19(8), bls. 30-35.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., and Walton, R. (1985). *Human Resource Management: a General Manager's Perspective*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.-H. (1995). *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur.
- Clark, T., Mabey, C. og Skinner, D. (1998). Experiencing HRM: The Importance of the Inside Story. Í Mabey, C., Skinner, D. og Clark, T. (Ritsstj.) *Experiencing Human Resource Management*. London: SAGE Publications, bls. 1-13.
- Fombrun, C., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), bls. 503-521.
- Hendry, C. og Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), bls. 17-44
- Hendry, C. og Pettigrew, A. (1992). Patterns of strategic change in the development of human resource management. *British Journal of Management*, 3(3), bls. 137-156.
- Inga Jóna Jónsdóttir (2000). *Ný viðmið í starfsmannastjórnun – mannauðsstjórnun. Tilviksrannsókn á Landspítala-Rsp*. Reykjavík: MS-ritgerð við Viðskipta- og hagfræðideild H.Í.
- Kamoche, K. (1991). *Human Resource Management: A Multi-Paradigmatic Analysis*. Management Research Papers, Templeton College, The Oxford Centre for Management Studies.

- Knudsen, C. (1996). Strategic Management and the Knowledge-Based Theory of the Firm: A Reconstruction of Edith Penrose's Theory of the Limits of the Growth of the Firm. Í Falkenberg, J. & Haugland, S.A. (Ritstj.) *Rethinking the Boundaries of Strategy*. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag, bls19-49.
- Larsen, H.H. (1996). Human Resource Management –et sceneskift i forståelsen af arbejdslivets mennesker?. Í *HRM-Human Resource Management i europæisk perspektive 96*. København: Dansk Management forum, Handelshøjskolen i København, 2, bls. 4-17.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*, London: McGraw-Hill.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. NY: Palgrave Publishers Ltd (formerly Macmillan Press Ltd)
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press (2nd edition 1995).
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, J.B., Anderson, P, Finkelstein, S.(1999).Leveraging Intellect. Í Zack, M. H. (Ritstj.) *Knowledge and Strategy*. USA:Butterworth-Heinemann
- Storey, J. (1987). Developments in the management of human resources: an interim report. *Warwick Papers in Industrial Relations*, 17, IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick (November
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- Walton, R.E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. Í Walton, R.E. og Lawrence. P.R. (Ritstj.) *Human Resource Management, Trends and Challenges*, Boston: Harvard Business School Press, bls 35-65.