

Peter Nielsen

HRM i praksis: Strategisk integration og kompetenceopbygning

Hvorledes har danske virksomheder udviklet sig i forhold til principperne i *Human Resource Management*? Artiklen etablerer en analytisk ramme og besvarer spørgsmålet med et omfattende empirisk materiale. Fokus rettes mod den personalemæssige regulering og udviklingen i arbejdsorganisationen som ramme for kvalifikationskrav og kompetenceopbygning.

Nye principper for personaleledelse

Interessen for den særlige rolle, de menneskelige ressourcer spiller for virksomhedernes fornyelses- og konkurrenceevne, er vokset eksplosivt de seneste 5-10 år. Overalt i den vestlige verdens industrilande sættes medarbejderen i centrum som virksomhedernes vigtigste ressource. Bag retorikken er der, på det teoretiske plan, vokset en række nye principper og begreber for personaleledelse frem. Disse nye principper og begreber repræsenterer samlet set en udvikling i retningen af på én gang at bringe den enkelte medarbejders integration og kompetence i centrum og dertil koble virksomhedernes strategiske satsninger. Sigtet er at fremme virksomhedernes evne til fleksibilitet og fornyelse samt konkurrenceevne og vækst.

Generelt har disse principper for personaleledelse fået betegnelsen *Human Resource Management* eller HR-ledelsesprincipperne. Det skal understreges, at der langtfra er tale om en samlet model. Der er snarere tale om nogle hovedprincipper, som peger i nogenlunde samme retning. Disse HR-ledelsesprincipper repræsenterer ifølge John Storey den særlige tilgang til personaleledelse, som søger at opnå konkurrencemæssige fordele gennem strategisk anvendelse af en meget motiveret og kvalificeret arbejdsstyrke, under anvendelse af en række "strukturelle", "kulturelle" og "personalemæssige" teknikker (Storey 1995).

De begreber, som står centralt i HR-ledelsesprincipperne er for det første den mere eller mindre *strategiske* kobling af personalepolitikken med forretningsstrategien. Dertil kommer motivation og værdimæssig tilslutning eller *commitment*, gennem ansvar og indflydelse, som spiller en central rolle. Endelig er *fleksibilitet* et nøglebegreb, som kan udmøntes på flere måder. Sluttelig udgør *kvalitet* et hovedbegreb, som dels retter sig mod produktionssystemet, men ikke mindst mod løbende udvikling af kompetencer i virksomheden (Hendry 1995).

Skal HR-ledelsesprincipper og begreber anvendes sammenhængende i en empirisk analyse, bliver det springende punkt den niveaumæssige integration af det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau i personaleledelsen (Jørgensen m.fl. 1990). På det *strategiske niveau* kobles principperne for personaleanvendelsen til virksomhedens forretningsstrategi gennem ekstern regulering og/eller intern allokering, således at tilpasnings- og omstillingsevnen sikres bedst muligt. På det *taktiske niveau* udvikles instrumenter, systemer og teknikker, som kan sikre at medarbejderne selekteres, motiveres og udvikles i relation til ovennævnte principper.

På det *operationelle niveau* implementeres instrumenterne konkret gennem systemer for rekruttering, udvikling, uddannelse og afvikling af medarbejderne. Resultatet er en systematisk, "kulturel" og strategisk funderet udmøntning af de personaleadministrative funktioner, som i praksis naturligt vil variere i omfang og indhold.

En analytisk ramme

For at undersøge omfang, indhold og udbredelse af disse nye principper for personaleledelse empirisk er det nødvendigt at bygge en simpel analyseramme op. Hovedsigtet med denne artikel er at bygge en sådan ramme og anvende den på et omfattende empirisk materiale. Analyserammen skal kunne opfange hovedprincipper og begreber samt den systematiske og niveaumæssige integration. Med dette formål er analyserammen opbygget på følgende måde: På det overordnede strategiske niveau fokuseres på principperne for *personalestrategier og arbejdsorganisation* i HRM-belysning. Her udvikles en virksomhedstypologi, som opfanger den personalemæssige tilpasning og omstilling gennem ekstern regulering og/eller intern allokering i et strategisk perspektiv, under anvendelse af fleksibilitetsbegrebet. I direkte forlængelse heraf opbygges et index med indikatorer på de HRM-relaterede arbejdsorganisatoriske principper. Disse principper udgør rammer for indflydelse og læring samt for udvikling af et motiveret og kvalificeret personale. Typologi og index anvendes til overordnet at klassificere virksomhederne i forhold til den mere detaljerede analyse, der følger.

