**Virksomhedens personalearbejde i organisation og samfund**

En oversigt

**Kjeld Nielsen**

LEO-serien nr. 39

Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation

***Virksomhedens personalearbejde i organisation og samfund***

* *en oversigt*

**LEO-serien nr. 39**

**Forfatter:**

Kjeld Nielsen

**Redaktion:**

Kjeld Nielsen & Peter Nielsen

**Layout:**

Lisbeth Suhr

**ISBN:** 87-90384-23-7

**Udgivet af:**

LEO-gruppen

Aalborg Universitet

Institut for Sociologi, Socialt Arbejde og Organisation

Kroghstræde 7

9220 Aalborg Ø

Tlf. 9940 8024

Fax 9815 7575

<http://www.socsci.aau.dk/leo>

E-mail: [leo@socsci.aau.dk](mailto:leo@socsci.aau.dk)

**2. udgave.**

**Indhold**

[Forord 4](#_Toc269988249)

[Virksomhedens personalearbejde og HR - funktionen 5](#_Toc269988250)

[Virksomhedsbegrebet i personalearbejde 7](#_Toc269988251)

[Virksomhedens personalearbejde i organisation og samfund 9](#_Toc269988252)

[Virksomhedens personalearbejde og organisatoriske rum 9](#_Toc269988253)

[Grundfunktioner i personalearbejdet 12](#_Toc269988254)

[Styrefunktioner i personalearbejdet 16](#_Toc269988255)

[Virksomhedens mål 16](#_Toc269988256)

[Omkostningseffektivitet 17](#_Toc269988257)

[Organisatorisk fleksibilitet 17](#_Toc269988258)

[Social ansvarlighed 18](#_Toc269988259)

[Personalestrategier og -politikker i organisation 19](#_Toc269988260)

[Personaleplanlægning 19](#_Toc269988261)

[Kompetenceudvikling og uddannelse 21](#_Toc269988262)

[Motivation 24](#_Toc269988263)

[Belønning og bedømmelse 25](#_Toc269988264)

[Adfærdsfunktionen 26](#_Toc269988265)

[Social integration i personalearbejdet og samfund 27](#_Toc269988266)

[Normer og værdier i personalearbejdet 29](#_Toc269988267)

[Sociologisk og psykologisk teori om personalearbejdets teknikker 29](#_Toc269988268)

[Outputfunktionen 32](#_Toc269988269)

[Litteratur 34](#_Toc269988270)

# Forord

Denne publikation er en opdatering og revision af en tidligere udarbejdet artikel; ”Virksomhedens personalearbejde - en introduktion og oversigt” i bogen:

Kjeld Nielsen, Søren Keldorff & Ove Mølvadgaard (red.): *Virksomhedens personalearbejde – Ledelse og administration,* LEO-serien nr. 33, januar 2008, Aalborg Universitets Forlag.

Artiklen indeholder en beskrivelse af en overordnet model, der sammenfatter temaet ”Virksomhedens personalearbejde” i en række funktioner og deres indbyrdes samspil. Artiklen er forsynet med et opdateret materiale om danske virksomheders personale- og ansættelsesforhold. Dataene er hentet fra forskningen samt fra DA`s personaleomsætningsstatistik. Endvidere er der i publikationen lagt vægt på at give en teorioversigt, som målretter sig undervisningen mod studerende på universiteter og handelshøjskoler.

En teorihistorisk gennemgang af personalearbejdet, dvs. personaleadministration, personaleledelse, Human ressource management (HRM), findes i den oprindelige bog, s. 11-20, hvortil henvises for en uddybning.

Tak til Peter Nielsen, Aalborg Universitet, der har kommenteret på artiklen og stillet data til rådighed.

Denne 2. udgave er opdateret i mindre omfang – bl.a. forsynet med definitioner på (S)HRM fra forskningslitteraturen.

Det er tanken at materialet skal omskrives og opdateres med statistiske oplysninger i en 3. udgave.

August 2015

Kjeld Nielsen

# Virksomhedens personalearbejde og HR - funktionen

Formålet med denne artikel er at afklare begreber som anvendes i praktisk og akademisk sammenhæng inden for ledelse af de menneskelige ressourcer. Specifikt foretages en afgrænsning af temaet ”virksomhedens personalearbejde”, som udgør et genstandsområde for virksomhedens styring og anvendelse af de menneskelige ressourcer inden for den enkelte organisation. Temaet sættes ind i et samfundsmæssigt reguleringsperspektiv.

Personalearbejdet er overordnet set en ledelsesfunktion, hvor retten til at ansætte, anvende, udvikle, belønne og afskedige personale (menneskelige ressourcer) udøves af ledelsen i den enkelte organisation. Vedligeholdelse og udvikling af sociale relationer (sociale interaktioner) mellem ledelse og ansatte og mellem ansatte indbyrdes i den enkelte organisation indgår sammen med personaleadministrative rutiner i det daglige personalearbejde. De sociale interaktioner, der udspiller sig indbyrdes mellem ansatte, ledelse og ansatte om personaleforhold (rekruttering mv.) benævnes her ved personaleledelse. De administrative procedurer der anvendes ved rekruttering, udvikling af personale mv. kaldes her for personaleadministration. Dertil kommer ledelsens filosofi, som regulerer adfærden inden for personaleledelse og - administration. En ledelse kan være inspireret af en Human Ressource Management (HRM) tankegang (Holt Larsen 2010) eller en filosofi om at gøre virksomheden til en lærende organisation (Christensen 1997). Med ledelsesfilosofi forstås overordnede idéer og principper for, hvordan et område f.eks. personalearbejde skal indrettes og hvordan problemstillinger målrettet skal løses.

Virksomhedens personalearbejde kan derfor opdeles i en praktisk tilgang til personaleledelse og - administration (Personnel Management (PM)) og en ledelsesfilosofisk tilgang til ledelse og udvikling af de menneskelige ressourcer, Human Ressource Management (HRM). Den første tilgang, der er opstået i industrisamfundet, har altid eksisteret i virksomheder, der indgår et ansættelses- og et beskæftigelsesforhold, hvortil der knytter sig administrative og ledelsesmæssige problemstillinger til personaleanvendelse og – udvikling. Den ledelsesfilosofiske tilgang er opstået i et udpræget viden­samfund. HRM er et produkt af den internationale konkurrencesituation som mange virksomheder globalt befandt sig i gennem 80èrne (Sisson 1994). HRM som ledelsesfilosofi betoner især løsning af strategiske ledelsesmæssige problemstillinger i forholdet mellem virksomhedens udvikling og anvendelse og udvikling af de menneskelige ressourcer i organisation og samfund. For en uddybning af disse begreber i et teorihistorisk perspektiv, henvises til Nielsen, Keldorff og Mølvadgaard 2008.

I forskningslitteraturen sondres generelt mellem HRM og Strategisk HRM.

*HRM is the managerial utilization of the efforts, knowledge, capabilities and committed behaviors which people contribute to an authoritatively coordinated human enterprise as part of an employment exchange (or more temporary contractual arrangement) to carry out work tasks in a way which enables the enterprise to continue in the future*. (Watson, 2010: 919).

*Strategic human resource management (SHRM) focuses on aligning internally consistent human resource management (HRM) practices to build employees' knowledge, skills, and abilities in an effort to support competitive strategies and achieve business objectives* (Werbel & De Marie 2005).

I den første definition fokuseres på virksomhedsledelsens autoritative koordinerede udnyttelse af arbejdskraftens viden, færdigheder og forpligtethed inden for et beskæftigelsesforhold, der tjener til at løse arbejdsopgaver som sikrer at virksomheden overlever på sigt.

Iden anden definition udvides og skærpes definitionen af HRM med et strategisk perspektiv ved at ledelsen skal fokusere på at opbygge en *konsistent* HRM praksis over for de ansattes viden, færdigheder og evner, der både understøtter og sikrer en realisering af virksomhedens strategier og målopfyldelse i et konkurrencepræget miljø på langt sigt.

Som akademisk disciplin er virksomhedens personalearbejde et bredt tema inden for sam­funds­videnskabelig forskning og undervisning på universiteter og handelshøjskoler. Temaet finder in­spira­tion fra mange samfundsvidenskabelige discipliner, dvs. erhvervsøkonomi, sociologi, psykologi, jura, politik, administration, arbejdsmarkedsøkonomi samt metode og statistik. Flere af disse discipliner vil indgå som inspiration til afgrænsning af temaet i denne artikel. På universitetsniveau ligger hoved­vægten af undervisningen i disciplinen inden for det erhvervsøkonomiske, sociologiske, juridiske og psykologiske felt.

Når personalearbejdet i dens forskellige praksisformer tager et bevidst udgangspunkt i strategiske beslutninger hvad angår personaleanvendelse og- udvikling, tales der i dette skrift om HR-arbejde.

Et erhvervsøkonomisk syn på HRM - funktionen i virksomheden er, at funktionen skal oprettes, hvis den skaber værdi og resultater til virksomheden. Hvis funktionen ikke skaber værdi, skal den overordnede ledelse bevare, udvikle og effektivisere den personaleledelses- og administrative enhed i virksomheden (Ulrich 1997). HR-arbejdet omfatter både opgaver med at følge strategiske og operationelle processer og direkte ”arbejde med mennesker” i organisationen. Ulrich sondrer - som udgangspunkt for funktionens værdiskabelse - mellem fire HR-roller. Rollerne udfyldes af Human Ressource - medarbejdere (HR), som besidder en evne til at handle i virksomhedens interesser med strategiske og operationelle beslutninger på personaleområdet.

**Fig 1. HR-funktionens roller**

Strategisk partner Forandrings-agent

Administrativ ekspert Medarbejder-specialist

Strategisk fokusering

Mennesker

Processer

Operationel fokusering

Kilde: Ulrich 1997;

En HR - rolle som strategisk partner indebærer, at virksomhedens strategi eksekveres til HR - strategier – f.eks. inden for områder som rekruttering, udvikling og belønning af personale. En HR - rolle som administrativ ekspert indebærer en effektivisering af interne HR - processer, herunder at foretage evalueringer af processerne. En HR - rolle som medarbejderspecialist indebærer en afstemning af krav til medarbejderen med dennes ressourcer og kompetencer. Et værktøj her er dialoger og kommunikation i personale- og jobsamtaler. Endeligt indebærer HR - rollen som forandringsagent at have fokus på organisationsforandringer og deres tilpasning til virksomhedens kultur og struktur og menneskelige ressourcer. (Ulrich 1997: 24ff).

Den analytiske opdeling, som Ulrich foretager, kan være berettiget og tjene flere praktiske formål. Men set i lyset af HR - funktionens udvikling i virksomheder, genfindes Ulrichs normative model ikke overbevisende udfoldet i deskriptive analyser af HR - funktionens udbredelse i Dk - virksomheder. F.eks. er den strategiske forankring i organisationen svag. Derimod er HR - administrationen i høj grad integreret i organisationens øvrige systemer og medarbejderspecialistrollen er højt udviklet, især hvad angår en stor uddelegering af kompetenceudvikling til den enkelte leder og ansatte (Rogaczewska m.fl.2006: 5ff). Organisationsforandringer derimod er et område der er begyndt at sætte sit præg på HR - funktionen i 2008 sammenlignet med tidligere (Hjalager m.fl. 2008:66). Udviklingsorientering mod de menneskelige ressourcer sætter også sit præg på danske virksomheder. Ca. 1/3 af danske virk­som­heder kan i perioden 1996 – 2001 betegnes som innovative, lærende organisationer og disse virksom­heder er inspireret af en HRM-filosofi, der indebærer, at de målretter sin kompetenceudvikling mod ansatte i alle personalegrupper (Nielsen, P. 2008).

Opdelingen af personalearbejdets funktioner vil i det følgende tage et andet udgangspunkt end Ulrichs opdeling. Ulrich fokuserer især på HR - arbejdets styrefunktioner og ikke på arbejdets grund- og adfærdsfunktioner (jf. fig. 1 – s. 10).

Nærværende artikel vil især afgrænse personalearbejdets funktioner på de sociale, organisatoriske og samfundsmæssige aspekter. Genstandsområdet dokumenteres undervejs med danske empiriske personaledata fra forskellige kilder. Sondringen mellem HR- og personalearbejde er i praksis eller i den akademiske verden, hverken entydig, klar eller præcis. Det skyldes bl.a. at ledelsen anser de menneskelige ressourcer både som et aspekt i organisationen, der skal kontrolleres og et aspekt, som ledelsen skal indhente et samtykke fra, når virksomhedens forretnings-, organisatoriske og teknologiske grundlag ændres. (Bratton & Gold, 8). Både de kontrollerende og inddragende aspekter er centrale bestemmelser ved personaleledelsens adfærd (http://vbn.aau.dk/da/publications/maalstyring-af-og-frihedsgrader-til-de-menneskelige-ressourcer(9ce821fe-a144-459c-97d7-f1eded9f4964).html)

### Virksomhedsbegrebet i personalearbejde

Generelt har virksomheden - her forstået som en administrativ besluttende organisation - et langsigtet mål om overlevelse i et konkurrencepræget samfund (Penrose 1959, Foss 1997, Boxall og Purcell 2008). I den sammenhæng indgår ledelse af de menneskelige ressourcer (personale) i samspil med virksomhedens øvrige ressourcer (teknologiske og finansielle), som en væsentlig opgave til at understøtte dette mål. Det afgørende argument i ressourcebaseret teori om virksomheden og dens akkumulation af værdier er, at virksomheden til stadighed udvikler en evne til at kombinere, organisere og udnytte ressourcerne på en særlig specifik måde, der adskiller sig fra konkurrenterne i branchen – f.eks. er teknologisk eller lavomkostningsførende førende inden for branchen. Den virksomhedsspecifikke organisering og udnyttelse af ressourcerne bliver udtrykt gennem begreberne virksomhedens kapabilitet og medarbejderkompetencer (Jensen 2000, Sornn-Friese 2007). En virksomheds kapabilitet er et bundt af færdigheder og teknologier, der sætter en virksomhed i stand til at forsyne sine kunder med en specifik fordel eller værdi. En medarbejderkompetence er hvad en person besidder af kvalifikationer og mestrer i udøvelsen af en specifik opgave og ofte i en ukendt situation. Den væsentlige udfordring for virksomhedens ledelse er at få kravene til kapabilitet integreret og skabt en kongruens med udviklingen af den individuelle medarbejderkompetence.

