

HRM: En udisciplineret disciplin eller en disciplinerende disciplin...?

Henrik Holt Larsen, professor, dr.merc., Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København

1. Indledning

Den stigende udbredelse af videns- og servicevirksomheder indebærer selvsagt, at *ledelse* af viden og service bliver vigtigere i disse år. Det ses i fremkomsten af nye discipliner som knowledge management, service management og human resource management (HRM). I denne artikel tages det sidstnævnte begreb op, dvs. ledelse af organisationens menneskelige ressourcer. Efter en indledende præsentation af de hovedtemaer, der præger den faglige debat inden for HRM-området, diskuteres HRM-begrebets nærmere indhold samt konsekvenserne af de forskellige definitoriske udgangspunkter. Artiklen afsluttes med forslag til, hvordan HRM-feltet kan og bør videreudvikles.

2. Karakteristika ved den aktuelle HRM-debat

Den aktuelle, forskningsmæssige debat om HRM-begrebet er ikke blot intens, men har en række karakteristika, som kort skal beskrives:

For det første er der – trods en stor forskningsindsats og mange publikationer siden midten af 80'erne – stadig stor usikkerhed og uenighed om, *hvad HRM overhovedet er*. Udover at fagområdet er forholdsvis nyt, skyldes de mange forskellige (og ofte indbyr-

des modstridende) opfattelser af HRM-begrebet, at fagområdet baserer sig på teoretiske bidrag fra mange og meget forskellige teoriområder. Blandt de væsentligste er individual-, social- og organisationspsykologi, organisationsteori, sociologi, pædagogik og arbejdsmarkedsforhold. Dette har styrket begrebs- og modeludvikling, men har også gjort HRM-området mere fragmentarisk og uoverskueligt.

En anden vigtig pointe i den aktuelle debat er, at der tilsyneladende er større enighed om, at HRM-begrebet er *vigtigt*, end hvad det egentlig *dækker over*. Det er et gennemgående træk i såvel den teoretiske som mere anvendelsesorienterede litteratur, at man ikke kommer uden om begrebet. Måske skyldes dette, at de forskere, som finder HRM-begrebet uinteressant, holder sig fra området. Det skal være usagt, men den litteratur, der findes, udstråler optagethed af begrebet og forsøger at viderebringe denne holdning til læseren. HRM bliver hægtet på »tidens tog«, som det f.eks. sker, når Storey skriver, at

»... sustained competitive advantage derives from a firm's internal resources. For these to offer ongoing advantage these resources must have four qualities: they must add value, be unique or rare, be difficult for competitors to imitate and be non-substitutable (e.g.

by technology). As is increasingly being noted, human capital resources can fit this demanding list of criteria rather well. (Storey, 1995:4).

Eller som det endnu skarpere formuleres af Karen Legge, der i høj grad spiller en (selviscenesat?) rolle som djævlens advokat i engelsk HRM-litteratur:

»[W]hy the appeal of HRM's particular rhetoric? Because its language ... celebrates a range of very WASP (White, Anglo-Saxon, Protestant) values (individualism, work ethic, those of the American Dream) while at the same time mediating the contradictions of capitalism ...« (1995a:xiv).

Uanset om HRM ses som et mål i sig selv eller som et middel til at forfølge andre mål (f.eks. konkurrencedygtighed, fleksibilitet og fornyelse), understreges altså nødvendigheden af satsning på menneskelige ressourcer. Det har umiddelbart givet fagområdet medvind og opmærksomhed, men også øget risikoen for ubevidst dogmatisk og ideologisk prægning af teori og praksis.