På det taktiske niveau undersøges *medarbejdernes værdiorientering*. Motivation og tilslutning (*commitment*) til virksomhedens mål og værdier spiller en helt central rolle i HR-ledelsesprincipperne. Det er imidlertid interessant empirisk at afdække variationerne i retning og styrke, som denne værdiorientering tager, netop i forhold til de forskellige typer af personalestrategier og HRM-organisation, dannet på det foregående niveau. Ikke mindst fordi vi her har at gøre med det helt centrale værdimæssige eller "kulturelle" bindeled mellem den strategiske regulering, de organisatoriske rammer og personalesystemets integration af de konkrete personaleadministrative funktioner: Rekruttering, udvikling, uddannelse og afvikling. Med den betydning, medarbejderen tillægges som ressource, kan det næppe undre, at opmærksomheden rettes mod selektion og integration af personalet på det operationelle niveau. Den form og det indhold, selektionen og integrationen tager, analyseres som udgangspunkt gennem virksomhedernes *rekrutteringskrav og jobindhold*, igen i forhold til de strategisk funderede virksomhedstyper. Mønstrene for virksomhedernes præferencer og krav vil således kunne tolkes i personalestrategisk belysning. I forlængelse heraf vil de udviklingsmæssige tendenser i jobindholdet kunne forstås som måden, hvorpå medarbejderne konkret integreres i virksomheden. *Kompetenceopbygningen* er et helt centralt princip og skal ses i nær sammenhæng med den foregående analyse af rekrutteringskrav og udvikling i jobindhold. De udviklings- og uddannelsesiltag, der anvendes i virksomhederne, skal undersøges i et kontinuerligt læringsperspektiv. Medens medarbejderudviklingen er funderet i jobindholdet som det udvikler sig, er de egentlige uddannelsesiltag i reglen mere formelle og funktionelt fremadrettede. Analysen giver en pejling på vidensopbygning og færdighedsudvikling blandt virksomhederne i det personalestrategiske og HRM-organisatoriske perspektiv.

Figur 1: Analytisk ramme

Niveau	Principper	Begreber
Strategisk	Personalestrategi Arbejdsorganisation	Fleksibilitet Læringsramme
Taktisk	Værdiorientering	Motivation
Operationelt	Rekrutteringskrav Jobindhold Kompetenceopbygning	Selektion Integration Færdighedsudvikling

Datamateriale

Datamaterialet til den empiriske analyse, som præsenteres i denne artikel, stammer fra en omfattende survey om bl.a. virksomhedernes organisation og medarbejdernes kvalifikationer gennemført i sommeren 1996 som et led i DISKO-projektets datafangst. DISKO står for det Danske InnovationsSystem: KOMPArativ analyse af udfordringer, styrkepunkter og flaskehalse. DISKO-projektet udføres af en forskergruppe under ledelse af Bengt-Åke Lundvall på Aalborg Universitet. DISKO-projektets survey omfatter en stratificeret stikprøve på 4000 virksomheder i den private sektor. Stikprøven er stratificeret således, at alle virksomheder med 100 ansatte og derover indgår, mens ingen virksomheder under hhv. 10 ansatte i serviceerhvervene samt bygge og anlæg og 20 ansatte i fremstillingsvirksomhed indgår. Datamaterialet er indsamlet af Danmarks Statistik ved en kombination af postspørgeskema og telefoninterview rettet mod repræsentanter for virksomhedernes ledelse. Dataindsamlingen resulterede i 1900 brugbare besvarelser. Af de 1900 virksomheder tilhører 684 fremstillingserhvervene, medens 1216 tilhører bygge- og anlæg samt brancher i kategorien servicevirksomhed. 1200 af virksomhederne har færre end 50 ansatte, men der er også meget store virksomheder med over 500 ansatte repræsenteret. Med hensyn til svarprocenterne fordeler disse sig jævnt hen over brancherne og svinger mellem 41 og 62%. Der er en tendens til, at svarprocenterne er højere, jo større virksomhederne er, samt højere for fremstillingserhvervene. Den gennemsnitlige størrelse på virksomhederne er omkring 80 ansatte (se bl.a. Gjerding m.fl. 1997).

Personalestrategier og organisatoriske rammer

At interessen for personaleanvendelse har bevæget sig fra det administrative til det strategiske niveau kan næppe undre. Koblingen mellem personalepolitik og forretningsstrategi virker indlysende fornuftig såvel i situationen med voksende konkurrence som i forhold til at få maksimal nytte af teknologiske innovationer. På det analytiske plan fordrer koblingen imidlertid en afklarende diskussion. For det første varierer virksomhedernes strategiarbejde i praksis fra den formaliserede, målbaserede og fremadrettede planlægning, til de mere uformelle processuelt orienterede og kortsigtede handlingsprincipper. For det andet lægges vægten

forskelligt i forhold til at fokusere på de eksterne muligheder og/eller udnytte de interne ressourcer optimalt og fremadrettet. I det første tilfælde står markedet samt virksomhedens eksterne relationer i centrum. I det sidste tilfælde er det personalets viden og kompetencer samt virksomhedens organisation, der tages udgangspunkt i.