Med udgangspunkt i et ressourcebaseret virksomhedsbegreb følger, at ledelsens arbejde med de menneskelige ressourcer står centralt i virksomhedens styringsfunktion. Ifølge teorien skal funktionen underlægges strategiske beslutninger på samme niveau og måde, som ledelsen træffer afgørelser i marketings- og økonomistyringsfunktionen. Der kan udsondres en personale- eller HR-funktion i virksomheden, som primært organiseres som en stabsfunktion. Dvs. virker rådgivende over for ledelsen på de enkelte beslutningsniveauer. Personalefunktion varetager både administrative og udviklings­opgaver, hvad angår den personalemæssige styring i organisationen. I sammenhæng med arbejdet i HR-afdelingen udvikles en overordnet HR-strategi, som ideelt set skal være styrende for alle strategier i personalearbejdet.

Udgangspunktet for at arbejde med personale i virksomheder er meget forskelligt, om man ser opgaven fra en privatøkonomisk virksomhedssynsvinkel eller om man ser spørgsmålet belyst fra en synsvinkel, hvor aktiviteten er drevet inden for en offentlig virksomhed. Dog har fremkomsten af NPM (New Public Management) betydet en udvikling i retning af HRM – filosofien (Ibsen & Christensen 2001:74ff).

I en privatøkonomisk synsvinkel vil profitmaksimering og konkurrenceforhold være væsentlige drivkræfter bag styring og anvendelse af den menneskelige ressource i virksomheden. I offentlige virksomheder vil personaleanvendelsen være bestemt af politisk-økonomiske beslutninger om leverancer af ydelser til borgerne udført af ansat personale inden for forskellige sektorer (sundhed, undervisning, social, politi, forsvar etc.). Inden for den offentlige sektor vil budgetterne sætte grænser for anvendelse og udvikling af de menneskelige ressourcer. I den offentlige sektor fungerer og etableres også konkurrerende forhold, (Jf. NPM) der påvirker ydelsesmængde og kvalitet. Bl.a. etableres konkurrence mellem offentlige og private virksomheder om at levere ydelser (f.eks. undervisning) til borgerne, men også mellem de offentlige virksomheder indbyrdes, f.eks. mellem universiteter om at levere den bedste og mest omfattende forskning og undervisning til befolkningen, organisationer og politikere i samfundet. Inden for rammer og drivkræfter der bestemmer aktiviteten i virksomheden, vil en ledelse og admini­stration bestå i bedst mulig udnyttelse af de menneskelige ressourcer.

Hvordan skal organisation - udstyret med en given mængde og kvalitet af menneskelige ressourcer - positionere sig til kundegrupper og på hvilke markeder og med hvilket ambitionsniveau? Det er væsentlige spørgsmål at stille sig, hvis man er ansat som Human Ressource (HR) chef i den private sektor. I den offentlige virksomhed derimod er ledelsen optaget af spørgsmål som bl.a. ligger bag tankerne i kvalitetsreformen fra 2007 med et ønske om at udvide udbuddet og kvaliteten af de menneskelige ressourcer: Hvordan kan arbejdet med personale både medvirke til at tiltrække og fastholde personale og skabe et godt arbejdsmiljø og samtidig levere bedre kvalitet i ydelserne til borgerne? Hvordan får ansatte på deltid mulighed for at indfri et ønske om at blive ansat på fuld tid eller et højere timetal? Hvordan kan den offentlige sektor gennem seniorordninger udvide udbuddet af arbejdskraft, når tilgangen til arbejdsmarkedet falder?

Fælles for arbejdet med personale - uanset virksomhedstype -, er, at arbejdet formelt set bliver defineret som et målrettet ledelsesarbejde. Inden for HRM - filosofien lægges især vægt på styring via målbaseret og/eller værdibaseret ledelse. I HRM - begrebet rejses en styringsproblematik som fokuserer på virksomhedens langsigtede overlevelse i samspil med omgivelserne (samfund, arbejds- og produktmarked). Om ledelsen så lever op til de fastsatte mål og hvordan den gør det, er en anden problematik om kvalitet i ledelse, som ikke skal drøftes i denne artikel.

# Virksomhedens personalearbejde i organisation og samfund

Virksomhedens personalearbejde i en organisation er, som det er fremgået ovenfor, en specifik ledelsesopgave, der som aktivitet retter sig mod styring, organisering og anvendelse af de menneskelige ressourcer. Opgaven kan nærmere afgrænses og beskrives i en model (Figur 1 – se s. 10).

Ethvert personalearbejde i virksomheden kan opdeles i fire funktioner. Dvs. grund-, styre- og adfærds- samt outputfunktioner. – (Se nærmere fra s. 11). Det er funktioner som alle reguleres i et kompleks socialt samspil i ledelses- og medarbejderrelationer eller i en beskæftigelses- og ansættelsesrelation i den enkelte virksomhed eller institution. Det er endvidere funktioner som er reguleret af samfundets organisering af arbejds­markedet, herunder lovregulering, aftaleregulering samt konjunkturregulering, der påvirker virksom­hedens efterspørgsels- og udbudsforhold på arbejdskraftmarkedet.

# Virksomhedens personalearbejde og organisatoriske rum

Personalearbejdets praksis er ikke udelukkende reguleret af ledelsens adfærd og handlinger i det enkelte firma. I litteraturen omtales afgrænsningsproblematikken mellem virksomhed og samfund ved begrebet indlejrethed. Personaleforholdene er indlejret (embedded) i det omkringliggende samfund og arbejdsmarked. (Sisson 1994, Storey 1995, Boxall & Purcell 2008). Denne indlejrethed mellem samfund og virksomhed betyder bl.a. at personalearbejdets strategi- og beslutningsprocesser sjældent følger virksomhedens mål og strategier konsistent på de taktiske og operationelle beslutningsniveauer, idet decentrale ledere handler pragmatisk mellem strategiske beslutninger og individuelle skøn (Nielsen 2012). Når der i overenskomsterne inden for Industriens område (2010) indgås nye aftaler om f.eks. fratrædelsesgodtgørelser til de timelønnede, er det et forhold der påvirker virksomheders personalestrategiske valg. F.eks. vil virksomhederne være mere opmærksomme på og omhyggelige med at ansætte menneskelige ressourcer, da det ifølge overenskomsten koster at skille sig af med medarbejdere. Personalearbejdets praksis er dermed reguleret af omkringliggende samfunds – og arbejdsmarkedsstrukturer, som kan beskrives gennem metaforen ”organisatoriske rum”. Desuden vil der i forholdet mellem sociale strukturer og aktører på virksomhedsniveauet optræde en aktørpræget regulering af personalearbejdets grundfunktioner, - en form for voluntaristiske beslutninger som fører sit eget liv inden for overordnede ledelsesmæssige beslutningsprocesser (Nielsen 2012).

Generelt er de organisatoriske rum for personalearbejdet reguleret af samfundet (politisk system, lovgivning, værdier etc.) og arbejdsmarkedet (kollektive aftaler, arbejdsmarkedets organisationer, køb og salg af arbejdskraft) som forholdet mellem virksomhed og dens ansatte. På lovgivningssiden reguleres personalearbejdet gennem følgende love: lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejds­markedet, funktionær-, ligestillings-, ligebehandlings-, arbejdsmiljø-, masseafskedigelses-, arbejds­løshedsforsikrings-, databeskyttelses-, forvaltningsloven m.fl. Den personalejuridiske ekspertise er sammen med den personaleadministrative og – udviklingsorienterede ekspertise påkrævet i virksom­hedens personaleafdeling.

De organisatoriske rum skal ikke her opfattes som en absolut og målbar størrelse, men indgår som et relativt og situationsbestemt begreb i modellen. Det organisatoriske rum kan udvides og indskrænkes afhængig af udviklingen i samfund og på arbejdsmarkedet samt arbejdsstyrkens sammensætning Eksempelvis er det danske arbejdsmarked historisk opstået og traditionelt reguleret gennem en særlig autonomi blandt arbejdsmarkedets organisationer, hvor arbejdstagere ved septemberforliget i 1899 godkendte ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet og arbejdsgiveren anerkendte arbejdstagernes organisationsfrihed (Voluntaristisk arbejdsmarkedsmodel). Denne grundmodel er stadig gældende, men i en mere modificeret form, hvor parterne inddrages i politikforhandlinger gennem konsultation og administrativ korporatisme. Det danske arbejdsmarked er igennem 2000 og op til i dag præget af en aktiv arbejdsmarkedspolitik samt en fleksibel arbejdsstyrke, der ved arbejdsledighed og sygdom er garanteret et socialt sikkerhedsnet i form af dagpenge mv. Modellen kaldes også for flexicurity - modellen. (Bredgaard m.fl. 2005). Modellen har i forbindelse med regeringens forslag om nedsættelse af bl.a. dagpengeperioden for arbejdsledige – fra 4 år til 2 år – været under pres. Modellen står heller ikke så stærkt i EU-kommissionens beskæftigelsespolitiske beslutningsgrundlag som tidligere (Kongshøj Madsen 2010).

**Figur 1: Virksomhedens personalearbejde i organisation og samfund**

**Anskaffel­se**

**Anvendelse**

**Afvikling**

**Samfund**

**Arbejdsmarked**

**Organisatorisk rum**

**Signatur**

Styrefunktion

Præstations-evne og arbejdsmiljø

MÅL:Virksomhedsstrategi

Personalestrategi og -politik

Kompetenceudvikling og uddannelse

Motivation

Personalebelønning og -bedømmelse

Adfærdsfunktion

Personaleplanlæg­-ning

Grundfunktion

Outputfunktion

Kilde: Kjeld Nielsen 2008

De kollektive aftaler mellem arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer på det danske arbejdsmarked indgås med stor relativ autonomi, kun undtagelsesvis med intervention fra det politiske system. Parterne aftaler løn - og arbejdsvilkår på en selvstændig måde, som har betydning for vilkårene for personalearbejdet, hvad angår f.eks. kompetenceudvikling og løndannelse i danske virksomheder.

Den danske model på arbejdsmarkedet blev i 2007 sat under pres, eftersom de politiske partier afgav et løfte om særlige lønforbedringer til personalegrupper inden for sundheds- og socialsektoren i samfundet. Politikerne kunne med disse forslag sætte den ”relative autonomi” som parterne forhandler indenfor over styr. Specielt sættes modellen over styr, hvis det politiske system går ind og påvirker fordelingen af midlerne, som stilles til rådighed for lønforbedringer for bestemte, udvalgte grupper. Modellen er stadig intakt ved, at det politiske system anerkender parternes frihed til at indgå aftaler. I det såkaldte IR system (Industrial Relations) har staten en vigtig rolle ved siden af organisationerne. (Ibsen & Christensen, op. cit.: 25f).

Politikerne og organisationerne på det danske arbejdsmarked kan således defineres som aktører i organisatoriske rum gennem forhandlinger og politiske indgreb. Centrale spørgsmål i forhandlingerne om løn - og arbejdsvilkår er: Hvor stort er det økonomiske råderum? Hvordan skal de relative lønsatser mellem de enkelte faggrupper udvikle sig i fremtiden – så forhandlingspartnerne undgår en konflikt? Hvor stor er rådighedssummen til lønforhandlinger inden for de enkelte faglige områder? etc. Der er tale om et kompleks forhandlingsspil, som har mange vind-vind og vind-taber situationer. Forhandlingsaktørernes rolle er at finde afbalancerede løsninger.

Et eksempel på metaforen ”det organisatoriske rum”, er regeringens henstilling til arbejdsmarkedets parter om at holde sig inden for et samfundsøkonomisk råderum, dvs. inden for hvad produktionen samfundsøkonomisk kan bære, som afhænger af produktionens omfang og produktivitet. Den tidligere LO-formand, Hans Jensen, formulerede klart sin holdning til det økonomiske råderum som udgangspunkt for forhandlingerne i 2006 således: ”Jobfest frem for lønfest”. (FAOS 2007). En ”lønfest” ville betyde, at konkurrencedygtigheden i danske virksomheder ikke kunne fastholdes og dermed ville fagbevægelsens medlemmer miste arbejdspladser. Job- og beskæftigelsessikkerheden ville være truet. I 60’erne og 70’erne spillede den statslige indkomstpolitik en vigtig rolle for landets konkurrenceevne.

Populært sagt kridter politikerne og organisationsfolk banen op for det organisatoriske rum. Konkret kan det sociale rum opfattes som et forhandlings- og beslutningsrum, hvor det konkrete udfald og resultat af forhandlinger og beslutninger falder forskelligt ud fra situation til situation. Tilsvarende forhandler og beslutter virksomhederne strategier og politikker – med eller uden medarbejder­repræsentation, som påvirker rammerne for adfærden i organisationen. Eksempelvis er det udbredt, at virksomhedens beslutninger om virksomhedens langsigtede mål og strategier er et område, som ligger uden for medarbejderindflydelse, men i ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet (Knudsen 1995). Omvendt inddrages medarbejdernes repræsentanter i samarbejdsorganer, når f.eks. personalepolitiske ændringer eller kompetenceudviklingsprojekter skal drøftes og implementeres i den enkelte organisation. Inden for den enkelte virksomhed defineres og etableres ”organisatoriske rum” for, hvordan arbejdsgiver/ledelse og lønmodtagere/ansatte skal agere i forhold til hinanden. Inden for disse sociale interaktionsrum handles og besluttes i spørgsmål, der omfattes af virksomhedens personalearbejde og -politik.

# Grundfunktioner i personalearbejdet

Som grundfunktion (se fig. 1) dækker personalearbejdet juridisk over ledelsens ret til at ansætte, anvende og organisere samt afskedige arbejdskraft (Kristiansen 2004: 357ff). Ledelsen definerer retten til at beslutte og administrere de menneskelige ressourcers anvendelse, som kan variere fra organisation til organisation. På individniveau administreres retten som et skøn på det ”bedste” job – person match. Det er et grundsyn her, at ledelsens ret til at sammensætte jobfunktioner og fordele opgaverne på arbejdskrafttyper varierer med virksomhedens kontekst, herunder markedsforhold på arbejdskraft- og produktsiden. Det antages derfor, at enhver organisation råder over frihedsgrader for, hvordan ledelsen administrerer grundfunktionerne i personalearbejdet (Nielsen 2008). F.eks. vil forskellige kombi­nationer af fleksibel anvendelse af arbejdsstyrken forekomme i den enkelte virksomhed.