Et tredje, direkte afledt karakteristika ved HRM-begrebet er derfor, at det ofte beskriver noget *positivt* og *eftertragtellesværdigt*. Ordvalget og den foretagne tematisering af problemstillinger afspejler dette, f.eks. når der tales om »hidden assets«, »wealth creators«, »futuring power« osv. Specielt gælder dette i skrifter med normativt, værktøjspræget indhold, men selv kritiske tekster indlægger ofte a priori en forudsætning om, at HRM »må være godt for nogen«. Diskussionen i denne kritiske litteratur går derfor på, *hvem* disse (»nogen«) er, snarere end *hvorvidt* det er et forkert paradigmatisk udgangspunkt i det hele taget. Dette træder tydeligt frem i den litteratur, der betoner samspillet mellem HRM, konflikter og magt. Det er derfor også sjældent, at man støder på en så explicit afstandtagen til HRM-begrebet som i følgende ramsaltede kommentar:

»I believe HR to be amoral and anti-social, unprofessional, reactive, uneconomic and ecologically destructive.« (Hart, 1993:29, her gengivet efter Storey, 1995:23).

I det efterfølgende diskuteres det problematiske i at antage, at HRM-begrebet pr. definition har et positivt indhold. Det skal dog på dette sted fastslås, at den kommerialisering, der sker på HRM-området, vanskeliggør en mindre ideologisk domineret HRM-forskning og -praksis. Dette fænomen er dog ikke unikt for HRM-området, men kendes fra hele organisations- og managementområdet. Som en professor i ledelse sarkastisk udtrykte det: »En journalist tog på en 3-dages studietur til Japan og skrev på basis heraf en bog om japansk ledelse. Titlen på bogen var: »Japan i går, i dag og i morgen.««

Et fjerde perspektiv, som præger HRM-litteraturen, er dens focusering på *løsninger* – eller i hvert fald problemer, der skal løses. International HRM, som er et hastigt voksende teori- og praksisområde, er et tydeligt eksempel på dette. Åbningen af nye markeder i Central- og Østeuropa, Kina, Indien og ASEAN-landene giver adgang til næsten 3 mia. nye kunder, og det skaber et eksplosivt voksende behov for overførsel af ikke blot produkter, produktionsudstyr og kapital, men også personer, kompetence og kultur (Kubes, 1998). Dette skaber så igen et pres på f.eks. udvikling af teori og praksis vedr. ud- og indstationering af medarbejdere. Og presset er massivt, fordi udstationering er en af de dyreste måder at anvende arbejdskraft på – og samtidig har en meget lav succesrate. Focuseringen på løsninger er en meget vigtig drivkraft i det store forskningsområde, der hedder »best practice« i HRM (Ulrich, 1991, 1997). Trods sin klare amerikanske forankring præger troen på, at best practice kan identificeres – og endnu bedre: har universel gyldighed – også europæisk HRM-litteratur (Brewster & Larsen, 1999, Hiltrop & Despres, 1997).

Et femte karakteristika ved HRM-debatten er spørgsmålet om, hvorvidt vi overhovedet har med et *nyt begreb* at gøre. Dette spørgsmål rejses næsten rituel og refleksmæssigt i nye skrifter. Legge (1995b) har svært ved at se, at HRM er et nyt begreb, idet hun mener, at HRM-bølgen afspejler en pragmatisk tilpasning til aktuelle samfundsvilkår. Hun anfører således, at:

»although, undoubtedly, some changes, in some sectors of industry, have taken place in the management of the labour process and in employment relationships, this largely reflects a pragmatic response to opportunities and constraints in the present socio-political-economic environment, rather than constituting expressions of a coherent new employment philosophy.« (1995:34).

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at Legge når til denne konklusion, fordi hun som udgangspunkt fastslår, at HRM kunne/burde være en ny »employment philosophy«, som det fremgår af citatet. Hermed låser hun sig selv fast i den opfattelse, som hun selv selv tager afstand fra, og dermed bliver det tautologisk, at HRM er gammel vin på nye flasker.

3. Det definitoriske omdrejningspunkt i HRM-begrebet

Med udgangspunkt i de beskrevne karakteristika ved den aktuelle HRM-debat, vil i det følgende nogle kritiske dimensioner ved selve HRM-begrebet blive trukket frem. Vægten vil blive lagt på de områder, hvor konflikterende opfattelser er mest markante, eller der er stort behov for begrebsmæssig afklaring.