Fælles for de ovennævnte tilgange og vægtninger gælder det imidlertid, at en personalestrategi generelt set må sikre, at virksomheden til enhver tid råder over personalemæssige ressourcer af tilstrækkeligt omfang og kvalitet (Jørgensen m.fl. 1990) Hermed rettes fokus direkte ind på den personalemæssige regulering, udvikling og tilpasning, men for at gøre billedet komplet må den personalemæssige regulering ansues i sammenhæng med den arbejdsorganisatoriske ramme. De interne organisatoriske principper er således udtryk for struktureringen af personalestrategien i virksomheden. Analytisk er udgangspunktet imidlertid den kvantitative og/eller kvalitative fremadrettede regulering af de personalemæssige ressourcer. Her står anvendelsen af forskellige fleksibilitetsformer både teoretisk og operationelt i centrum. Teoretisk har John Atkinson bidraget med en række kategorier og en samlet model, som er analytisk hensigtsmæssig (Atkinson, J. 1985). Atkinson skelner mellem numerisk fleksibilitet, som omfatter den antalmæssige regulering af arbejdsstyrken i forhold til det eksterne arbejdsmarked, og funktionel fleksibilitet, som omfatter den interne rokering af personale mellem forskellige arbejdsfunktioner. Pointen er nu, at virksomhederne kan anvende de nævnte fleksibilitetsformer i større eller mindre udstrækning og i kombination, alt efter behovet for kortsigtet regulering og langsigtet opbygning af virksomhedsspecifikke kompetencer. Modellen for den fleksible virksomhed omfatter således en kernearbejdsstyrke bestående af funktionelt fleksible medarbejdere og en rand- eller periferiarbejdsstyrke bestående af numerisk fleksible medarbejdere. Dette perspektiv er hensigtsmæssigt, fordi det tager udgangspunkt i den overordnede strategiske regulering og har implikationer for de andre niveauer, bl.a. for variationer i selektion, integration og kompetenceopbygning blandt medarbejderne.

Virksomhedernes personalestrategier vil med andre ord hensigtsmæssigt kunne kategoriseres gennem deres mere eller mindre udstrakte anvendelse af funktionel og/eller numerisk fleksibilitet til regulering af personaleressourcerne. Som indikator på numerisk fleksibilitet anvendes spørgsmålet, om virksomhederne regulerer de personalemæssige ressourcer gennem afskedigelser. For funktionel fleksibilitet er det spørgsmålet om regulering gennem personalemæssig rokering mellem forskellige arbejdsfunktioner, der er indikator. Neden for i tabel 1 er vist, hvorledes virksomhederne grupperer sig i forhold til numerisk og funktionel regulering af personalet.

Tabel 1: Virksomhedstyper efter regulering af personalemæssige ressourcer

		Numerisk regulering	
		Mindre	Større
Funktionel regulering	Mindre	<i>Ikke fleksibel</i> 27.0%	<i>Numerisk fleksibel</i> 20.1%
	Større	<i>Funktionelt fleksibel</i> 25.3%	<i>Blandings fleksibel</i> 27.6%

Kilde: DISKO survey 1996 sp.12b og 12c. N=1763

Gennem de kombinationer, der fremstår af de to reguleringsformer, kan der udskilles fire hovedtyper af virksomheder. Disse hovedtyper er udtryk for, hvorledes den personalestrategiske tilpasning finder sted, i kombinationen mellem ekstern regulering i forhold til det 'ydre' arbejdsmarked og/eller intern allokering på virksomhedernes 'interne' arbejdsmarked. Den første type virksomheder anvender såvel numerisk som funktionel regulering 'i ringe grad' eller 'slet ikke'. Vi kan benævne disse virksomheder, som omfatter lidt over en fjerdedel, de '*ikke fleksible*'. Den næste type virksomheder anvender numerisk regulering 'i nogen' eller 'i høj grad' og funktionel regulering i 'i ringe grad' eller 'slet ikke'. Det er de '*numerisk fleksible*' virksomheder, som udgør en femtedel. Den tredje type anvender omvendt numerisk regulering 'i ringe grad' eller 'slet ikke' og funktionel regulering 'i nogen grad' eller 'i høj grad'. Her finder vi de hovedsageligt '*funktionelt fleksible*' virksomheder, som udgør en fjerdedel af materialet. Den sidste type virksomheder anvender såvel numerisk som funktionel regulering 'i nogen grad' eller 'i høj grad'. Denne type virksomheder, for hvilke begge reguleringsformer spiller en vigtig rolle svarende til John Atkinsons model for den fleksible virksomhed, benævner vi '*blandingsfleksible*' (1). Disse udgør godt en fjerdedel af materialet.

Med opdelingen af virksomhederne efter regulering gennem afskedigelse og/eller rokering mellem funktioner har vi naturligvis ikke givet et komplet billede af virksomhedernes regulering af de personalemæssige ressourcer. Udover de to centrale indikatorer er der andre reguleringsdimensioner, som mere eller mindre knytter an til begreberne funktionel og numerisk fleksibilitet. I tabellen herunder er betydningen af sådanne reguleringsformer ifølge virksomhederne opdelt efter de fire 'strategityper', udviklet i tabel 1.