Grundfunktionerne, anskaffelse, anvendelse og afvikling af arbejdskraft, er ikke i særlig høj grad samfundsmæssigt reguleret via lovgivning og kollektive aftaler, idet ledelsen skønner hvem, hvornår og hvorhenne der skal ansættes, anvendes og afskediges personale. Som nævnt skal ledelse holde sig indenfor lovgivning i ansættelses- og afskedigelsesforhold (f.eks. lov om forbud mod forskels­behandling på arbejdsmarkedet, ligestillingsloven, funktionærloven og masse­afske­digel­ses­loven) samt forhold vedr. arbejdsmiljøreguleringer i anvendelse af personale (arbejdsmiljøloven).

De ledelsesmæssige beslutningstagere er primært linjeledere, som sammen med HR/personal­eafdelingen i virksomheden må have indsigt i de eksterne reguleringer. Tendensen fra 1992 til 2008 går i retning af et større administrativt samarbejde deles mellem linjeleder og personaleafdelingen omkring funktionerne: Løn og personalegoder, rekruttering og udvælgelse, uddannelse og udvikling samt udvidelse og reduktion af arbejdsstyrken. Personalefunktionen varetager flere dele af det administrative personalearbejde sammenlignet med linjeledelsen. Forhandlinger med faglige organisationer er et beslutningsområde, som i flere virksomheder udøves af en personalefunktion frem for af linjeledelsen (Hjalager m.fl. 2009). Hvad angår inddragelse af de ansatte i beslutninger, er der en tendens til, at ledelsen i 2008 er åben og giver mere information om strategi, økonomi og arbejdsorganisering sam­men­lignet med tidligere.

Grundfunktionerne i personalearbejdet kan opdeles i 3 underfunktioner:

1. Anskaffelse af menneskelige ressourcer, dvs. at tiltrække, rekruttere, udvælge og ansætte og introducere arbejdskraft til virksomheden.
2. Anvendelse af menneskelige ressourcer, dvs. at organisere arbejdet på individ, gruppe og organisationsniveau.
3. Afvikling og afskedigelse af medarbejdere, der ikke er brug for i forhold til virksom­hedens behov.

De tre grundfunktioner dækker over centrale fleksibilitetsbegreber som oprindeligt er udviklet i personaleplanlægningslitteraturen af bl.a. J. Atkinson (1985, 1987) fra Institute of Manpower Studies i Brighton, England. I dansk forskningssammenhæng er de bl.a. anvendt af Jørgensen m.fl. (1990). Atkinson udviklede følgende nøglebegreber om arbejdskraftens fleksibilitet, som et udtryk for, hvordan virksomheden kan få dækket sit arbejdskraft- og personalebehov i forhold til skift og variation i produktion og omsætning. Overordnet set blev der sondret mellem numerisk og funktionel fleksibilitet.

* Den numeriske fleksibilitet vil sige, at virksomheden dækker sit arbejdskraftbehov ved at regulere på antallet af medarbejdere ud fra produktionens omfang, altså en kvantitativ tilpasning af arbejdsstyrken til behovet gennem ansættelser og afskedigelser, opfyldt ved grund­funktionerne 1 og 3. En særlig form for numerisk fleksibilitet kaldes for temporær tilpasning af arbejdsstyrken til virksomhedens behov, - f.eks. gennem anvendelse af overtid, flekstid, arbejds­fordelingsordninger, midlertidige ansættelser, vikaransættelser, deltidsansættelse, skifte­hold og weekendarbejde. Sidstnævnte former for ansættelsesforhold er en intern numerisk regulering af arbejdskraftbehovet og sigter ofte mod at fastholde og/eller at integrere arbejdskraften i mere faste ansættelsesforhold. Et operationelt mål for den numeriske fleksibilitet er virksomhedernes personaleomsætning opgjort i tilgang og afgang af med­arbej­dere. Generelt udgør tilgangen på det danske arbejdsmarked 25,4 %, medens afgangen er beregnet til 28,4 % i 2008 (DA 2008). Den største personaleomsætning findes inden for serviceerhvervene, hvor ca. hver tredje medarbejder til- og fragik den beskæftigede del af arbejdsstyrken i 2008. Den laveste personaleomsætning findes i gennemsnit inden for fremstillingserhvervene, hvor der i året 2008 var en tilgang på 17,5 % og en afgang på 22,7 %. De numerisk fleksible grupper af ansatte kaldes også for virksomhedens *periferi* gruppe af medarbejdere hvis kvalifikationer umiddelbart er til rådighed på virksomhedens eksterne arbejdsmarked. Gruppen rekrutteres og ansættes på kortvarige kontrakter til at udføre rutine jobs og kan indgå i virksomhedens jobfunktioner uden særlig stor oplæringsindsats.

* Den funktionelle fleksibilitet betyder en kvalitativ tilpasning og udvikling af virksomhedens behov for arbejdskraft, opfyldt ved grundfunktionen 2. Dvs. personalemæssig rokering mellem forskellige arbejdsfunktioner. F.eks. kræves ved en rokering af personalet ofte ændrede kvalifikationer og kompetencer ved ændret arbejdsorganisering, nye arbejdsopgaver og ændret ledelsesform. Dette behov kan imødekommes ved en lang række af personalearbejdets metoder - f.eks. læring på jobbet, jobrotation, intern medarbejderuddannelse og efter- og videre­uddannelser, jobudvikling, team- og personalesamarbejde samt sparring og personale­ud­viklingsmetoder som f.eks. medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og leder­ud­viklingssamtaler (LUS). De funktionelt fleksible grupper af ansatte kaldes for virksomhedens *kerne* gruppe af medarbejdere, som besidder generelt høje kvalifikationer samt høje virksomhedsspecifikke kvalifikationer. Gruppen udfører virksomhedens strategisk vigtige arbejdsopgaver og udvikler ofte sine kompetencer i forhold til ændringer af disse kerneopgaver.
* En sidste form for arbejdskraft fleksibilitet kaldes intensiv fleksibilitet, der eksempelvis betyder skift i arbejdstempo eller inddragelse af pauser.

Sker der ændringer f.eks. omkring arbejdstiden eller arbejdsfordeling, er det almindelig sædvane, at arbejdsgiveren indgår en aftale med medarbejdernes tillidsrepræsentant. Formålet hermed kan være at optimere på præstationsevne og arbejdsmiljø samtidig med, at medarbejderne fastholder sin tilknytning til virksomheden. I nedenstående tabel 1 er virksomhedernes benyttelse af de forskellige fleksibilitetsformer fordelt på den procentvise andel af danske virksomheder. Både de numeriske, de temporære og funktionelle fleksibilitetsformer anvendes i høj grad af virksomhederne på det danske arbejdsmarked.

**Tabel 1: Benytter virksomheden sig af en eller flere af de følgende muligheder for at tilpasse de personale­mæssige ressourcer til virksomhedens behov? Pct. (Diskusprojektet 4, 2006)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Ja** | **Nej** | **Ved ikke** | **I alt pct.** |
| Ansættelser | 97,7 | 1,4 | 0,9 | 100 |
| Afskedigelser | 89,2 | 9,9 | 0,9 | 100 |
| Personalemæssig rokering | 89,3 | 9,6 | 1,1 | 100 |
| Regulering af arbejdstiden (overtid, flekstid, fordeling) | 87,6 | 11,5 | 0,9 | 100 |
| Midlertidige ansættelser | 78,3 | 20,7 | 1,0 | 100 |
| Vikaransættelser | 71,3 | 27,7 | 1,0 | 100 |
| Deltidsarbejde | 72,2 | 27,2 | 0,8 | 100 |
| Skift i arbejdstempo | 58,9 | 35,7 | 5,4 | 100 |

Kilde: Diskoprojektet 4 (2006), AAU og Danmarks Statistik. Dataene er stillet til rådighed af Peter Nielsen, Aalborg Universitet.

**Anm.:** Bearbejdning er bearbejdet i Ja og Nej kategorier fra det oprindelige skema. ”Ja svarene” dækker ”i høj, nogen og i ringe grad”. ”Nej svarene” dækker ”slet ikke”.

Anvendelse af arbejdskraft kan kombineres på forskellige måder, hvilket udtrykkes gennem virksom­hedens personalestrategier. F.eks. kan numerisk og funktionel anvendelse af arbejdskraft forekomme samtidig med, at virksomheden sender en overskydende arbejdskraft på efteruddannelseskurser i perioder med nedgang i produktion og omsætning. Dermed ønsker virksomheden at gennemføre en udviklings- og en fastholdelsesstrategi samtidig over for gruppen af medarbejdere, der sendes på et kursus i det offentlige uddannelsessystem (f.eks. erhvervsuddannelser). I tabel 2 fremgår et tilnærmet mål for virksomheders metoder inden for funktionel fleksibilitet kombineret med fastholdelses- og udviklings­strategier for virksomhedens arbejdsstyrke. Både læring på jobbet, sparring og teamorganisering vurde­res højt sammen med efteruddannelsesaktiviteter.

**Tabel 2: Hvor stor betydning har de følgende forhold for den løbende udvikling af medarbej­der­nes færdigheder? (Antal virksomhedssvar i pct. fordelt på aktivitet)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Meget  stor betyd­­ning (%) | Nogen /  ingen betydning (%) | Ved ikke  (%) | I alt (%) |
| Læring på jobbet | 76,9 | 20,5 | 2,6 | 100 |
| Afsættelse af tid til sparring med ledelse/andre medarbejdere | 50,0 | 46,9 | 3,1 | 100 |
| Planlagt jobrotation | 11,9 | 80,9 | 7,2 | 100 |
| Organisering af arbejdet i teams | 43,6 | 51,8 | 4,6 | 100 |
| Tilskyndelse til samarb. og netværk på tværs af afd./grupper | 37,0 | 56,6 | 6,4 | 100 |
| Standardkurser/uddannelsesforløb (fx på erhvervsskoler og AMU-centre) | 17,2 | 76,8 | 6,0 | 100 |
| Uddannelsesforløb skræddersyet til virksomhedens behov | 36,7 | 56,5 | 6,8 | 100 |
| Langsigtet uddannelsesplanlægning | 32,8 | 59,9 | 7,3 | 100 |

Kilde: Diskoprojektet 4 (2006), AAU og Danmarks Statistik. Dataene er stillet til rådighed af Peter Nielsen, Aalborg Universitet.

Grundfunktionerne nævnt oven for antages at være knyttet til det virksomhedsinterne arbejdsmarked, hvor det formelle grundlag er et ansættelsesforhold. Virksomhederne har også en mulighed for at bevare og udvikle fleksibilitetsstrategier som knytter sig til det eksterne arbejdsmarked – f.eks. gennem benyttelse af og indgå kontrakter med underleverandører til levering af opgaver, halvfabrikata, forretningsservice, som indgår i virksomhedens produktions- og administrative processer. Denne distance strategi (f.eks. ved outsourcing) anvendes især, når virksomheden ser økonomiske og organisatoriske fordele ved at indgå kontrakter med firmaer, som har særlige kompetencer inden for et forretningsområde. Personalearbejdet (ansættelse, rekruttering mv.) bliver dermed et ansvar for underleverandøren.

# Styrefunktioner i personalearbejdet

Generelt er styrefunktionerne tæt forbundet til virksomhedens behov for og anvendelse af arbejdskraft, dvs. numerisk, temporær, funktionel og intensiv anvendelse af arbejdskraft. I styrefunktionerne formulerer og forfølger virksomhedens ledelse strategier, politikker og planer for tilpasning og udvikling af arbejdskraften til de skiftende behov herfor i virksomheden. Formelt set er udgangspunktet for adfærdsregulering af arbejdskraftbehovet virksomhedens målsætninger og sociale adfærds­processer, som knytter styrings- og grundfunktionerne sammen.

Styring af personalearbejdet varierer med den organisatoriske kontekst som ledelsesarbejdet udføres inden for. Der findes yderpunkter i denne styring. I bureaukratiske organisationer f.eks. inden for den offentlige sektor, er styringen med personalearbejdet bundet af regler, entydige kvalifikations- og karriereveje for de ansatte. Dvs. en særlig form for formelt personalearbejde, som bygger videre på Webers idealtype om den bureaukratiske organisation. I bygge- og anlægssektoren derimod er personalearbejdet reguleret af normer og sædvaner om, hvad der udgør et ”godt” byggesjak, når der skal op - og nedmandes i udførelse af byggeopgaven. Personalearbejdet er i sidstnævnte tilfælde uformelt reguleret, eftersom formand og medlemmer af et byggesjak har stort selvstyre i forhold til rekruttering, udvikling og afskedigelse af medlemmer i sjakket. Ledelsen i byggefirmaerne rekrutterer det ”gode” sjak og aftaler akkordsatser, men overlader den daglige ledelse og administration af personalearbejdet til en sjakbajs.

I ledelsens styring af personalet anvendes adskillige og detaljerede metoder f.eks. strategi - og politikanalyser, motivations- og tilfredshedsanalyser, kommunikationsanalyser, delegering, selvledelse mv.

### Virksomhedens mål

Det målrettede ledelsesarbejde med personale består i at formulere og praktisere virksomheds- og personalestrategier. Og dernæst en implementering af strategierne til personalepolitikker på forskellige beslutningsniveauer (strategisk, taktisk og operationelt niveau) i den enkelte virksomhed. Personale­strategier og – politikker bliver dermed adfærdsregulerende på et decentralt niveau i organisa­tion­en.

HRM - forfattere har sjældent diskuteret, hvad virksomhedens målsætninger egentlig betyder for personalearbejdet (strategisk personaleledelse) og omvendt, hvilke målsætninger man som medarbejder i en HR - afdeling eller som linieleder skal rette sin adfærd ind efter. Boxall og Purcell (2006 og 2008) udgør på dette punkt en undtagelse. De opstiller og diskuterer tre kritiske mål for personalearbejdet i praksis i den enkelte virksomhed. Disse mål har i princippet betydning, når den samlede effekt af personalearbejdet skal evalueres på virksomhedens præstations- og arbejdsmiljøniveau (output­funktion – jf. s. 30). Målene er opstillet på tre reguleringsniveauer, et virksomheds – et organisatorisk samt et samfundsniveau. Der er tale om en niveauopdeling som kan føres tilbage til Harvard – modellen i HRM - litteraturen. (Se Beer m.fl. 1984, Nordhaug m.fl. 1993, Nielsen 2007).