Diskussionen vil tage udgangspunkt i en meget typisk – og også bredt accepteret – definition af Storey (1995:7), som lyder sådan:

»Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic de-

ployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques.« (Storey, 1995:7).

Når netop denne definition er valgt, skyldes det, at den rummer mange af de karakteristika, som genfindes i HRM-litteraturen. Blandt de kritikpunkter, der kan fremføres mod HRM-begrebet, som den f.eks. kommer til udtryk i Storey's definition, kan imidlertid nævnes:

1. Det er en grundopfattelse i HRM-litteraturen, at der sker en *strategisk* udvikling af menneskelige ressourcer. Denne udvikling sker, fordi – og er afledt af – at aktuel praksis m.h.t. ledelse af menneskelige ressourcer sker inden for rammerne af en HRM-strategi, som igen afspejler – og er afledt af – en overordnet forretningsstrategi. Med denne betragtningsmåde indskiber man sig imidlertid i en rationalistisk forståelsesramme, i h.t. hvilken der ikke alene *findes* forretnings- og HRM-strategier, men at dette også er *godt*. Et kriterium på »god HRM« hævdes dermed at være, at koblingen findes, og jo mere forretningsstrategien via HRM-strategien giver sig udslag i praksis, jo mere er der tale om HRM. Over for dette kan det anføres, at organisationens mennesker godt nok udgør en ressource af strategisk betydning, men at denne ressource ikke behøver at blive anvendt/udnyttet på nogen strategisk måde, og at HRM i øvrigt kan komme til udtryk, selv om der *ikke* findes forretnings- og HRM-strategier. Den klassiske opfattelse inden for HRM hviler på en antagelse om, at en operationalisering af strategier både er mulig og gør en forskel. Dette strider imidlertid ikke alene med dele af strategilitteraturen (f.eks. Mueller, 1996, der ser udvikling af menneskelige ressourcer som et udslag af »social architecture«, snarere end strategi), men også empiriske undersøgelser af strategisk HRM (Rogaczewska, Larsen & Skovbro, 1999, Hansen m.fl., 1996, Brewster & Larsen, 1992). Blandt andre nyere, kritiske bidrag til diskus-

sionen af det (manglende) strategiske aspekt ved HRM kan nævnes Miller (1996) og Kamoche (1994).

2. Det er også problematisk at *forudsætte*, som det ofte sker i HRM-debatten, at HRM indebærer kompetence og engagement hos den enkelte medarbejder. Måske er højt engagement eller stor kompetence en *konsekvens* af HRM, og det kan også være *ønskemålet*, men det kan ikke være en a priori antagelse, at medarbejderne skal være engagerede eller kompetente, for at der kan være tale om HRM. Det vil være at indlægge en værdimæssig begrænsning, som hverken er rimelig eller specielt nyttig. HRM bliver en »skattejagt på plus-ord«, hvad der giver store forsknings- og metodemæssige problemer, idet man indbygger nogle postulerede, positivt værdiladede sammenhænge mellem givne HRM-tiltag og givne outcome variable. Teoretiske og empiriske studier af begrebet commitment (som f.eks. Meyer & Allen, 1997 og Lydka, 1991) bekræfter da heller ikke en så klar og entydig årsagssammenhæng.

3. Dette viser imidlertid hen til et vigtigt, til dels uafklaret aspekt ved HRM-begrebet, nemlig hvad der er *konsekvensen* af eller *følgervirkningen* af HRM. Dette »outcome« bør vurderes på såvel individ- som organisationsniveau og ud fra såvel en kognitiv som en affektiv synsvinkel. Med kognitiv dimension henvises til kompetence, der på både individ- og organisationsniveau udtrykker beredskabet til at møde de eksterne og interne krav om funktionsdygtighed. I operationelle termer afspejler dette for personen graden af *employability*, dvs. personlige markedsværdi eller anvendelighed på et internt og eksternt arbejdsmarked. For organisationen kommer kompetence til udtryk som *competitive advantage* eller *core competence*, dvs. positionering og relativ styrke på det relevante vare- eller ydelsesmarked. En bestemt type af kompetence, nemlig *fleksibilitet*, spiller i øvrigt en stor rolle i nyere HRM-litteratur.