Tabel 2: Virksomhedernes regulering af personaleressourcer fordelt efter personalestrategi (Procent 'I høj grad')

Gennem:	Blandingsfleksible	Numerisk fleksible	Funkt. fleksible	Ikke fleksible	Alle virksomh.
Ansættelse	62,8	59,0	48,7	39,5	52,2
Reg. af arbejdstid	22,4	11,6	12,6	9,5	14,2
Efteruddannelse	20,5	11,0	24,2	16,6	18,5
Outsourcing	11,7	5,9	5,8	4,0	6,9
(N)	487	357	446	476	1763

Kilde: DISKO survey 1996 sp.12

Regulering af personaleressourcer gennem ansættelse er for såvidt en kvantitativ reguleringsform. Den er imidlertid metodisk ikke særlig egnet som indikator på numerisk fleksibilitet, da den, som det også fremgår af tabellen, naturligvis anvendes bredt, bl.a. også ved rekruttering af funktionelt fleksibel arbejdskraft. Når vi hos de blandingsfleksible virksomheder finder den største andel, der anvender formen 'i høj grad', kan det næppe undre. Blandt de numerisk fleksible virksomheder er andelen næsten lige så stor, men bevæger vi os til funktionelt fleksible virksomheder falder andelen med ti procentpoint, og blandt de ikke fleksible er den hele 20 procentpoint lavere. I almindelighed ser det ud til, at de blandingsfleksible virksomheder i langt videre udstrækning gør brug af andre reguleringsformer. På den måde kan man sige

at termen 'blandingsfleksibel' er valgt. Efteruddannelse forekommer dog hyppigst hos de funktionelt fleksible virksomheder.

Reguleringen af de personalemæssige ressourcer må som nævnt ovenfor ansues i sammenhæng med den interne strukturering, som følger af arbejdets organisation. For at få et samlet indtryk af udviklingen i de nye ledelsesprincipper har vi udvalgt en række indikatorer, som hver især opfanger centrale HRM-relaterede organisatoriske principper. Indikatorer og deres omfangsmæssige betydning i virksomhederne er gengivet i tabel 3.

Tabel 3: Virksomhedernes tilrettelæggelse af arbejdets organisation, angivet efter hvor mange medarbejdere, der er omfattet, samt betydning af viden om strategi mv. (Procent vandret).

	Ja > 50%	Ja 25-50	Ja < 25%	Nej	Ved ikke	N
Uddelegering af ansvar	39,7	23,3	22,3	11,6	3,3	1882
Kvalitetscirkler/grupper	9,9	9,0	19,1	54,9	7,2	1884
Kvalitets- og resultatløn	15,6	7,0	16,4	54,3	6,3	1880
Integration af funktioner	13,2	14,4	29,4	34,7	8,3	1881
Tværfaglige arb. grupper	9,2	13,0	27,4	45,2	5,1	1885
Planlagt jobrotation	6,6	7,1	22,2	58,3	5,7	1883
Betydning	Stor	Nogen	Ringe	Ingen	V.ikke	N
Viden om strategi og vision	34,1	43,0	12,1	5,4	5,5	1869

Kilde: DISKO survey 1996 sp.6 og 19a.

Uddelegeringen af ansvar er væsentlig i de nye ledelsesprincipper og repræsenterer det, der i litteraturen har fået betegnelsen *empowerment*. Særdeles mange virksomheder anvender dette princip for en stor del af medarbejderne. Kvalitetscirkler og lignende fora for kontinuerte forbedringer anvendes ikke så meget som førnævnte princip. Brugen af kvalitets- og resultatløn er på niveau med kvalitetscirkler, men anvendes bredere blandt medarbejderne. De følgende to principper er vigtige indikatorer på *integrativ* organisation (Kanter 1984). Blandt disse er integration af funktioner mest udbredt - hos næsten to trediedele af virksomhederne. Planlagt jobrotation er en indikator på et formelt udbygget personaleudviklingssystem. Sidst men ikke mindst er medtaget en enkelt indikator på medarbejdernes *commitment* i form af ønske om mere viden om ledelsens strategi og visioner.

Indikatorerne er anvendt i et additivt index (se Hellevik 1994) og resultatet er gengivet i tabel 4.

Tabel 4: Index for HRM-udviklingsgrad (N = 1516).

Index	Frekvens	Procent	Kumulativ Pct.
0	97	6,4	6,4
1	156	10,3	16,7
2	209	13,8	30,5
3	273	18,0	48,5
4	261	17,2	65,7
5	234	15,4	81,1
6	193	12,7	93,9
7	93	6,1	100

Som det ses er virksomhedernes anvendelse af de væsentlige organisatoriske og ledelsesmæssige principper jævn, i en flad men næsten 'normal' fordeling, med vægten omkring tre-fire principper. Kun en mindre del af virksomhederne anvender ingen eller kun ét af principperne. Tilsvarende anvender en mindre del alle eller næsten alle principperne. Opdeler vi virksomhederne i tre grupper efter udviklingsgrader, fås en gruppe med lav udviklingsgrad (L), som anvender fra 0-2 af principperne. En gruppe med middel udviklingsgrad (M), som anvender 3-4 af principperne og endelig en gruppe med høj udviklingsgrad (H), som anvender fra 5-7 principper. Grupperingen af virksomhederne efter HR-udviklingsgrad er vist i tabel 5.