### Omkostningseffektivitet

Effektiviteten måles på produktivitet i arbejdet, dvs. værdien af arbejdsindsats (f.eks. antal arbejds­timer) i forhold til værdien af outputtet. Problemet med omkostningseffektivitet kan ikke alene afgøres ud fra en traditionel økonomisk filosofi om at minimere produktionsomkostninger pr. enhed. Arbejdskraftintensive virksomheder der masseproducerer, vil formentlig handle efter denne filosofi og udelukkende have fokus på omkostningsminimering – både på kort og lang sigt. En virksomhed kan satse på at rekruttere billig og mindre kvalificeret arbejdskraft til en rigid arbejdsorganisation. Men i det øjeblik, at arbejdskraften ikke kan omstille sig til nye markeder og teknologier på grund af konkurrencen i branchen, får denne virksomhed et arbejdskraftproblem. Hvorfor? Firmaet har ikke i tide sikret sig at kvalificere arbejdskraften til omstilling. Omkostningsminimering på kort sigt er derfor ikke altid den rette HR - strategi at anvende, når organisationer står over for forandringer. Virksomheden må i stedet anlægge en personalestrategi, der på lang sigt indebærer en investering i fremtidens menneskelige ressourcer og gøre sig klar til at imødekomme og overleve de udfordringer, der måtte byde sig. Det strategiske personalearbejde handler i denne sammenhæng om at investere, om at uddanne og udvikle de menneskelige ressourcer, men samtidig også tage de ansatte med på råd, involvere og motivere dem for at sikre organisationens funktionsdygtighed på lang sigt. Ledelsens beslutninger i og omkring de sociale adfærdsprocesser kan ud fra et kvalitetssynspunkt være et afgørende element i at sikre konkurrencedygtigheden på langt sigt (Nielsen 2008:277f).

### Organisatorisk fleksibilitet

Boxall og Purcell sondrer mellem en kortsigtet og langsigtet tilpasning af arbejdskraftbehovet. Kort­sigtet tilpasning af arbejdskraftbehovet sker gennem numerisk tilpasning af virksomhedens behov for arbejdskraft. Dvs. ansættelse og afskedigelse af periferi personale, dele af kernearbejds­styrken samt benyttelse af overtid og midlertidige ansættelser og deltidsansættelser. Funktionel fleksibilitet anvendes, når arbejdsstyrken skifter mellem arbejdsopgaver, der betyder, at virksomheden skal tilpasse sit behov for arbejdsstyrke på grund af teknologiske og organisatoriske forandringer. Anvendelse af funktionel fleksibilitet forudsætter, at arbejdskraften er kvalificeret til skiftende arbejdsopgaver. Denne forandring indebærer, at virksomheden på forhånd må opstille strategier og planer for kompetenceudvikling til at imødekomme ændringer i arbejdskraftbehovet.

Langsigtet tilpasning handler altså om virksomhedens evne til at lære og tilpasse krav, der måtte følge af teknologisk og organisatorisk forandring og fastholdelse af nøgle- og kernemedarbejdere til at gennemføre forandringen. Virksomhedens ledelse udvikler en funktionel fleksibilitetsstrategi i sam­menhæng med fastholdelses- og tiltræknings- samt motivationsstrategier.

### Social ansvarlighed

Et sidste formål med personalearbejdet er, at virksomhederne skal leve op til en samfundsmæssig forventning om at udøve social ansvarlighed over for samfundets borgere. En forventning som skabes i dialog med virksomhedens interessenter (ejere, leverandører, kunder og medarbejdere). Der er altså tale om en ansvarlighed, som ligger ud over den, som er defineret lovgivningsmæssigt eller via aftaler mellem parterne på arbejdsmarkedet eller internationale aftaler. Virksomheden virker i den del af personalearbejdet inden for frihedsgrader til at beslutte en personalepolitik på området. Dog har lovgivningen i 2008 bestemt, at virksomheder er forpligtiget til at oplyse om deres adfærd inden for området (CSR-rapporteringskrav i årsregnskabsloven). Loven gælder for de ca. 1100 største virksom­heder i Danmark (Reismann 2010).

Generelt har virksomhederne en social forpligtigelse til at sikre borgerne en beskæftigelse, da det offentlige, dvs. stat og kommuner gennem (erhvervs)uddannelsessystemet finansierer store dele af tilvejebringelsen af arbejdsstyrkens kvalifikationer. Dvs. samfundet forsyner virksomhederne med almene kvalifikationer og erhvervsforberedende kvalifikationer, som kommer arbejdskraft – efterspørgerne (virksomhederne) til gode. Imødekommelse af et efter- og videreuddannelsesbehov af arbejdskraften er op til virksomhedens ansvar i samarbejde med de ansatte at løse. Bl.a. kan det løses ved at inddrage medarbejderne i MU-samtaler, gennem fastlæggelse af politikker og strategier for kompetenceudvikling i virksomhedens samarbejdsudvalg. Det er ledelsen der i sidste instans træffer beslutning om hvordan og hvornår behovene skal indfries.

Social ansvarlighed, forstået som Corporate Social Responsibility (CSR), har mange betydninger i litteraturen (Djursø & Neergaard 2006). Et synspunkt er, at virksomhedens profitabilitet er en for­udsætning for at skabe social velfærd i samfundet. Et andet synspunkt er, at virksomheden skal opfylde et filantropisk, velgørende formål. Et tredje synspunkt er, at virksomheden skaber en etisk ansvarlig adfærd – ud over den juridiske ansvarlighed - over for sine ansatte og eksterne samarbejdspartnere. Endelig kan social ansvarlighed defineres ved, at virksomheden skaber et rum­meligt arbejdsmarked ved at fastholde og integrere en arbejdsstyrke med svage ressourcer – en betydning som er velkendt i dansk arbejdsmarkedspolitik og som går under betegnelsen den danske model for social ansvarlighed. Det er et socialpolitisk princip om borgernes selvforsørgelse gennem arbejdslivet, der ligger til grund for denne model. Mere specifikt dækker denne betydning af ansvarlighed i personalearbejdet over beskæftigelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne og integration af medarbejdere, som ansættes på særlige vilkår. Den politiske holdning er, at virk­somhederne på frivillig basis skal have en særlig forpligtelse til at beskæftige denne gruppe af befolkningen. Dog uden at det sker via en offentlig-restriktiv styring af virksomhedsadfærden på området. Virksomhederne modtager løntilskud fra den offentlige administration til at beskæftige gruppen. Gennem virksomheders beskæftigelse af sam­fundets borgere sikres den enkelte og dennes familie en social forsørgelse bedst muligt. På det danske arbejdsmarked har politikere, organisationer og virksomhederne forsøgt at løfte dette ansvar. Der er flere virksomheder som igennem de seneste 10 - 15 år er begyndt at formulere en personalepolitik om social ansvarlighed (Nielsen & Mølvadgaard 2006). 64 % af danske virksomheder har formuleret en politik for social ansvarlighed eller udøver politikken (Hjalager m.fl. 2008).

### Personalestrategier og -politikker i organisation

Om virksomhedernes adfærd om målsætninger for personalearbejdet følges op på strategier, politikker og planer der udvikles og implementeres i organisationen, er et af de store hovedspørgsmål, som HRM -filosofien stiller sig. Ca. ½ af danske virksomheder oplyser, at den personaleansvarlige person (strategisk beslutnings­niveau) inddrages fra første færd i virksomhedens strategi samt op mod 1/3 inddrager den personaleansvarlige som rådgiver undervejs i processen. (Hjalager m.fl. 2008).

På det taktiske beslutningsniveau udvikles og anvendes personalestrategier og - politikker formelt til en adfærdsregulering i antallet og sammensætning af personalet i organisationen. Nærmere bestemt kan personalestrategier basere sig på aktørernes værdier om samfundsudvikling, f.eks. demokrati og deltagelse, på værdier om organisationsudvikling, f.eks. involvering og engagement, på værdier om individets udvikling, f.eks. anerkendelse, motivation, læring og kompetenceudvikling. Men typisk vil strategierne være bestemt af kortsigtede behov for arbejdskraft.

Den formelle side af arbejde med personale, dvs. personalets ressourcer (antal), motivation og kompe­tencer, er f.eks. nedskrevet i personalestrategier og - politikker, som sammen med uformelle sociale adfærdsprocesser f.eks. rekruttering via sociale netværk, regulerer det samlede arbejde med personale. Eksempelvis anvender ledelsen på et taktisk beslutningsniveau motivations- og kompetence­udviklings­metoder, der løbende omdanner den menneskelige ressource til krav og mål, som organisationen stiller til sine ansatte. Lever medarbejderen op til mål og krav, har ledelsen gjort et ”godt” personalearbejde.

På det operationelle beslutningsniveau udvikles sociale processer i personalearbejdet som fører frem til et resultat- eller en målopfyldelse. Dette niveau kan være vanskeligt at håndtere ledelsesmæssigt. Spørgsmålet i ledelsens arbejde med personale tager ofte udgangspunkt i, hvorvidt den enkelte medarbejder er motiveret og har kompetencer til at leve op til mål og opgavekrav, som stilles i organi­sa­tionen.

Et eksempel på at knytte en organisatorisk sammenhæng mellem mål, sociale processer og medarbej­der­behov, foregår i de årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS). I samtalerne drøfter den enkelte medarbejder og den nærmeste overordnede leder medarbejderens behov, ønsker samt forventninger til fremtiden. Ideelt set vurderer lederen om medarbejderen lever op til virksomhedens forventninger og målsætninger. Den ”psykologiske kontrakt” mellem individ og organisation bliver eksplicitte. Omvendt drøftes også om organisationen lever op til belønninger, som indfrier medarbejderens forventninger, der er knyttet til medarbejderens bidrag til organisationen. Desuden kan lederevalueringer fra medarbejdernes side indgå som strategisk metode. Samtalerne er et strategisk personaleværktøj til at matche jobkrav med medarbejderkompetencer, som er en central opgave i ethvert personalearbejde. Men også et spørgsmål om, at medarbejderne vurderer sin nærmeste over­ordnedes lederstil.

### Personaleplanlægning

Personaleplanlægning er en styrefunktion, der indgår i en social proces som virksomheden gennemfører for at sikre, at den i princippet til enhver tid vil kunne råde over den nødvendige kompetence. Den nødvendige kompetence skal være til stede i et omfang og i en kvalitet, der sikrer, at arbejdskraften lever op til de krav som virksomhedens opgaveløsning, langsigtede mål og strategi stiller. Den praktiske personaleplanlægning kan afgrænses til tre dimensioner:

1. Tidshorisont for fremskrivningen af arbejdskraftbehov. Dvs. at behov skal fremskrives inden for tidshorisonter på langt sigt (5-20 år), mellemlang sigt (3-5 år) og kort sigt (1-årige). Tidshorisonten i danske virksomheder er af længere varighed for ansatte på funktionærvilkår end for timelønnede grupper. Funktionærlovgivningen med dens opsigelsesvarsler spiller ganske givet en rolle her.

2. Professionalisering. Dvs. i hvor høj grad anvendes teknikker og metoder i planlægnings­ar­bej­det og som sikrer metodernes indbyrdes sammenhæng, dvs. konsistenthed mellem de enkelte beslutningsniveauer. F.eks. er der sammenhæng mellem MU-samtaler og de strategiske be­slutninger?

3. Beslutningsniveau. Dvs. opgørelser og beslutninger vedr. behovet på strategisk, taktisk og operationelt niveau. De strategiske beslutninger i personalearbejdet træffes af den overordnede ledelse, medens graden af medarbejderdeltagelse generelt stiger på de operationelle beslut­nings­ niveauer hvad angår især udvikling og uddannelse.

Der kan sondres mellem to personaleplanlægningstyper. (Bratton og Gold 2007: 198) Dvs. en manpower - planlægning, som benytter sig af kvantitative planlægningsmetoder og en anden type, diagnostisk planlægning, som benytter sig af kvalitative metoder. I praktisk personaleplanlægning integreres begge typer. I typerne tages udgangspunkt i organisationens og medarbejderens behov ved hjælp af en række teknikker og metoder. Der kan anvendes mange metoder og teknikker i personaleplanlægningen. Nogle af de vigtigste er:Rekrutteringsmetoder, forfremmelsesmetoder, efterfølger­planlægning, uddannelses­me­toder, belønningsmetoder, karriereplanlægning, åremåls­ansæt­telser, udstationering. Følgende teknikker anvendes: SWOT - analyse, fremskrivningsteknikker, baseret på kalkuler om tilgang/afgang af perso­na­le, medarbejderudviklingssamtaler, tilbagetrækningsstillinger.

For at vurdere planlægningens succes skal personaleafdelingen være opmærksom på personaleom­sætningstal. Et simpelt mål herpå er et omsætningstal på f.eks. 10 %. Dvs. 10 personer, der fratræder jobbet inden for et år sat i forhold gennemsnittet af antal ansatte (100) i pct. i samme år.

**Tabel 3: Personaleomsætning på det danske arbejdsmarked (pct.), 2007 – 2010.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
| Tilgang | 31,0 | 25,4 | 15,4 | 19,5 |
| Afgang | 28,8 | 28,4 | 27,2 | 24,3 |

Kilde: DA’s personaleomsætning 2007, 2008, 2009, 2010.

På det danske arbejdsmarked (2010) ligger personaleomsætningen på 19,3 pct.- målt på tilgang og på afgang af personale, 24,3 pct. (DA statistik 2010). Den generelle personaleomsætning - målt på tilgangen og afgangen - er faldet sammenlignet med 2007. Det skyldes formentlig ændringer i konjunkturerne, hvor virksomhederne er blevet mere forsigtige med at ny ansætte og arbejdstagerne er mere forsigtige med at skifte arbejde med henblik på at optimere deres individuelle jobtilfredshed.

Der kan omvendt være flere årsager til et stigende omsætningstal (oprettelse af nye afdelinger og jobs, job­åbninger ved ledige jobs, frivillig fratræden, masseafskedigelser, afskedigelser pga. samarbejds­vanskeligheder etc.). Konkret kan personaleomsætningen dække over følgende forhold i personale­arbejdet: Dårlig introduktion til arbejdet, manglende indfrielse af forventninger, manglende udfordring i arbejdet, dårlig ledelse (ex. manglende ledelseskompetence, manglende overblik over organisations drift og udvikling, manglende information f.eks. via samarbejdsorganerne til medarbejderne), få eller ingen karrieremuligheder, meget overtid (uhensigtsmæssig drift - og personaleplanlægning, f.eks. mange weekendvagter), dårlig løn, dårlige arbejdsmiljøforhold (for store mentale krav og opgaveskift i forhold til ressourceindsatsen).

Konsekvenserne af disse arbejdsplads-, organisations – og ledelsesforhold bliver stigende transaktions­omkostninger[[1]](#footnote-1) for den enkelte virksomhed til rekruttering, ansættelse og oplæring. Personale­planlægningens ideelle opgave er at sikre, at personaleomsætningstallet og transaktionsomkostninger holdes nede på et acceptabelt niveau. Derfor tillægges personaleplanlægning værdi for virksomheden.