Den affektive dimension kommer på individniveau til udtryk som *engagement* eller *commitment*. For organisationen savnes et parallelt begreb, men begreberne kultur, loyalitet og korpsånd rummer aspekter af det aggregerede engagement eller commitment: »From head office to heart office«, som det er blevet betegnet. Hvad angår både kompetence og engagement er det, jf. ovenfor, vigtigt at understrege, at der ikke indlægges krav om, at disse variable har et givet (minimums)niveau eller karakter. De er alle tre »outcome variables«, uanset deres kvantitative niveau eller kvalitative sammensætning.

4. Det er et grundlæggende aspekt ved HRM-begrebet og dets anvendelse i teori og praksis, at individet ses i sin organisatoriske kontekst, og at interaktionen mellem de to indrages eksplicit i analysen. Organisationer er ikke en diffus baggrundsfaktor, som man måske ligefrem forsøger aktivt at undertrykke i sit studie af »det væsentlige«, nemlig individet. HRM handler om interaktionen, synergien og konflikterne mellem individet og organisationen. På sin vis er dette en udløber af den diskussion, der i Danmark var i 70'erne og 80'erne af funktionsvilkår og funktionsbetingelser (initieret af B. Rieneck & B. Bévort). Hvor *funktionsvilkår* henviser til de konkrete arbejdsforhold, som en person er underlagt på jobbet (og i virksomheden), afspejler *funktionsbetingelser* det sæt af omstændigheder, som skal være til stede, for at personen kan fungere (jobmæssigt og personligt). Funktionsvilkår er dermed, hvad organisationen byder på, mens funktionsbetingelser er, hvad personen kræver for at fungere.

HRM-begrebet afspejler imidlertid en mere vidtgående integration (hvad angår både teori- og praksisformer) mellem individ- og organisationsniveauet. Interaktionen mellem de to niveauer er et grundelement i definitionen af HRM, og »HRM-teorien«, som ikke er én teori, men et »patchwork« af teo-

retiske bidrag fra en række discipliner, bringer netop individorienterede og organisatoriske teorier og modeller sammen. Et klart eksempel er samspillet mellem teorier på individ- og organisationsniveau om læring og kompetenceudvikling. Disse anskuer »lærende organismer« på forskellige niveauer og analyserer deres samspil. Et andet eksempel er nyere teorier om psykologiske kontrakter mellem individer og organisationer (f.eks. Rousseau, 1992). Et tredje eksempel er karriere, hvor den ensidige fokusering på en individualiseret udvikling af enkeltpersoner i stigende grad erstattes af karriereopfattelser, der betoner interaktionen og den gensidige afhængighed mellem person og organisation. Organisationer skaber karrierer, som skaber individer, men individer skaber også karrierer, og karrierer skaber organisationer (Larsen, 1998).

Ikke alene er der en tæt, kausal sammenhæng mellem teorier på individ- og organisationsniveau. Også mere praksisrettede interventioner, der sigter imod at styrke organisationer eller deres medlemmer, viser dette. Således kan individuelle udviklingsprogrammer have en spin-off effekt på organisationsudvikling. Men hvis intentionen er at udvikle organisationen, kan den »korteste omvej« netop være at iværksætte udviklingsaktiviteter for enkeltpersoner, fremfor indsatsområder på organisationsniveau. Og modsat kan individuel udvikling ofte med fordel stimuleres ved ikke at påvirke enkeltpersoner direkte, men igangsætte organisatoriske interventioner. Denne interventionssynergi er vigtig i HRM-sammenhæng.