Tabel 5: HRM-udviklingsgrad (Pct. vandret: N = 1516).

H	M	L
34,3	35,2	30,5

Det fremgår af fordelingen i de tre grupper, at en pæn andel af virksomhederne er 'godt med' når det gælder udvikling af HRM-principperne for arbejdets organisation. Over 34% af virksomhederne kan således placeres i gruppen af højst udviklede, som anvender 5-7 af principperne. Omvendt er der ca. 30% af virksomhederne, som kun anvender to principper og derunder. Som nævnt ligger der en væsentlig analytisk pointe i at få afdækket sammenhængen mellem virksomhedernes anvendelse af personalestrategi og de interne arbejdsorganisatoriske rammebetingelser for disse strategier. Denne sammenhæng er gengivet i tabel 6 herunder.

Tabel 6: Sammenhængen mellem personalestrategi og HRM-udviklingsgrad (Procent vandret).

	H	M	L	(N)
Blandingsfleksible	47,9	33,4	18,6	413
Numerisk fleksible	24,2	36,4	39,4	302
Funktionelt fleksible	44,2	33,8	22,0	364
Ikke fleksible	20,6	38,2	41,2	393

Ser vi på de blandingsfleksible virksomheder er det tydeligt, at en majoritet udviser høj eller middel udviklingsgrad på HRM-indekset. Mindre end 20% har således en lav udviklingsgrad her. Det var ligeledes blandt disse virksomheder, vi fandt den brede anvendelse af reguleringsformer. Sammenlignes de blandingsfleksible med de numerisk fleksible virksomheder, er fordelingen lige modsat blandt de sidstnævnte. Her finder vi en langt større andel med lav HR-udviklingsgrad. Blandt de funktionelt fleksible virksomheder genfindes mønsteret fra de blandingsfleksible, men i modereret udgave. Andelen af virksomheder med høj HR-udviklingsgrad er her dobbelt så høj som andelen med lav udviklingsgrad. Den laveste andel med høj udviklingsgrad findes blandt de ikke fleksible virksomheder. Vi kan altså konstatere, at der er sammenhæng mellem personalestrategier og organisationsprincipper såvel på det logiske som på det praktiske-empiriske plan.

Som et resultat af analysen i dette afsnit står vi herefter med grupper af virksomheder, som på forskellig måde sikrer den strategiske regulering af de personalemæssige ressourcer. Samtidig har virksomhederne i større eller mindre udstrækning etableret organisationsformer, der repræsenterer de nye HR-ledelsesprincipper. Da de her udviklede analytiske kategorier således opfanger nogle centrale og komplementære principper for virksomhedernes personalemæssige strategier og arbejdets organisation, skal de i det følgende anvendes til at klassificere virksomhederne i en mere detaljeret analyse på de følgende trin i analyserammen.

Medarbejdernes værdiorientering

Selv om udviklingen af de personalestrategiske principper og organisatoriske rammer er vigtig på det overordnede niveau, er det ikke det centrale i de nye ledelsesprincipper. Det centrale er at udvikle de menneskelige ressourcer ikke bare til et aktiv, men det vigtigste aktiv i virksomheden (Hendry 1995). At betragte medarbejderne som et aktiv og ikke blot en omkostning er en væsentlig pointe i teorien om *human capital* (Becker 1976). Gennem investering i uddannelse og træning vokser afkastet af den menneskelige kapital i virksomhederne. Men HR-ledelsesprincipperne går videre i retningen af at opdyrke engagement og motivation hos arbejdsstyrken, parallelt med investering i uddannelse og træning. Hermed kobles an til adfærdsteoretiske tilgange, som fokuserer på motivation og personlig vækst mv. Motivationsteoriene, repræsenteret ved Herzberg og Maslow, bliver praktisk aktuelle. Det samme gælder ideerne om *intraprenørskab* (2) i virksomhederne (Kanter 1984). Særlig den såkaldte Harvardskole sætter mennesket i centrum i deres model for HR-ledelsesprincipperne (Beer et al., 1984). Relationen mellem virksomheden og medarbejderne må udvikles med en gensidig

værdimæssig forpligtelse. Her spiller overensstemmelse mellem individuelle og organisatoriske mål (*kongruens*) ind. Dertil kommer kompetence som udvikling af individets handleevne i arbejdssituationen. Endelig, som det vigtigste element, medarbejdernes tilslutning og værdiorientering (*commitment*) mod virksomheden.