### Kompetenceudvikling og uddannelse

Kompetenceudvikling er en styrefunktion der indgår i en social proces, som skal sikre, at personalets kvalifikationer, viden og kompetencer matcher de nutidige og fremtidige opgaver, der skal løses. Med social proces menes samspillet mellem ledelsens og medarbejdernes adfærd, herunder hvilke interaktionsformer f.eks. direkte og indirekte som deltagelse og indflydelse giver mulighed for.

Med henblik på at afklare kompetenceudvikling sondres i litteraturen mellem individernes kompetence og organisationens kvalifikationskrav og det indbyrdes samspil (Ellström 1994, Nielsen 2007). Med *kompetence* forstås et individs potentielle handlingsformåen i relation til løsning af en bestemt opgave i en given situation eller kontekst. Ved formåen skal her forstås som et potentiale af individets erhvervede færdigheder, viden og holdninger. Det er ikke givet, at en ansat anvender sit totale potentiale i løsning af opgaver. Det afhænger af en lang række forhold, f.eks. ledelsesforhold, arbejdets organisation, medarbejdermotivation og de krav der stilles fra organisationens side. Organisationens *kvali­fikationskrav* er den kompetence som objektivt kræves i arbejdsprocessen og/eller som formelt efterspørges af arbejdsgiveren – f.eks. gennem jobbeskrivelser og annoncering. Arbejdsprocessen afgrænses til samspillet mellem organisation – teknologi - arbejdskraft og emne. Hvis der er for stor afstand mellem potentialet af kompetencer og de faktiske krav der stilles fra jobbets og organisations side, f.eks. at kravene overstiger potentialet, må individet tilegne sig nye færdigheder og ny viden gennem kompetenceudviklingsprojekter, der iværksættes af virksomheden. Hvis potentialet derimod overstiger kravene, kan konsekvensen let blive, at medarbejderne føler manglende udfordringer i jobbet og i værste fald forlader jobbet og bidrager til en forøgelse af virksomhedens personaleomsætning og øgede transaktionsomkostninger. En væsentlig del af virksomhedens personalearbejde består i at matche individernes kompetencer med organisationens krav, dvs. tilpasser og udvikler den sociale relation mellem individernes behov for udvikling og anerkendelse samt virksomhedens behov for kompetent arbejdskraft til løsning af arbejdsopgaver inden for organisationens mål og ram­mebetingelser.

Konkret sondres der i modellen mellemfølgende kompetencebegreber som har relevans for praktisk personalearbejde.

**Fig. 2: Kompetence og kvalifikationskrav arbejdslivet**

*Formel kompetence*

*Faktisk kompetence*

*Efterspurgte kvalifikationskrav*

*Reelle krav*

*Udnyttet kompetence*

**Kompetence** *(udbud af arbejdskraft)*

**Kvalifikationskrav** *(eftersp. efter arbejdskraft)*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

­­­­Kilde: Ellström 1994: 38

På udbudssiden af arbejdskraft sondres mellem en formel og en faktisk kompetence. *Formel kompe­tence* er en kompetence som erhverves gennem formel uddannelse og som kan dokumenteres i ek­samens- og kursusbeviser. *Faktisk kompetence* er den kompetence et individ besidder og som følgelig potentielt kan anvendes af individet til at løse en opgave eller udføre et arbejde.

På efterspørgselssiden efter arbejdskraft sondres ligeledes mellem efterspurgte og reelle krav.

*Efterspurgte kvalifikationskrav* er kompetencer som formelt og uformelt efterspørges eller foreskrives for at udføre et bestemt arbejde - f.eks. i job - og stillingsbeskrivelser, som ligger til grund for job opslag. *Reelle krav* i arbejdsprocessen er kompetencer som stilles for, at arbejdet kan udføres på en udviklingsorienteret måde.

Udbud af og efterspørgsel efter kompetencer mødes i udnyttet kompetencer*. Udnyttet kompetence* er den kompetence som individet besidder og som specifikt anvendes til løsning af opgaver i arbejds­processer. Udnyttet kompetence betegnes i litteraturen nogle gange med realkompetencen, som udvikles gennem udnyttelse af arbejdskraftens samlede kompetencer i arbejdsprocesserne.

*Det sociale processer i personalearbejde (praktiske eksempler):*

A. De formelle krav presses ”kunstigt op” i stillingsannoncer, når arbejdsgiveren forinden ansættelse forventer at behandle mange ansøgere til det ledige job. Kravene kommer til at virke sorterende og som et screeningsværktøj i rekruttering af nye medarbejdere. Det er en uhensigtsmæssig strategi at vælge i rekrutteringsadfærden, specielt i en ansættelsessituation, hvor der ikke er taget tilstrækkelig højde for manglende match mellem job og ansat. Eksempelvis kan en ansøger med en lang videregående uddannelse ansættes i et job som den pågældende ikke finder tilfredsstillende på sigt. Omvendt kan en person med en lang videregående uddannelse der rekrutteres til et lederjob, vise sig ikke at kunne begå sig i jobbet pga. manglede ledelseskompetence. Konsekvensen af disse ansættelser kan ende i en fejlrekruttering og medfører stigende transaktionsomkostninger for virksomheden. Ansættelsen baserer sig ofte på en social og subjektiv bedømmelse af kvalificerede ansøgere til den ledige stilling og ansøgerens forventninger til udfyldelse af jobbet. Er der for stor afstand mellem bedømmelsen og forventningerne, er der tale om en fejlrekruttering, som især er kostbar for firmaet, når der er tale om højtuddannede og – lønnede medarbejdere. Ofte anvendes rekrutteringsfirmaer til disse opgaver. Rekrutteringsomkostninger hos konsulentfirmaer ligger typisk fra 15 til 22% af 1. års bruttogagen (oplyst af et anonymt konsulentfirma, aug. 2010).

B. Arbejdsgiverens problem i rekrutterings- og kompetenceudviklingsarbejdet er ofte at vurdere om de formelle krav modsvares af de reelle krav, som arbejdsprocessen stiller. I et eksempel rekrutterede en maskinvirksomhed en af sine ansatte ingeniører til at udføre en programmeringsopgave, ud fra en forventning om, at den pågældende med en langvarig uddannelse bag sig, måtte have indsigt og færdighed i at udarbejde programmer til de styrede maskiner. Rekrutteringen faldt ikke heldigt ud for opgavens løsning. Ud fra denne erfaring valgte ledelsen i stedet for at rekruttere en maskinarbejder. Den pågældende besad en realkompetence i forhold til løsning af opgaven. Realkompetencen bestod i “tavs viden”, dvs. en paratviden om programmeringsopgaven og dens håndværksmæssige forudsætninger, som skulle omsættes i et abstrakt programmeringssprog. Dvs. en viden om, hvordan man tankemæssigt bygger programmeringen op på grundlag af erhvervede kompetencer inden for faget og dernæst anvender den tillærte programmeringskompetence.

Eksemplet belyser forskellige forudsætninger personer med forskellige uddannelser og baggrund har for løsning af opgaven. Det sociale aspekt i denne rekrutteringsopgave beror bl.a. på en mangelfuld viden om matchet mellem jobbets reelle kompetencekrav og jobindehaverens kompetencer, specielt hvad angår bedømmelse af tavs viden og dens omsætning i arbejdsprocessen. Har den pågældende med­arbejder faglig praktisk viden, som forudsætning for at definere og gennemføre en program­merings­opgave?

C. Forskellen mellem formel og faktisk kompetence kan være stor. Det som læres i uformelle arbejdsprocesser uden for uddannelsessystemet (arbejdsliv og sociale liv) kan adskille sig markant fra det som læres på skolen. Eksempelvis lærte maskinarbejderlærlinge nogle forældede program­meringsstyringer på en teknisk skole, men i de små maskinvirksomheder, hvor de indgik i et læreforhold, lærte de styringer som relaterede sig til den senere teknologiske udvikling af værktøjsmaskiner. Der kan være forskellige sociale betingelser (lærepladser mv.), der former de formelle kompetencer, som indgår i udvikling af realkompetencen.

D. Forskellen mellem foreskrevne (formelle) og reelle kvalifikationskrav. Eksempelvis opfattes kravene socialt forskelligt afhængig af hvilket ledelsesniveau, der skal definere kvalifikationskravene. Ledelsens forestillinger om kvalifikationskrav til arbejdsprocesserne kan adskille sig betydeligt fra de faktiske krav som arbejdet kræver. F.eks. definerer en administrerende direktør de foreskrevne krav til en programmør anderledes og med andre ord (“skills”) end arbejdslederen. Direktøren lægger endvidere vægt på de personlige og sociale egenskaber, medens arbejdslederen især vil teste ansøgeren på de faglige kvalifikationer. Den enkelte medarbejder, der skal udføre opgaven vil sætte andre ”ord” på kvalifikationskravene i programmeringsarbejdet.

### Motivation

Motivation er en styrefunktion der indgår i en social proces, som skal sikre, at personalets engagement og arbejdsglæde vedligeholdes og udvikles i fremtidens opgaveløsninger. Traditionelt opfattes motivation som en faktor, der fremmer individernes præstationer i arbejdslivet og indgår derfor som en central teori om ledelse af de menneskelige ressourcer. Motivation af medarbejdere til aktivt at deltage i jobudførelse og – udformning har i de seneste år især været og er en relevant problemstilling i forbindelse med tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere inden for den offentlige virksomhed (sundheds- og plejesektoren) og i vækstbetonede private virksomheder, der efterspørger viden medarbejdere (økonomer og ingeniører). I et videre personalemæssigt perspektiv starter motivationsprocessen allerede ved den måde virksomheden fremstiller sig på over for arbejdsmarkedets rekrutter, og senere i en ansøgning og i en jobsamtale med udvalgte ansøgere.

Motivationsbegrebet tager ifølge motivationspsykologien udgangspunkt i menneskets behov for at være aktive og besidde en trang til at være skabende. Mennesket har en grundlæggende trang til at bevæge sig, sanse, tænke, problemløse, præstere, opleve spænding og selvrealisere sig i livet (Graversen 1992). Inden for arbejdslivsforskningen er der udviklet flere motivationsteorier, hvor der overordnet kan sondres mellem indholds- og procesteorier.

Indholdsteorierne definerer, hvilke behov der skal opfyldes eller tilfredsstilles for, at et individ indretter sig efter en adfærd, som det ønsker. Aktivitets- og udviklingsbehovene tildeles inden for denne teoridel en særlig betydning for menneskelig adfærd. Som et eksempel på denne teoriretning kan nævnes Maslow, der delte de menneskelige drivkræfter bag adfærden op i fem kategorier af behov: de fysiologiske behov, sikkerhedsbehovene, tilhørs- og kontaktbehovene, selvværdsbehovene samt selvaktualiseringsbehovene. Maslow er kendt for sin hierarkiske ordning af behovene, således at behovene på et lavere trin skal være dækket, forinden andre behov hos individet melder sig og søges opfyldt.

Herzbergs teori om kilder til menneskelige behovstilfredsstillelse er et andet eksempel (Herzberg m.fl. 2002). Herzberg deler kilderne op i motivationsfaktorer (arbejdets indhold og udfordring, anerkendelse, ansvar, forfremmelse og vækst) og hygiejnefaktorer (løn, tryghed, fysiske arbejdsforhold, kollegiale forhold, firmapolitik og jobsikkerhed). De to faktorer defineres på hver sin skala, hvor førstnævnte faktorer fører til forskellige grader af tilfredshed og sidstnævnte fører til forskellige grader af ikke-tilfredshed. Teorien har især haft betydning for jobudvikling som en metode i personalearbejdet med henblik på at forbedre præstationsniveauet i opgaveudførelsen. Af andre indholdsteorier kan nævnes Alderfer, som mente, at behov kan opfyldes samtidigt eller i varierende rækkefølge - modsat af hvad Maslow mente. Alderfer inddeler sin behovsmodel i tre kategorier: Eksistensbehovene, kontaktbehovene og vækstbehovene, der modsvares af livskvaliteterne, at være, at elske og at have.

En anden gruppe af motivationsteorier kaldes for procesteorier. Procesteorierne betoner aktørernes opfattelser af faktiske relationer mellem adfærd og resultater. Individerne træffer bevidste og rationelle valg om deres arbejdsadfærd, - inspireret af ”rationel choice” sociologien. Som eksempel kan nævnes Vroom, der søgte efter forklaringer på de valg som individerne traf – f.eks. for at opnå forskellige goder i arbejdslivet. Vroom mente, at individets motivation til at træffe rationelle valg i arbejdslivet vil være bestemt af tre faktorer: individernes forventning til at opnå et *resultat* f.eks. en forfremmelse, den *anstrengelse* som individet lagde i sin præstation for at opnå det ønskede resultat og endelig den *værdi* som det opnåede resultat tillægges (Vroom 1967, Ibsen & Christensen 2001). Individets motivation er drevet af en grundlæggende tro på en positiv sammenhæng mellem de tre faktorer. Ledelsens opgave ifølge denne teori bliver, at den enkelte medarbejder oplever at få en belønning der svarer til hans indsats og anstrengelse for at opnå et bestemt mål.

Inden for HRM litteraturen findes en tredje forståelse af motivation. Motivation indgår som *et* element blandt flere i præstationsligningen P = f (A, M, O). Præstationen (P) på individniveau er afhængig af tre faktorer (kompetence, motivation og arbejds- og organisationsmiljø). Faktorerne, som opfattes som centrale parametre for ledelsen til at optimere de ansattes præstation, defineres ved:

*A: the ability to perform (they can do the job, because they possess the necessary knowledge and skills)*

*M: the motivation to perform (they will do the job because they feel adequately interested and incentivised)*

*O: the opportunity to perform (Their work structure and its environment provides the necessary support and avenues for expression)* (Boxall & Purcel 2008:5)

Motivationsteorier har givet inspiration til at udvikle flere praktiske metoder inden for virksomhedens personalearbejde, f.eks. jobdesign, medarbejderudviklingssamtaler, kvalitetscirkler, selvstyrende grupper samt præstationsorienterede belønningsmetoder (Nordhaug m.fl. 2004).