5. Det synes i stigende grad at være tvivlsomt, om den udbredte sondring mellem »hård« og »blød« HRM er rimelig. Den udspringer af de ideologiske diskussioner, der fulgte i kølvandet på fremkomsten af HRM-begrebet. Disse betonedes især, hvis interesser der bliver tilgodeset med HRM-tiltag, og hvilken form for styring af de ansatte, som

HRM udtrykker. »Hård« og »blød« udtrykker (med Hendry og Peddigrew's (1990) ord, her gengivet efter Legge, 1995b:34) henholdsvis »utilitarian instrumentalism« og »developmental humanism« eller – med Legge's egne ord – »human resource management« eller »human resource management« (hendes fremhævnning, s. 35). Pointen er, at hvor den førstnævnte betragtningsmåde ser HRM som ressourceallokering og (evt. grov) ressourceudnyttelse, fokuserer »blød« HRM på frigørelse af udviklingspotentialer samt styrkelse af engagement, respekt og tilpasningsevne. Legge fastslår, at de to betragtningsmåder trods deres forskelle ikke er uforenelige og synes at sætte lighedstegn mellem »hård« HRM og »treating employees as a variable input and as a cost to be minimized.« (ibid:36).

Herimod kan fremføres flere argumenter. For det første er det ikke nødvendigvis et krav til HRM (eller en virksomhed, der lever op til dette begreb, hvad det så end vil sige), at de ansatte får høj løn, er sikret ansættelsestryghed osv. HRM stiller krav om *sammenhæng* imellem forskellige hensyn og initiativer, og det kan der udmærket være i en organisation, der har en »discount personalepolitik«. Et nyligt eksempel fra den hjemlige front er undersøgelsen fra Aalborg Universitet af de virksomheder, der tiltrækker medarbejdere med dårlige uddannelsesmæssige forudsætninger, giver dem meget lidt supplerende træning og uddannelse, og placerer dem på relativt forarmede jobs. En sådan dequalificeringstaktik er måske ikke særlig prisværdig – og måske heller ikke særlig effektiv i det lange løb – men er principielt ikke i modstrid med det grundlæggende i HRM, nemlig en koordineret og integreret påvirkning af individ og organisation.

4. En grafisk illustration

For at tydeliggøre, hvordan HRM-begrebet, hvis det fortolkes godmodigt og rummeligt, adskiller sig fra det traditionelle begreb »Per-

Sammenligning af grundtræk ved Personnel Management og Human Resource Management

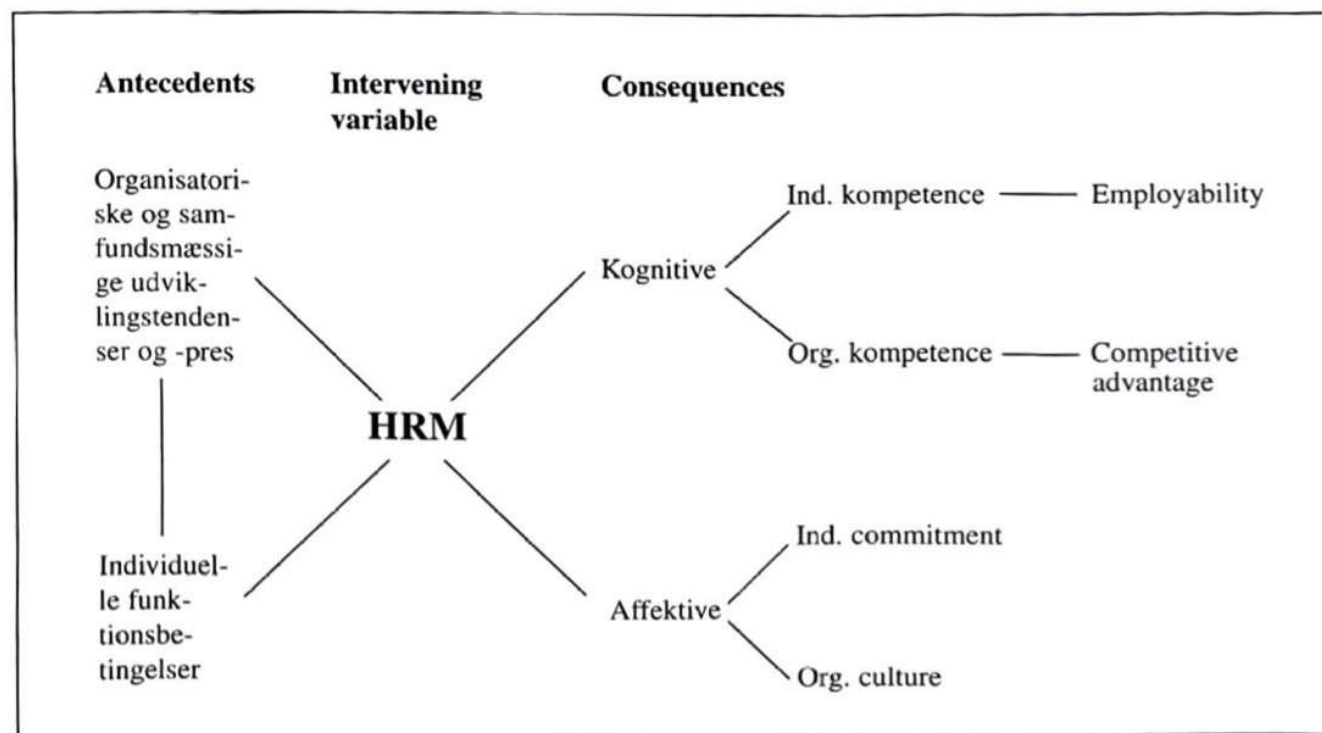
Dimension	Personnel Management	Human Resource Management
Focus	Håndtering af individer	Samspil mellem person, job og organisation
Rollefordeling	Arbejdsgiver/-tager	Bytteforhold
Samspilsforhold	Kræve/afgive	Psykologisk kontrakt
Omgivende organisation	Ekstern rammesætter	Interaktiv samspilspartner
Forretningsstrategi	Givet udgangspunkt	Gensidig påvirkningsproces
Medarbejderens rolle	Omkostnings- eller produktionsfaktor	Strategisk ressource
Linielederens rolle	Faglig chef	Ressourceudnytter og -udvikler
Personalechefens rolle	Administrativ eneherker	Strategisk katalysator
Indsatsområder/metoder	Person (og job)	Person, job, kultur og strategi