I det følgende skal vi analytisk nærme os dette centrale værdimæssige eller 'kulturelle' bindeled mellem den strategiske regulering, de interne arbejdsorganisatoriske rammer og anvendelsen af de konkrete virkemidler i form af selektion, integration og færdighedsudvikling. Virksomhederne er således blevet bedt om at vurdere, hvilken betydning medarbejderne tillægger en række forhold i relationen mellem virksomheden og medarbejderne. Disse forhold kan klassificeres, således at retning og styrke i ledelsens opfattelse af medarbejdernes værdiorientering afdækkes. Prioritering af udfordrende arbejde og interesse for indflydelse på arbejdsplanerne kan ses som indikatorer på *commitment*. Tid til uddannelse kan ses som indikator for orientering mod kompetence. Mere fleksibel arbejdstid og mulighed for at arbejde hjemme er indikatorer for prioritering af fleksibilitet i arbejdstiden. Endelig vil en orientering mod bedre lønforhold repræsentere den mere traditionelle lønorientering hos medarbejderne. Det er klart, at disse værdier skal analyseres i sammenhæng med de organisatoriske principper, som virksomhederne anvender. En sådan analyse vil vise, om der er en sammenhæng mellem de værdier, der så at sige er strukturelt indbygget i udviklingen af de arbejdsorganisatoriske rammer, og ledelsens opfattelse af medarbejdernes værdiorientering, altså det kulturelle element.

Tabel 7: Virksomhedernes vurdering af medarbejdernes værdiorientering fordelt efter HRM-udviklingsgrad (Procent andel 'stor betydning').

	H	M	L	Alle virksomheder
Mere udfordrende arbejde	44,6	37,5	18,0	34,0
Større indflydelse på arbejdspladsen	33,5	25,3	11,7	23,9
Tid til uddannelse	17,1	11,6	4,1	11,2
Mere fleksibel arbejdstid	17,3	15,4	12,8	15,2
Mulighed for at arb. hjemme	4,2	2,3	0,9	2,5
Bedre lønforhold	26,7	31,1	37,9	31,7
(N)	520	534	462	1516

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 19

Med undtagelse af den traditionelle lønorientering viser det sig, at der er en klar positiv sammenhæng mellem virksomhedernes vurdering af medarbejdernes orientering mod de centrale engagement-, motivations- og tilslutningsprincipper og HRM-udviklingsgraden i virksomhederne. Blandt de mest udviklede virksomheder angiver næsten 45%, at mere udfordrende arbejde har stor betydning for medarbejderne. Det er mere end dobbelt så mange som blandt de mindst udviklede. Orientering mod kompetence viser en endnu stærkere positiv sammenhæng, omend på et lidt lavere niveau. Noget svagere er sammenhængen mellem

andelen, som prioriterer fleksibel arbejdstid, og HR-udviklingsgraden. Fordelingen af andelene, som prioriterer den traditionelle lønorientering, bekræfter dog tendensen til, at det først og fremmest er Harvardmodellens engagement og motivation, der følger med udbygningen af de organisatoriske principper for HRM. Jo mere udviklet disse principper er, jo større andele angiver, at medarbejdernes værdiorientering retter sig mod engagement og kompetence. For den traditionelle lønorientering er sammenhængen omvendt. Man kan således udlede, at der er en tydelig sammenhæng mellem virksomhedernes HRM-udviklingsgrad og de værdier, som ledelsen mener er kendetegnende for medarbejderne. Jo højere udviklingsgrad, jo mere karakteriseres medarbejderne som motiverede og engagerede i den forstand, som Harvardskolen anser for central. Ifølge ledelsen er det nødvendige 'organisationskulturelle' bindeled tilsyneladende i vid udstrækning etableret for disse virksomheder.

Rekrutteringskrav og jobindhold

Med personalestrategier, der i forskelligt omfang anvender den antalsmæssige eller numeriske regulering i forhold til det 'ydre' arbejdsmarked og fastholdelse samt funktionel rokering på det 'indre' arbejdsmarked, må man antage, at selektionskrav i rekrutteringssituationen varierer betydeligt. For de virksomheder, der opbygger en medarbejdergruppe, som skal kunne rokeres mellem forskellige arbejdsfunktioner, må man forvente, at de personlige kvalifikationer så som ansvarsbevidsthed, samarbejdsevne og omstillingsevne spiller en stor rolle. Omvendt må mere almene og teknisk-faglige kvalifikationer antages at spille en rolle for de virksomheder, der regulerer numerisk i forhold til det 'ydre' arbejdsmarked. Dette er i vid udstrækning et spørgsmål, om virksomhederne rekrutterer de tekniske kvalifikationer eksternt, eller foretrækker at udvikle dem internt og i mere virksomhedsspecifikke former. I tabellen herunder er vist, i hvilket omfang virksomhederne har prioriteret større krav til forskellige kvalifikationstyper i perioden 1993-95. Opdelingen på personalestrategier gør det muligt at identificere, hvor hhv. de faglige og de mere personlige kvalifikationer (som også peger i retning af virksomhedsintern kvalifikationsopbygning) vejer tungest.

Tabel 8: Virksomhedernes krav ved ansættelse af medarbejdere fordelt på personalestrategier (Procent andele 'større krav til:').