### Belønning og bedømmelse

Belønning er en styrefunktion, der indgår i en social proces, hvor organisationen giver betalinger til sine ansatte mod til gengæld at modtage præstationer og bidrag fra de ansatte gennem deres arbejde. Underliggende handler belønning om at frisætte de ansattes ressourcer til nytte for organisationens output og præstation i en social proces, hvor de ansatte også føler sig tilfredse og fair behandlet i arbejdsmiljøet. Der er tale om både et økonomisk bytteforhold, hvor ”arbejdsindsats” byttes med ”løn”- f.eks. på virksomhedsniveauet i form af præstationsfremmende lønsystemer og et ikke-økonomisk bytteforhold mellem den enkelte arbejdstager og arbejdsgiver. Arbejdet i sig selv kan have stor værdi (giver identitet, fællesskab etc.) for den enkelte ansatte. Det er denne værdi som ledelsen søger at optimere med henblik på at skabe det bedst mulige output for virksomhedens overlevelse.

Der sondres i litteraturen mellem ydre og indre belønninger, hvor de ydre dækker over organisationens forskellige former for betalinger til de ansatte som løn, bonus, overtidsbetaling, overskudsdeling, aktieoptioner, pensioner, feriebetaling. De indre belønninger dækker over sociale forhold som motiverer de ansatte på arbejdspladsen. Det kan være elementer som deltagelse i tilrettelæggelse af arbejdet, udfordring eller læring i jobbet,fysisk og psykisk velbefindende, mening og mål med arbejdet, fleksibel arbejdstid, feedback. Både de økonomiske og sociale bytteforhold er bestemmende for udformningen af den ”psykologiske kontrakt” mellem arbejdsgiver og arbejdstager.

Bedømmelse er en styringsfunktion som indgår i en social proces, hvor den ansattes arbejdspræstation bliver vurderet af ledelse ud fra mere eller mindre eksplicitte kriterier. Bedømmelsen kan f.eks. bestå i den ansattes kompetenceudnyttelse i forhold til opgaveløsningen. Med udvikling af medarbejderudviklingssamtalesystemer er opgavebestemte bedømmelsessystemer blevet fortrængt, eftersom præstationsmålinger er et periferisk tema i samtalerne. Men det betyder ikke, at bedømmelse ikke finder sted i personalearbejdet. Personalebedømmelser finder sted i formelle sociale sammenhænge, som f.eks. i almindelige medarbejdersamtaler, men også løbende mellem ansat og ledelse i det daglige, altså i uformelle sociale sammenhænge. Hvor god en leder er til at samle og registrere viden om medarbejderforhold og bedømmelse, og ikke mindst hvordan denne viden bruges, er et åbent spørgsmål.

Personalebedømmelser kan både have positive og negative effekter set fra den ansattes synspunkt. F.eks. at man ikke får den stilling, man har søgt om eller får tildelt en belønning, som man virkelig føler har gjort sig fortjent til.

Adfærdsfunktionen**:** Formelt og uformelt personalearbejde

Adfærdsfunktionen omfatter den daglige kontakt og interaktion mellem ledelse og medarbejdere. Interaktionen er reguleret af normer og værdier i den enkelte organisation. Den ledelsesmæssige adfærd hvad angår personalearbejdets grund- og styrefunktioner afgrænses i nogle sammenhænge til personaleledelse (Nordhaug m.fl.1997:16). Personaleledelse kan udtrykkes gennem normer og værdier enten i *eksplicitte*, nedskrevne politikker (formelt personalearbejde) eller være udtrykt gennem *implicitte* ledelsespraksisser over for personale (uformelt personalearbejde).

Eksempel på en eksplicit personale politisk norm*: Du må begå tre fejl, derefter bliver du afskediget!* (Citat fra endirektør i midtjysk virksomhed). Den ansvarlige personaleleder giver den ansatte en advarsel inden en afskedigelsesprocedure igangsættes. Historien melder ikke noget om, hvor meget og hvad der skal til for at begå *en* fejl. Der opstilles sjældent objektive kriterier herfor i personalepolitikken, idet ledelsens subjektive og sociale bedømmelser af personalets adfærd og præstationer er afgørende for udfaldet. I enhver personaleledelsesadfærd indgår derfor både et formelt og et uformelt personalearbejde med hensyn til at regulere grund- og styrefunktionerne. Funktionerne er dermed socialt defineret af, hvilke værdier og normer der kendetegner ledelsens adfærd.

Personalearbejde indeholder både en formel og uformel side. Ledelsesadfærden er bundet af præstations- og arbejdsmiljøet på individ, gruppe og organisationsniveau. Adfærden i danske virksomheder er dermed ikke entydigt bestemt af rigide organisationsstrukturer og/eller personalepolitiske procedurer. I ethvert personalearbejde findes frihedsgrader for, hvordan den enkelte leder adfærdsmæssigt kan organisere og handle over for personalearbejdets grund- og styrefunktioner. Frihedsgraderne vil være bestemt af en lang række af organisationsinterne som – eksterne forhold. Inden for disse forhold genfindes både lovgivnings- og aftale- og personalepolitiske reguleringer af personalepraksisser (Nielsen 1992, 2000, 2001, 2008).

Den menneskelige ressource er ikke blot genstandsgjort for ledelsesmæssige dispositioner, administrative procedurer og interesser inden for personalearbejdets frihedsgrader. Ressourcen udgør også et subjekt - et potentiale, der gør det muligt for individet at handle målrettet inden for sociale rum i den enkelte organisation. Individet handler med udgangspunkt i egne strategier og værdiorienteringer. Orienteringer og strategier som kan være mere eller mindre bevidste for den enkelte og mere eller mindre eksplicitte over for ens arbejdsgiver, dvs. principalens og nærmeste overordnedes bevidsthed. I mange tilfælde optræder en klar konsensus - en fællesinteresse mellem organisationens og individets mål, som påvirker personaleadfærden i organisationen. I andre tilfælde optræder konflikter, som løses på lang sigt. Når konflikter løses, opstår en ny konsensus eller harmoni i organisation. Dermed integreres aktørerne socialt i den enkelte organisation. Løsningen på konflikterne finder i det moderne samfund og organisationer sted gennem dialoger og samtaler og finder sin legitimitet i arbejdsgiverens ledelsesret, i aftaler på arbejdsmarkedet eller i regulering via lovgivning.

Inden for økonomisk teori findes en specifik teori om sammenhængen mellem arbejdsmotivation og økonomiske incitamenter. Den kaldes principal-agent tilgangen. Ifølge denne optræder agenten (leder og medarbejder) på vegne af principalen (arbejdsgiver). Det forventes, at agenten forfølger de målsætninger, der er fastlagt af principalen. Indfrielse af målsætningerne er langt fra tilfældet i den virkelige verden, eftersom flere faktorer kan påvirke agentens adfærd til ugunst for principalen. En af løsningerne er, at parterne må opstille en incitamentsforenelig kontrakt, hvor usikkerhed om forholdet mellem mål og arbejdsindsats minimeres mest muligt. Med dette udgangspunkt forhandler partnerne. Der aftales aflønning med udgangspunkt i forskellige lønsystemer, dvs. fastlønsystem, præstations­lønsystem og blandede former. Kombinationer af systemerne bidrager til indgåelse af arbejdskon­trakten. Teorien danner bl.a. grundlag for praktisk belønningsledelse.

Personalearbejdet er i mange sociale og organisatoriske sammenhænge baseret på en erhvervs­økonomisk rationalitet og juridiske regler, men arbejdet er også baseret på sociale forhold og kommunikation i arbejdsliv og organisation. I ethvert personalearbejde indgår derfor sociale processer, der dækker over ledelses- og medarbejderadfærd samt handlinger, som finder sted inden for varierende ”organisatoriske frihedsgrader og rum”.

### Social integration i personalearbejdet og samfund

Med social integration forstås en social proces, der både indeholder konfliktfyldte og ordnede sociale forhold mellem aktører i den enkelte institution og i samfundet generelt (Lockwood 1964:371). Tankegangen om social integration overført til arbejdslivets aktører, arbejdstager og arbejdsgiver, står i udgangspunktet i et konfliktfyldt socialt rum. Arbejdsgiveren ønsker så stor en præstation af de ansatte som muligt til en så lav løn som muligt. Arbejdstageren ønsker så høj en løn som muligt for en så lille præstation som muligt.

Udover at individet er et handlende subjekt, der med sine ressourcer (evne og vilje) bidrager til organisationens præstation og får belønning herfor, søger individet også efter social integration i organisation og samfund. Dvs. ønsker om at finde identitet i arbejdsliv og opleve at tilhøre et fælles­skab i den enkelte organisation (Husén 1994, Nielsen 1999, Nielsen 2003). Moderne sociologer har forladt tesen om identitet og fællesskab i arbejdslivet, idet de hævder, at de sociale bånd mellem mennesker i samfundet og den enkelte organisation ikke er så fasttømret som tidligere. Båndene er blevet af - institutionaliserede (Beck 2004). Kritiske sociologer mener endvidere, at arbejdslivets sociale relationer er præget af at være diffuse og omskiftelige samt ligefrem er skrøbelige. Fleksibiliteten og fællesskaberne i arbejdslivet er præget af at blive mere flygtige. (Sennett 1999, Aagaard 2007). Erfaringsdannelse blandt individerne i det fleksible arbejdsliv mister betydning og bliver værdiløse for arbejdstagerens evne til at sælge sin arbejdskraft.

Belastninger i et fleksibelt arbejdsliv kan af ledere og medarbejdere opleves som store - både økonomisk, socialt og ressourcemæssigt. Ansatte oplever, at de ikke besidder tilstrækkelige ressourcer som kan imødekomme alle krav, der stilles fra ledelsens side. Individ, virksomhed og samfund er under forandring. De manglende sociale bånd og erfaringsopsamling i arbejdslivet kan have negative virkninger for individernes tilhørshold til samfundet og den enkelte organisation.

For at forebygge store uheldige sociale konsekvenser som f.eks. polarisering af arbejdsstyrken medfører, er det vigtigt, at metoderne i personalearbejdet – formelt og uformelt - medtænker og praktiserer en form for social integration og ansvarlighed i arbejdslivet som en vigtig sammenholds faktor i organisation og i samfund (Nielsen 2003). (Se også s. 16 i afsnittet om social ansvarlighed). Hvis ikke dette sker, er der stor sandsynlighed for, at moderne sociologer får ret i deres forudsigelse om konsekvenserne af det fleksible arbejdsliv. Både arbejdsmiljø og præstation vil kunne forbedres i den enkelte organisation, hvis den sociale integration og ansvarlighed også får bedre betingelser i den enkelte organisation, hvor arbejdslivet er i op­brud. (Nielsen m.fl. 2008:250ff).

Med social integration på en arbejdsplads menes, at en ansat deltager i og identificerer sig med en eller flere forskelligartede organiserede enheder f.eks. et arbejdsfællesskab, som rækker ud over de ansattes nære forhold til den enkelte klient eller kollega med særlige egenskaber (Nielsen & Chris­ten­sen 2002). Definitionen på social integration omfattes ikke blot af ens nære relationer til arbejds­kollegaer eller brugere, men viser også hen til kollegaer og brugere som ikke nødvendigvis indgår i ens nærmeste arbejdsrelationer – hvad angår ens jobfunktion eller ens faglighed. Den sociale udveksling en ansat kan have med andre på arbejdspladsen er ikke alene struktureret ud fra job­funktion og faglighed, men finder i det moderne arbejdsliv også sted inden for en fleksibel tilrette­læggelse af arbejdet og perso­nale­anvendelse – f.eks. gennem jobskifte og skifte på vagtplaner.

Social integration er også en central kategori som har stor betydning for den del af personalearbejdet der afgrænser virksomheders rekrutteringsadfærd. I personalearbejdet er det velkendt, at danske virksomheder anvender sociale netværk i rekrutteringsadfærden (Csonka 1995). I dansk sammenhæng er de sociale netværk i virksomheders rekrutteringsadfærd ret udbredte. Ved ”mund-mund-metoder” benytter virksomheden sig i rekrutteringsøjemed af de ansattes viden om potentielle ansøgere og af virksomhedens kendskab til andre ansatte inden for branchen. En af de mest almindelige måder at rekruttere arbejdskraft på foregår ved, at virksomheden ansætter medarbejdere som anbefales af nuværende eller forhenværende ansatte eller af ansatte inden for branchen over for den virksomhed, der har et rekrutteringsbehov. Mellem 40 – 61 % af virksomhederne vurderer denne adfærd som udbredt på det danske arbejdsmarked (Albreckt Larsen 2007). Eksemplet dokumenterer et uformelt rekrutteringsarbejde, hvor virksomhedens søge- og transaktionsomkostninger begrænses. Virksomheden får en medarbejder som hurtigt kan indgå i virksomhedens kultur.

### Normer og værdier i personalearbejdet

Normer og værdier i arbejdslivet er afgørende for, hvordan personalearbejdet reguleres – både formelt og uformelt.

Normer og værdier er begrundet i den omkringliggende udvikling på arbejdsmarked og i samfund, men også af de til enhver tid dominerende organisations- og ledelseskoncepter (f.eks. den lærende organisation, værdibaseret ledelse, total kvalitetsledelse) – koncepter der bygger på nogle bestemte antagelser og værdier. I hver af disse koncepter indgår grundlæggende antagelser som kan kaldes værdier, hvorefter konceptet orienterer sig. Koncepterne hviler bl.a. på en antagelse om individernes sociale integration i organisation og arbejdsliv. I total kvalitetsledelse f.eks. er kravet, at individerne involveres og deltager i beslutningsprocesser der fører frem til bedre kvalitet. I lærende organisation forudsættes det f.eks., at individerne lærer med henblik på at indgå i og imødekomme en organisationsforandring.

Den uformelle eller den sociale integrative adfærd af personalearbejdet har i begrænset omfang været genstand for kritisk teoribearbejdning inden for samfundsvidenskaberne. Der skal derfor gives en række eksempler herpå.

### Sociologisk og psykologisk teori om personalearbejdets teknikker

I en bredere betydning af personalearbejdet indgår medarbejderens interaktioner over for kollegaer og ledelse i den daglige omgang - lige fra arbejdsmæssige relationer til social støtte og kontakt. Der kan i den sammenhæng sondres mellem et formelt og uformelt personalearbejde, hvor den formelle adfærd i personalearbejdet er begrundet i ledelsens ret til administration, ansættelse, anvendelse og afskedigelse af personale. Den formelle adfærd kan eksempelvis ekspliciteres i skriftligt formulerede personale­politikker. Den uformelle adfærd er baseret på medarbejdernes og ledelsens normer og værdier på arbejdspladsen samt behov og ønsker til udvikling i arbejdslivet. Det kan f.eks. være særlige ønsker til personlig udvikling og faglig karriere, der indgår i en uformelle kommunikation mellem leder og medarbejder, f.eks. i form af psykologiske kontrakter. Kontrakterne er baseret på gensidige forventninger og løfter blandt organisationsmedlemmerne, f.eks. til belønnings- og forfremmelseshold der knytter sig til jobbet (Schein 1995, Rousseau 2000). I den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS) gøres den uformelle adfærd til en formel reguleret adfærd, hvor forventningerne mellem virksomhed og individ afstemmes. Kontrakterne genforhandles. Det er ikke dermed givet, at lederen følger op på aftaler om udviklingsønsker, som er afstemt, genforhandlet og aftalt under samtalen (Holt Larsen 2006).