Kilde: Larsen, 1996

sonnel Management», er i figuren ovenfor anført en række dimensioner, hvor man – skarpt optrukket – kan se forskellige konturer.

En alternativ fremstillingsform er følgende

figur, der sammenfatter nogle af de i teksten skrevne pointer. Ideen er, at HRM ses som en intervening variable mellem organisatoriske og individuelle antecedents (baggrunds-faktorer) og leder til forskellige former for consequences (outcome).



Figuren illustrerer relationer mellem nøglebegreber, men postulerer ikke kausale sammenhænge. For HRM-forskning vil det være vigtigt at undersøge, på hvilken måde HRM indgår som intervenierende variable, og hvilken karakter interaktionen mellem individ og organisation har.

5. Hvordan kommer vi videre?

En måde at nærme sig HRM-begrebet på er ved at dele det op i dets tre komponenter: Human, resource og management (hvor ordene opfattes ud fra en engelsksproget mening).

Ordet »human« (ikke som på dansk *human*) opfattes primært som en afgrænsning, forstået på den måde, at individperspektivet er fremherskende på bekostning af andre organisatoriske nøglekarakteristika. *Hvordan* mennesker behandles eller har det i arbejdslivet, er derimod (ud fra en definitions-mæssig synsvinkel) principielt underordnet. Specielt er det ikke et spørgsmål om, hvorvidt de behandles *humant*. Uanset hvilke vilkår mennesker er givet i arbejdslivet, er det de menneskelige aspekter, vi primært interesserer os for. Dette kan lyde meget reaktivt og ikke særligt perspektivrigt. Imidlertid tillægges de menneskelige aspekter af organisationers dagligliv stigende betydning, og dermed bliver det at beskæftige sig med »human« problemstillinger mere og mere vigtigt.