	Blandings- fleksible	Numerisk fleksible	Funktionelt fleksible	Ikke fleksible	Alle virksomheder
Faglige kvalifikationer	53,0	47,2	45,7	41,4	46,9
Samarbejdsevne og kommunikation	62,8	48,3	54,7	42,0	52,2
Omstillingsevne	67,2	46,9	57,4	41,0	53,6
Ansvars- og kvalitetsbevidsthed	73,3	61,9	64,1	53,8	63,4
(N)	487	354	446	476	1763

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 13

Det fremgår, at virksomhedernes krav til kvalifikationer i rekrutteringssituationen er blevet større over en bred front i løbet af de to år. Selv om næsten 47% af virksomhederne angiveligt stiller større krav til faglige kvalifikationer, viser det sig, at det er de personlige kvalifikationer hos potentielle medarbejdere, som nævnes hyppigst. Blandt disse kommer ansvars- og kvalitetsbevidsthed suverænt ind på en førsteplads. Det er især de blandingsfleksible virksomheder, som prioriterer dette krav op. Blandt disse virksomheder fandt vi som nævnt tidligere også en stor andel med høj HR-udviklingsgrad, som bl.a. potentielt omfatter uddelegering af ansvar samt kvalitetscirkler. Det er endvidere interessant, at der blandt såvel de funktionelt fleksible som de numerisk fleksible virksomheder er store andele, hvor kravene til ansvars- og kvalitetsbevidsthed er vokset. Dette må tages som udtryk for, at kravet er slået igennem på de forskellige delmarkeder.

Større krav til omstillingsevne nævnes også hyppigt blandt de blandingsfleksible virksomheder. Denne omstillingsevne kan naturligvis knyttes såvel til interne som til eksterne bevægelser. De blandingsfleksible virksomheder anvender imidlertid, som vi så, typisk mange reguleringsformer, når det gælder at sikre, at de personalemæssige ressourcer stemmer overens med virksomhedens behov. Dette kan være årsagen til, at andelen blandt de funktionelt fleksible er hele 10% lavere. Den mindste andel virksomheder, som nævner kravet, findes blandt de ikke fleksible, hvilket næppe kan undre. Hvad angår større krav til samarbejdsevne og kommunikation finder vi nogenlunde samme struktur i fordelingen, selv om der er en tendens til en relativ større andel blandt de numerisk fleksible i forhold til de funktionelt fleksible. Kravene til faglige kvalifikationer er vokset over en bred front. Det er interessant, at der blandt de numerisk fleksible virksomheder er en andel på over 47% med voksende krav. Disse virksomheder opererer øjensynligt på delmarkeder for faglige kvalifikationer.

Udviklingen i virksomhedernes krav ved selektion af medarbejdere med vægt på de personlige kvalifikationer, medarbejdernes værdiorientering mod virksomheden og de udviklede organisatoriske rammer, signalerer hver især og samlet, at arbejdets indhold tilsvarende har udviklet sig i perioden. Med uddelegeringen af ansvar og krav til ansvars- og kvalitetsbevidsthed må vi forvente, at jobindholdet fordrer mere selvstændighed osv. osv.. Vi skal i det følgende undersøge udviklingen i jobindhold i forlængelse af rekrutteringskravene. Det er naturligt her at klassificere virksomhederne efter HR-udviklingsgraden, idet udviklingen i de arbejdsorganisatoriske rammer må antages at hænge direkte sammen med integrationen og øve indflydelse på jobkravene. De indikatorer, som anvendes for udvikling af jobindhold har imidlertid også klare paralleliteter til de ovenfor analyserede ansættelseskrav.

Tabel 9: Virksomhedernes angivelse af ændringer i jobindhold fordelt efter HRM-udviklingsgrad (Procent andele 'Mere/mindre').

	H	M	L	Alle virksomheder
Selvstændighed i arbejdet	75,8	59,2	32,3	56,7
Faglige kvalifikationer	59,6	50,8	31,2	47,8
Mindre specialisering	24,6	12,2	7,6	15,0
Mindre rutineindhold i arbejdet	46,2	31,5	11,0	30,3
Samarbejde med kollegaer	63,7	49,3	22,3	46,0
Samarbejde med ledelse	69,8	50,9	24,5	49,3
Kontakt til kunder	52,9	45,9	25,5	42,1
Kontakt til underleverandører	39,8	27,0	16,0	28,0
Kontakt til andre virksomheder	28,9	19,3	11,7	20,3
(N)	520	534	462	1516