Almindeligvis kan den ledelsesmæssige opfattelse af personalearbejdets regulering føres tilbage til motivationsteorier. Teoriernes menneskeopfattelse er, at individet konstitueres gennem en række behov og holdninger eller mentale modeller, der skal styres (to be managed) til at få arbejdsorganisationen til at fungere effektivt. Det antages, at individet ikke kender sine behov og er derfor en fremmedgjort person over for sig selv. En HRM-filosofi som bygger på motivationsteorier, lægger vægt på at fremstille et individ, der indeholder et potentiale af kompetencer og behov, der er undertrykt i produktion. Menneskepotentialet venter på at blive forløst eller selvrealiseret i overensstemmelse med menneskets ”sande” natur. Ledelsen må for at realisere individets potentialer, behov og bidrag til præstation anvende motivationsfaktorer i forskellige kombinationer.

Fra et Foucault-synspunkt tages til forskel fra motivationsteorierne udgangspunkt i, at individet konstitueres gennem magt - og viden relationer. Det betyder, at praktiske HRM-teknikker kan studeres gennem den konkrete magtudøvelse og viden anvendelse med fokus på samspillet mellem det arbejdende menneske, ledelse og jobbet. At gøre subjekterne styrbare ud fra deres arbejdskapaciteter og opnåelse af en forventet præstation, kan studeres i organisationens konkrete magt- og viden forhold i de HRM-teknikker, som lederne anvender (Townley, 1994).

Når HRM-teknikker benyttes er der ingen garanti for, at medarbejderens totale viden om beskæftigelsesforholdet gøres til genstand under samtalen (f.eks. job- eller MU-samtalen) eller, at den tavse viden undervejs i samtalen gøres eksplicit. Ledelsens idealønske er at få oplyst så meget viden om den enkeltes arbejdskapacitet som mulig for at gøre den menneskelige ressource styrbar i organisationen. Medarbejderen kan vælge en strategi om at beskytte sig mod, at ledelsen benytter samtalens personlige oplysninger til ”egen” strategifastlæggelse, som kan virke modsat medarbejderens hensigt på arbejdspladsen.

Som dokumentation for den "skjulte" viden om og ved individet, kan henvises til den Foucault inspirerede HRM-forfatter Barbara Townley (1994). Townley refererer bl.a. til ledelsesfilosoffen Mc Gregor for, at selv ledere med den højeste uddannelse og en anvendelse af de bedste metoder i personalearbejdet, ikke får fat i det totale sande billede af en persons kapaciteter. Antagelsen er, at individet altid ved mere om sine egne kapaciteter og behov, styrker og svagheder og mål end enhver anden person i organisationen, herunder også ens nærmeste overordnede. Ledelsen føler sig derfor fremmedgjort i personalearbejdet. Ledelsen søger på lederkurser for at forbedre lederkompetencen inden for personalearbejdet. Men der findes ingen metoder til, at den overordnede kan fravriste den nødvendige, men ikke tilstrækkelige viden om individet. Pointen hos Mc Gregor er ifølge Townley

*His statement recognizes that the individual is not just an "object", but is tied to self-knowledge.* (1994:110).

Altså individet ved mere om sig selv end nogen anden person i organisationen, eksempelvis ens nærmeste overordnede ved om individet. Men individet føler sig også fremmedgjort over for arbejdsdeling i arbejdsprocessen og i samfundet, fordi individet ikke kan gennemskue hvilken betydning ens indsats har for omverdenen.

Med andre ord findes der en skjult viden om og ved det fremgjorte individ, som selv den mest kvalificerede, men fremgjorte personaleleder ikke er i stand til at afdække eller fravriste til sit formål og som lederen kunne have en interesse i at benytte – f.eks. i ledelsens strategifastlæggelse vedr. reguleringsforholdet mellem virksomheds- og personaleudvikling.

De metoder, der er anvendelige til at søge at lukke op for den skjulte sandhed, baserer sig på, hvad der ifølge Townley kaldes "inadækvat psykologi". Det betyder, at individet må "eje" forståelser for konsekvenserne af egne handlinger. Og dernæst skal organisationen have inkorporeret individets selv­styring og selvdisciplinering i sin styring. Der er altså tale om et tosidigt styringsforhold ifølge denne teori. Først skal individet med sig selv finde ud at styre og disciplinere sig selv, vel at mærke inden for de givne rammer i samfund, organisation og på arbejdsmarkedet. Dernæst skal organisationen - repræsenteret ved en overordnet leder, tage stilling til, hvordan han eller hun kan bruge den individuelle styring og disciplinering til styring af organisationen. Selvledelse på individniveau transformeres til ledelse på organisationsniveau. HRM-teknikker f.eks. medarbejder- og jobsamtaler former individerne og tjener til individernes selvstyring og kobles til organisationens styring af sig selv. Dette er grundsynet på HRM ifølge en Foucault-tolkning.

I denne objekt-subjekt personaleteori gås tilbage til grundspørgsmålet om individets forhold til sig selv som subjekt: Hvilke teknikker findes for, at individet forholder til sig selv som et subjekt, som et selv-reflekterende, selv-erkendende, selv-bekendende, selv-undersøgende, og selv-tydende og selvdisci­plinerende individ? Og hvordan bruger individet denne viden i sin orientering i arbejdslivet? Og det næste logiske spørgsmål i rækken er: Hvordan bruger organisationen denne ”ufuldkommen” viden om individet og dens ressourcer i personalearbejdet? At opnå en ideel match mellem individ – job og organisation indeholder en del ”blinde pletter”.

At ledelsesprocesser over for de menneskelige ressourcer derfor kan fejle, finder ifølge denne teori et overbevisende argument i manglende gennemskuelighed og individernes fremmedgørelse over for hinanden (arbejdstagere og arbejdsgivere).

Foucaults kritiske teori[[2]](#footnote-2) – formidlet gennem Townley - om personalearbejdets sociologiske og psykologiske aspekter er tankevækkende. Men den rejser en række nye spørgsmål. F.eks. hvilke former for styring på individ- og organisationsniveau er der tale om? Er styringsteknikkerne direkte eller indirekte? Har individet i organisationen viden om, hvordan teknikkerne bliver brugt? Bliver oplysningerne fra medarbejdersamtaler anvendt i ledelsens strategifastlæggelser over for personale?

En anden sociologisk teori - kollektivteorien - fokuserer på de kollektive sociale forhold mellem ledelse og medarbejdere i organisationen.

Medarbejdernes værdier og normer er begrundet i en arbejdssociologisk teori om de underordnede ansatte i organisationer. Der foregår ifølge denne teori en kollegial og kollektiv regulering af medarbejdernes adfærd gennem ”arbejderkollektivet”. Kollektivet er en særlig uformel organisering af medarbejdernes interesser (ansatte) over for et formelt teknisk-økonomisk system, som repræsenteres af virksomhedsledelsen. Kollektivet opstår omkring og eksisterer i interaktionsbetingelser som nærhed, lighed og fælles problemsituationen (Lysgaard 1985). Medarbejderne udvikler og opretholder et værdisystem, der betyder, at de forskanser sig i forhold til virksomhedens teknisk-økonomiske system, dvs. ledelsens krav over for de ansatte. Arbejderkollektivet udvikles løbende som en reaktion mod stigende og ubønhørlige krav som det teknisk-økonomiske system stiller. Arbejderkollektivet udgør en buffer mellem det økonomiske og menneskelige system i den enkelte organisation. Ledelsen forsøger at svække kollektivet gennem at knytte udvalgte underordnede til virksomheden ved individuelt at tilbyde højere løn eller muligheder for forfremmelse. Omvendt sørger kollektivet for, at ”virksomhedens mand” bliver mobbet eller ekskluderet fra den kollektive organisering. Lysgård kalder sidstnævnte adfærdsformer for systembåren tilslutning.

Trods deres forskellige udgangspunkter indeholder både teorien om psykologisk kontakt, Foucaults teori om magt – og viden forhold samt kollektivteorien elementer til analyse af social integration på arbejdspladsen eller mangel på samme.

# Outputfunktionen

Outputfunktionen er en funktion i personalearbejdet, som sammenfatter værdien af det samlede resultat af ledelsens målrettede indsats med anvendelse af de menneskelige ressourcer. Lidt for enkelt sagt er den samlede præstation (performance) defineret af arbejdskraftens indsats i virksomheden. Præstationen er en funktion af følgende faktorer: medarbejderens motivation, dens kompetence og det samlede arbejds- og organisationsmiljø, som medarbejderne indgår i. Ledelsens adfærd over for de ansatte i organisationen antages at påvirke samspillet mellem disse tre faktorer (Boxall & Purcell 2008:5). Ledelsen har ifølge ressourcebaseret teori om personalearbejde et særligt ansvar at varetage over for en vedligeholdelse og udvikling af menneskelige ressourcer, dvs. medarbejdermotivation og -kompetence, inden for et støttende og udfordrende samt integreret virksomhedsmiljø. Overført til modellen i nærværende skrift (s. 10), vil et centralt spørgsmål til outputfunktionen være: Hvilken værdi skabes gennem ledelse og administration af grund-, styre- og adfærdsfunktioner med fokus på de menneskelige ressourcers bidrag til organisationens samlede præstation og arbejdsmiljø?

Svaret på dette spørgsmål kan gives i en tilnærmet form med en reference til flere relevante undersøgelser.

Generelt er konstateret positive sammenhænge mellem HR-arbejdet og virksomhedens performance. HR-arbejdet blev ifølge en klassisk undersøgelse af feltet (Huselid 1995), målt gennem to grupper af variable A: Kvalifikationer og organisationsstruktur B. Motivation og selektivitet i udvælgelse. For en nærmere omtale af undersøgelsen se: Holt Larsen 2010. I denne type undersøgelser findes mange variable og relationer mellem variable, som kan påvirke det samlede output i form af forskellige præstationsmål. Der vil derfor altid være en usikkerhed i målingerne. I statistiske undersøgelser handler det om at beregne og dermed meningsfuldt eksplicitere og reducere usikkerhederne. Positivt vurderet giver Huselids undersøgelse et markant bidrag til en erkendelse af, at virksomhedens præstation er et resultat af et kompleks samspil af HRM-relevante faktorer og processer. Hovedproblemet i dag er, at der er gennemført mange tværsnitsundersøgelser sammenhængen mellem HR-arbejdets praksis og præstation. Ifølge en dansk tværsnitsundersøgelse (Hjalager m.fl. 2009) af HRM-praksis i danske virksomheder viser generelt, at virksomheder ikke forbedrer sin indtjening eller andre økonomiske præstationsvariable alene ved, at den HR - ansvarlige chef inddrages i virksomhedens direktion eller bestyrelse, hvor væsentlige beslutninger skal tages. Denne naive konstatering strider mod en grundlæggende antagelse i HRM - filosofien! Der findes imidlertid en dokumentation på en statistisk sammenhæng mellem positive resultater for virksomhedens økonomi og det institutionelle samarbejde der er udviklet mellem HR - funktionen og linjeledelsen (rekruttering og udvælgelse samt uddannelse og udvikling) (Hjalager, m.fl. 2009:60). Der savnes undersøgelser af hvilke sociale processer som skaber gode henholdsvis dårlige sammenhænge mellem individ, organisation og samfund.

Udvides blikket derimod fra personalearbejdets konkrete praksisser til sociale processer i virksomheden og dets arbejdsmiljø, tegner der sig et andet billede.

Det psykiske arbejdsmiljø er især i de senere år gjort til genstand for hyppige og omfattende målinger i virksomheder gennem oprettelse af det Nationale Center for Arbejdsmiljøforskning (NFA). En af rapporterne fra centret understreger hvor forskelligartet det psykiske arbejdsmiljø er, om man arbejder med mennesker, med symboler (viden arbejde) eller i industrien. Eksempelvis scorede følelsesmæssige krav og at ”skjule følelser” højt i arbejdet med mennesker, medens symbolarbejdet er præget af høje kognitive krav og højt arbejdstempo. Industri arbejdet er præget af et højt arbejdstempo og høje kvantitative krav, lav indflydelse og lave udviklingsmuligheder (Hasle m.fl. 2008). Undersøgelser af virksomhedens sociale netværk og kapital har bragt et nyt lys på nogle centrale sammenhæng. Den sociale kapital i virksomheder der er en egenskab der sikrer at ledelse og medarbejdere i fællesskab kan løse virksomhedens kerneopgaver, har gennem mål for sociale relationer (samarbejde, tillid og retfærdighed) positive virkninger på produktivitet og arbejdsmiljø (Olesen m.fl. 2008). Dermed videreføres en tradition i forskning af arbejdsmiljøforhold, som fokuserer på sociale relationer i arbejdslivet, dvs. social støtte på individniveau, social integration på gruppeniveau og social kapital på organisationsniveau (House 1981, House et al. 1988 Karasek 1979, Karasek, & Theorell, 1990 Johnson, J. V. 1986, Portes 1998 Gittell et al. 2010, Nielsen 2010).

Der findes en række skandinaviske og danske undersøgelser af sociale relationer på individ- og gruppeniveau i arbejdslivet, f.eks. medarbejderdeltagelse, social støtte og kontakter, udvikling og udfordring i arbejdslivet, som påvirker menneskers vilje og evne til at bidrage til organisationens samlede præstation og som samtidig har positive virkninger på de ansattes helbred. Grupper af ansatte som har negative sociale relationer i arbejdslivet (de klemte og isolerede) har også et dårligere helbred end andre grupper (f.eks. de værdsættende og involverede) med høj kvalitet i sociale relationer på arbejdspladsen. Endvidere påvirker kvaliteten af de sociale relationer arbejdskraftens præstation og dermed virksomhedens effektivitet. (Härenstam A, Bejerot E (red). (2010: 37f). Medarbejdernes direkte deltagelse i beslutning i arbejdsliv og i mindre grad indirekte deltagelse via ens tillidsrepræsentant har positive virkninger på arbejdsmiljøets kvalitet (Knudsen m.fl. 2009).