Ordet »resource« er meget kontroversielt, forstået på den måde, at det enten kan fortolkes som en knap, værdifuld og ikke-substituerbar faktor *eller* som en »afsjælet« produktionsfaktor, der går ind på linie med kapital og fysiske ressourcer. I denne artikel lægges det første perspektiv til grund, idet det i stigende grad underbygges af teorier og undersøgelser af vidensarbejde, professionskulturer og service management. Litteraturen om HRM synes imidlertid at lide under, at de menneskelige ressourcer på den ene side hævdes at være noget helt unikt, som ikke kan plagieres, og på den anden side netop

skal legitimeres ved at blive indplaceret på linie med (*ophøjedes* til at være på linie med?) andre ressourcer. Konsekvenserne af dette skisma er sjældent behandlet i litteraturen.

Ordet »management« er også kompliceret – af flere grunde. Jo mere komplekst og skrøbeligt fænomenet »human resource« er, jo vanskeligere bliver det selvsagt at sammenkoble det med begrebet »management«. Desuden er netop »management« ikke blot et kontroversielt begreb, men også et begreb som undergår en betydelig faglig udvikling. At sammenkoble en traditionel management-definition med en traditionel »personalesynsvinkel«, er ikke vanskeligt. Det har »personnel management« (bemærk betegnelsen) netop gjort i en menneskealder, og centrale temaer har været: topledelsens rolle, linielederens personaleansvar og personalefunktionens rolle. Jo mere ledelsesbegrebet fjerner sig fra individuel adfærd, stil og personlige karakteristika til at være en interaktiv proces mellem mennesker, hvoraf nogle (måske) har et formaliseret ledelsesansvar, jo mere problematisk bliver »human resource management«, med mindre »management« fortolkes som at *forstå* og *påvirke* relationerne mellem individer, arbejdsopgaver og organisationer. Der er en stor, uløst forskningsopgave i at indkredse »M-et« i HRM. Og mere generelt er der behov for at udvikle teoriforståelser vedr. den interaktive relation mellem individ og organisation.

Litteratur

- Brewster, C. & Larsen, H. H. 1992. Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 3, 409-434.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. 1999. *Human resource management in Northern Europe*. Oxford: Blackwell (in press).
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. 1997. *Intellectual capital*. London: Piatkus.
- Hansen, A.E., Andersen, S.S., Kiel, O. & Larsen,

- H.H. (red.). 1996. *HRM 96. Human Resource Management i europæisk perspektiv*. København: Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København.
- Hart, T.J. 1993. Human resource management: time to exercise the militant tendency. *Employee Relations*, 15, 3, 29-36.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1990. Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1, 17-44.
- Hiltrop, J.M. & Despres, C. 1994. Benchmarking the performance of human resource management. *Long Range Planning*, 27, 6, 43-57.
- Kamoche, K. 1994. A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 4, 4, 29-43.
- Kubes, J. 1998. Indlæg ved 1st Sanderman Summit. Zürich, apr. 1998
- Larsen, H.H. 1996. Human Resource Management – et scenskift i forståelsen af arbejdslivets mennesker? I: Klöcker-Larsen, L., Born, A. & Borum, F. (red.): *Forskning og identitet. IOA Årbog 1996*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Larsen, H.H. 1998. Career dynamics. Doktordisputats. Handelshøjskolen i København.
- Legge, K. 1995a. Human resource management. Rhetorics and realities. London: Macmillan.
- Legge, K. 1995b. HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. I Storey, J. (red.). 1995. *Human Resource Management. A critical text*. London: Routledge.
- Lydka, H.M. 1991. *Organisational commitment – a review of research*. HWP 1/91. Greenlands, Henley-on-Thames: Henley The Management College.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace. Theory, research, and applications*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Miller, P. 1996. Strategy and the ethical management of human resources. *Human Resource Management Journal*, 6, 1, 5-18.
- Mueller, F. 1996. Human resource as strategic assets: An evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 33, 757-785.
- Rogaczewska, A., Larsen, H.H. & Skovbro, C. (red.). *Cranet-E undersøgelsen 1999. 1999. HRM i danske virksomheder*. København: Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København.
- Storey, J. (red.). 1995. *Human Resource Management. A critical text*. London: Routledge.
- Rousseau, D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., & Stuchlik, M. 1991. Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.