Både virksomhedspræstationer og arbejdsmiljøforhold gøres til genstand for løbende evalueringer. Virksomhedens resultater præsenteres i kvartalsvise og årlige regnskaber. Hvis regnskabet viser positive tal, vil anstændige ledere på personalemøder også rose og takke sin medarbejderstab for indsatsen bag resultatet. Dette medvirker til at styrke den sociale integration i organisationen.

Arbejdsmiljøregnskaber præsenteres i lovpligtige arbejdspladsvurderinger (APV) med opfølgende handleplaner hvert tredje år. Inden for faglitteraturen i arbejdsmiljø (Rocha & Hohnen 2010:13) tales i dag om et arbejdsmiljøledelsessystem, der består af syv elementer eller krav, som stilles fra arbejdstilsynet til virksomhedernes APV. Kravene er: Strategi for arbejdsmiljøet, medarbejder­involve­ring, uddannelses- og træningssystemer, risikoanalyse og kontrolsystem, præventive og korrigerende aktionssystemer, systemer til at sikre kontinuerlige forbedringer, ledelsesevaluering. Der kan argumenteres for, at arbejdsmiljøet har en særlig betydning for udnyttelse af præstationsevne i arbejdsstyrken.

Denne forskellighed i arbejdslivet stiller også særlige krav til ledelse og udvikling af de menneskelige ressourcer. En almen og normativ teori om personalearbejdet vil næppe være gangbar i den praktiske verden, da de sociale processer i organisationer øver en afgørende indflydelse på resultatet af indsatsen inden for området.

Litteratur

Aagaard, K. (2007): *Arbejdsmiljøforskningsfondens Årskonference*, 24. oktober 2007.

Albreckt Larsen, C. (2007): Network versus Economic Incentives, *Paper to ESPAnet conference*, Vienna 2007 Aalborg University.

Atkinson, J. (1985): *Flexibility,* *Uncertainty and Manpower management*, Brighton IMS.

Atkinson, J. (1987): Flexibility or fragmentation in: *Labour and Society* no. 1. Pp. 87-105

Banke, P & Clematide, B. (1989): *Ny teknik – nye job*, NAUT 1989:4.

Beck, U. (2004): *Risikogesellschaft : auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/ M, Suhrkamp.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984): *Managing Human Assets*, The Free Press, New York/London.

Boxall, P. & Purcell, J.(2008): *Strategy and Human resource Management*, 2nd ed. Palgrave Macmillan.

Bratton, J. & Gold, J. (2007): *Human Ressource Management, Theory and Practice*, 4th ed. Palgrave.

Bredgaard, T., Larsen, F., Madsen, P.K. (2005): Flexicurity på dansk – et lærestykke for Europa? I *Økonomi & Politik*, Jurist- og økonomforbundets Forlag, nr. 4, Dec. 2005.

Christensen, A. (red.) (1997): *Den lærende organisations begreber og praksis*, Aalborg Universitetsforlag, 3. oplag 2007.

Csonka, A. (1995): *Når virksomheder rekrutterer*, Socialforskningsinstituttet, Rapport 95:10.

DA Statistik, (2009): *Personaleomsætning 2008*. København august 2009.

Djursø, H. Tølbøll & Neergaard, P. (2006): *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*, Academica, 2006.

Ellström, P. E. (1994): *Kompetens, utbildning och lärende i arbetslivet* - *Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Publica, Stockholm 1994.

FAOS 2007: Politiske ubalancer i den danske model, *Information fra Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier*, Sociologisk Institut, Københavns Universitet Oktober 2007

Foucault, M. (2000): *Power: essential works of Foucault 1954 -1984*, New York.

Friche, C. (1992): Social støtte, sociale struktur og tilpasningsstrategier i: *Arbejdspsykologisk Bulletin:* Socialt netværk og støtte, Vol. 8, Arbejdspsykologisk Afdeling, Aarhus Universitet

Gittell, J. H. et al. 2010 A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work Organization Science; Mar/Apr2010, Vol. 21 Issue 2, p490-506

Graversen, G. (1992): *Arbejdets betydning, kvalitet og udformning*, Akademisk Forlag.

Greve, A. (1995): *Organisationsteori – nyere perspektiver*, Universitetsforlaget, Oslo 1995.

Hall, L. & Torrington, D. (1998): *The Human Ressource Funktion – the Dynamics of Change and Development,* Financial Times.

Härenstam A, Bejerot E (red). (2010) *Sociale relationer i arbetslivet*, Studier från föränderliga arbetsplatser, Gleerups Utbildning AB

Hasle, P. m.fl. (2008): *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø* – Rapport fra forskningsprojektet VIPS, NFA, DTU, RUC, Team arbejdsliv.

Herzberg F. m.fl. (2002): *The Motivation to Work*, Transaction Publishers 2002.

Hjalager, A.M., Larsen, H.H. & Znaider, R. (2009): *HRM-Earth.dk – Et overblik over HRM i Danmark,* (Cranet-undersøgelsen 2008).

Holt Larsen, H. (2010): *Human Ressource Management – Licence to Work*, Forlaget Valmuen, Jelling.

House, J. S., D. Umberson, K. R. Landis (1988), Structures and Processes of Social Support *Annual Review of Sociology*, Vol. 14 pp. 293-318

House, James S. (1981) *Work Stress and Social Support*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

Huselid, M. A. (1995): The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy og Management Journal* 38 (3):635-72.

Husén, M. (1986): *Arbejde og identitet*, København: Nyt Nordisk Forlag.

Ibsen, F. & Christensen, J. F. (2001): *Løn som fortjent*, Jurist- og økonomforbundets Forlag, København.

Johnson, J. V. 1986: *The impact of workplace social support, job demands and work control under cardiovascular disease in Sweden*, Doctorafhandling., University of Stockholm, Dept. of Psychology

Jørgensen, H. Lind, J. Nielsen, P (1990): *Personale, planlægning og politik*, ATA-projektet, Rapport 23, Aalborg Universitet.

Karasek R. A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign i: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, June.

Karasek, R. and Theorell, T. (1990): *Healthy work - Stress, productivity and reconstruction of Working Life.* New York: Basic Books Inc.

Knudsen, H. m.fl. (2009): *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet*, Inst. for Samfundsudvikling og Planlægning, nr. 9

Knudsen, H.(1995): *Employee Participation in Europe*, Sage Publication Ltd. 1995.

Kongshøj Madsen, P. (2010): *Er festen forbi? Udfordringerne for den danske model*. Oplæg til MAP-temadag den 5. maj 2010.

Kristiansen, J. (2004): *Den kollektive Arbejdsret*, Jurist – og Økonomforbundets Forlag.

Legge, K. (1995): *Human Ressource Management – Rhetorics and Realities*, Mac Millan Press Ltd.

Lindgren, S.-Å. (2000): Michel Foucault Kap. 19 i: Andersen H. m.fl.(red): *Klassisk og moderne samfundsteori*, Hans Reitzels Forlag.

Lockwood, David (1964): Social Integration and System Integration i: G. K. ZollSchan & W. Hirsch (eds.) *Explorations in Social Change*, London: Routledge.

Lysgaard, S.(1985): *Arbeiderkollektivet,* Universitetsforlaget, Oslo 1985, 2. utgave.

Månson, P. (2000).: *Max Weber* i: Klassisk og Moderne Samfundsteori, København.

Nielsen, K. & A. Christensen (2002): Social integration i arbejdslivet. Artikel i *Tidsskriftet Arbejdsliv*, 4. årg. Nr. 2, s. 61 – 81.

Nielsen, K. & Mølvadgaard (2006): Social ansvarlighed i danske virksomheder i: Djursø, H. T. & Neergaard, P. (2006): *Social ansvarlighed - fra idealisme til forretningsprincip*, Academica, Århus 2006.

Nielsen, K. (1992): CNC technology, job design and training: The scope for personnel strategies, in: *New Technology, Work and Employment*, Vol. 7, no. 2,

Nielsen, K. (2000): Kompetenceudvikling blandt medarbejdere og ledere – i overgang fra håndværksprægede til automatiserede produktionsformer i: Andersen, T. m.fl. (2000): *Kompetence – i et organisatorisk perspektiv*, Roskilde Universitetsforlag.

Nielsen, K. (2000): Personalearbejde, joborganisering og medarbejderkvalificering - Resultater fra en empirisk undersøgelse: i: Nielsen & Mølvadgaard: *Virksomheders personalearbejde - med eksempler fra forskning og praksis*, LEO-serien nr. 24, Aalborg Universitet 2000

Nielsen, K. (2001): En vej til holdbare beslutninger, artikel i: Andersen, M. (2001): *JobDanmark*: Det svære valg i personalepolitik, 2001.

Nielsen, K. (2003): Det handlende og integrerende menneske i arbejdslivet i: *Økonomi og Politik*, 76. årgang 2003.

Nielsen, K. (2006): Casestudie metoder anvendt i arbejds- og organisationssociologien i: Voxted, S.:*Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder*, Academica, København.

Nielsen, K. (2008): *Undervisningsnotater vedr. Human Ressource Management* (Upublicerede), 2008.

Nielsen, K. m.fl. (2008): Social integration i arbejdsmiljø – belyst gennem en model og ni teser i. Nielsen, Keldorff & Mølvadgaard (2008): Virksomhedens personalearbejde – Ledelse og Admini­stration, LEO serien nr. 33, AAU`s forlag, Jan. 2008.

Nielsen, Kjeld (2011) Social integration i arbejdsmiljø – Begreber og modeller inden for menneskearbejdet i: Nielsen Kjeld (red.) Arbejdsmiljø og arbejdsliv i et socialt ressource perspektiv, Aalborg Universitetsforlag.

Nielsen, K. (2012) Målstyring af og frihedsgrader til de menneskelige ressourcer – En sociologisk dualisme i personalearbejdet i: Hans Wadskjær (red): Metermålssamfundet, Aalborg Universitetsforlag.

Nielsen, P. (2006): Datamateriale fra Diskoprojekt 4, Aalborg Universitet (Ikke publiceret).

Nielsen, P. (2008): Innovation, beskæftigelse og kompetenceudvikling i: Nielsen, K. m.fl.: *Virksomhedens personalearbejde*, LEO serien nr. 33, AAU`s forlag 2008, s. 177 – 197.

Nordhaug, O. m.fl. (2004): *Personaleledelse – en målrettet strategiproces*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.

Nordhaug; O. (red.) (1993): *Strategisk Personalledelse – Menneskelige ressurser i omstilling*, Tano 3. udgave.

Olesen, Kristian Gylling m.fl. (2008): Virksomhedens sociale kapital (Hvidbog), København: Arbejdsmiljørådet, NFA

Olsen, J.B.(2000): Læreprocesser og personlighedsudvikling i: Nielsen, K. & Mølvadgaard (red)(2000b): *Virksomheders personalearbejde*, LEO-serien nr. 24, Aalborg Universitet.

Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell

Portes A. 1998 Social Capital: Its origins and applications in modern sociology: *Annual Review of Sociology* 24, 1-24

Reismann,M.(2010):Håndbog i Social ansvarlighed [http://www.forlagetandersen.­dk/­abonnent/­haand­bog?id=6](http://www.forlagetandersen.dk/abonnent/haandbog?id=6)

Rocha, R. S. & Hohnen, P. (red) (2010): *Ledelse af arbejdsmiljø – certificering i praksis*, Nyt Teknisk Forlag.

Rogaczewska, Anna m.fl: (2006): *Hvor bevæger international HRM sig hen? – Danmark på Europakortet,* Cranet-projektet 2006.

Rousseau, D.M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements.* Sage Publications

Schein, E. H. (1993): *Organisationspsykologi*, Systime, Herning.

Sennett, R. (1999): *Det fleksible menneske*, Forlaget Hovedland, Beder 2001.

Sisson, K. (ed) (1994): *Personnel Management - A comprehensive guide to theory and practice in Britain*,Blackwell 1994.

Sornn-Friese, H. (2007): *Hvad er en virksomhed? Erhvervsøkonomisk teori og analyse*, Samfundslitteratur.

Storey, J. (ed.) (1995): *Human Resource Management - A Critical Text*, Routledge.

Teknologisk Institut (2003): *Undersøgelse af HR-funktionen i danske virksomheder.*

Torrington, D. & Hall, L. (1998): *Human resource management*, 4th ed. 1998, Prentice Hall.

Townley, B. (1994): *Reframing Human Resource Management - Power, Etics and the Subject at Work*, Sage 1994.

Ulrich, D. (1997): *Human Ressource Champions – The next agenda for adding value and delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Vroom, V. H. (1967): *Work and Motivation*, John Wiley & Sons.

Walton, R. E. (1985): *From control to commitment in the workplace*, Harvard Business Review, March/April 1985.

Watson, T. J. (2003): *Sociology, Work and Industry*, 4th Ed. Routledge 2003.

Watson, T.J. (2004) HRM and Critical Social Science Analysis, *Journal of Management Studies*, 41:3, 447-467

Werber, J. D. and DeMarie, S.M., (2005). ´Aligning strategic human resource management and person-environment fit´, *Human Resource Management Review,* 15, 247-262.

1. Transaktionsomkostninger er omkostninger med at få information, indgå en kontrakt, kontrollere om en kontrakt overholdes, og den tid og de omkostninger, der går til forberedelse (informationsindsamling), gennemførelse og kontrol. De økonomiske aktører vil ifølge teorien handle optimalt ved at søge at minimere transaktionsomkostningerne. Men hvis omkostningerne bliver for store, vil markedet bryde sammen. Dermed vil opstå alternative organisationsformer, som danner grundlag for interorganisatoriske relationer. (Greve 1995) Overført til personalearbejdets praksis, vil rekrutteringsfirmaer alt andet lige stå som en alternativ organisation til at gennemføre en optimal ansættelse end f.eks. virksomhedens personaleafdeling. [↑](#footnote-ref-1)
2. Foucault tog ikke som andre sociologer udgangspunkt i, at magten og viden var bundet til sociale klasser og grupper eller institutioner i samfundet. Ethvert magt- og viden forhold er ifølge Foucault konstituerende for individet som subjekt i samfundets mikro – sociale relationer (Foucault 2000). ”Magt er en grundkomponent i enhver social relation. Magten går forud for institutioner… og magt og viden implicerer og forudsætter hinanden”. Det er virkningerne af magten som ifølge Foucault er interessant at studere. ”Virkningerne af magten udtrykker sig i modstande eller modmagtformer f.eks. i form af spontane, samordnede, isolerede, egen nyttige, altruistiske og uforsonlige magtformer. ” Lindgren, 2000: 224ff, Townley: 5ff) [↑](#footnote-ref-2)