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 10

Mere selvstændighed i arbejdet er helt tydeligt et jobkrav, som har udviklet sig parallelt med struktureringen af virksomhedernes organisation efter HR-principperne. Dette kan tages som et udtryk for, at den enkelte medarbejder er kommet i centrum. De stigende krav til ansvars- og kvalitetsbevidsthed harmonerer som nævnt fint med dette jobkrav. Ikke blot kravet til selvstændighed er vokset, også samarbejde med ledelse og subsidiært med kollegaer nævnes hyppigt. Her viser andelen i de respektive HR-udviklingskategorier betydelige spring fra den laveste udviklingsgrad til den højeste. Vi ser altså, at kravene til intern kommunikation vertikalt og horisontalt er blevet større i takt med, at der satses på nye ledelsesprincipper. Jobbenes krav til faglige kvalifikationer er også vokset for store andele af virksomhederne. Dette gælder såvel i den højeste som den mellemste kategori. Selv om de faglige kvalifikationer er vigtige på næsten samme niveau som nogle af de personlige kvalifikationer, herunder evnen til kommunikation og samarbejde, blandt de højst HR-udviklede virksomheder, er det altså ikke bare blandt disse, at faglige kvalifikationer tæller. Det er i vid udstrækning også blandt de knap så udviklede virksomheder i midterkategorien. Kontakt udadtil i forhold specielt til kunder, men også underleverandører og andre virksomheder er der tilsvarende blevet mere af. Det er igen personlige kvalifikationer, som tæller i disse relationer, men det faglige grundlag spiller naturligvis også ind. Alt i alt tegner der sig et billede, hvor udvikling i jobkrav og arbejdsorganisation stiller krav til personlige kvalifikationer, både individuelt rettet mod selvstændighed i arbejdet, men også mere socialt eller kollektivt rettet mod øget samarbejde internt i virksomheden og eksternt i forhold til vigtige aktører. At rutineindholdet er faldende for specielt disse virksomheder passer udmærket i den mosaik,

som efterhånden tegner sig.

Kompetenceopbygning

Øgede krav til selvstændighed, mindre rutineindhold i jobbene samt udbygning af samarbejde og kontakt udadtil og indadtil i virksomheden må naturligvis sætte sig igennem som ændrede krav til kvalifikationsudviklingen. I den traditionelle forståelse handler kvalifikationsudvikling om den udvikling, som finder sted af medarbejderne i forbindelse med varetagelse af deres jobfunktioner samt den mere formelle uddannelse, som ruste medarbejderne bedre til nutidige og fremtidige krav. Disse udviklinger er stadigvæk vigtige, men med de nye ledelsesprincipper og de organisationsformer, der knytter sig hertil, spiller evnen til at påtage sig et ansvar og agere i relationerne udadtil og indadtil i virksomhederne, som vi har set, en ligeså vigtig rolle. Dertil kommer viden og erfaringer om processer m.v., der giver grundlaget for at træffe 'kompetente' beslutninger i arbejdssituationen og på decentralt niveau. Det vil således være hensigtsmæssigt at udvide den traditionelle kvalifikationsudviklingsforståelse eller snarere ændre denne til det mere dækkende 'kompetenceopbygning'. Med kompetenceopbygning forstås således udvikling af viden, erfaringer, færdigheder og handleevne hos personalet. Denne udvikling kan foregå mere eller mindre specifik i forhold til jobfunktionen eller være generel og tværfunktionel.

Kompetenceopbygning handler med andre ord om tildeling af ansvar og selvstændighed i jobbet samt mulighed for at træffe beslutninger i relation til andre interne eller eksterne aktører. Dertil kommer en færdighedsudvikling, som kan have karakter af individuel eller kollektiv læring. Kompetenceopbygningen kan endvidere tilrettelægges som kontinuerlig udvikling. Særlig i situationer, hvor omgivelsernes pres stiller krav til omstillelighed, produktivitet og nye arbejdsmønstre, bliver den løbende færdighedsudvikling vigtig. Hvorledes virksomhederne i praksis prioriterer den kontinuerlige færdighedsudviklings betydning for konkurrenceevnen er vist i tabellen herunder. Heri er angivet andele af virksomheder, som prioriterer færdighedsudviklingen af 'afgørende betydning' for konkurrenceevnen.

Tabel 10: Virksomhedernes prioritering af kontinuerlig færdighedsudvikling fordelt efter HRM-udviklingsgrad (Procent. andele 'afgørende betydning')

	H	M	L	Alle virksomheder
Løbende udvikling	41,5	25,3	15,4	27,8
(N)	520	534	462	1516

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 14

Som det ses er der en meget stærk sammenhæng mellem topprioritering af kontinuerlig færdighedsudvikling og HR-udviklingsgrad. Over 40 % blandt de mest udviklede virksomheder prioriterer færdighedsudviklingen af afgørende betydning, mens dette kun er tilfældet for 15% af de lavest udviklede. Den oven for viste sammenhæng er på mange måder forventelig, da HRM-organisationsprincipperne i vid udstrækning også danner ideelle rammer

for læring og færdighedsudvikling i jobbet, samtidig med at kvalitetsorienteringen naturligt retter opmærksomheden mod betydningen af kontinuerlig læring. I forhold til anvendte personalestrategier kan billedet imidlertid blive mere sammensat. Mens en kernearbejdsstyrke af funktionelt fleksible medarbejdere naturligt fordrer kontinuerlig udvikling, er dette mere tvivlsomt for en numerisk fleksibel rand- eller periferiarbejdsstyrke. Men her kan billedet også være blandet, afhængigt af hvilke arbejdsfunktioner sidstnævnte varetager. I tabellen herunder er vist virksomhedernes prioritering af kontinuerlig færdighedsudvikling, fordelt efter personalestrategier.

Tabel 11: Virksomhedernes prioritering af kontinuerlig færdighedsudvikling fordelt på personalestrategier (Procent andele 'afgørende betydning')

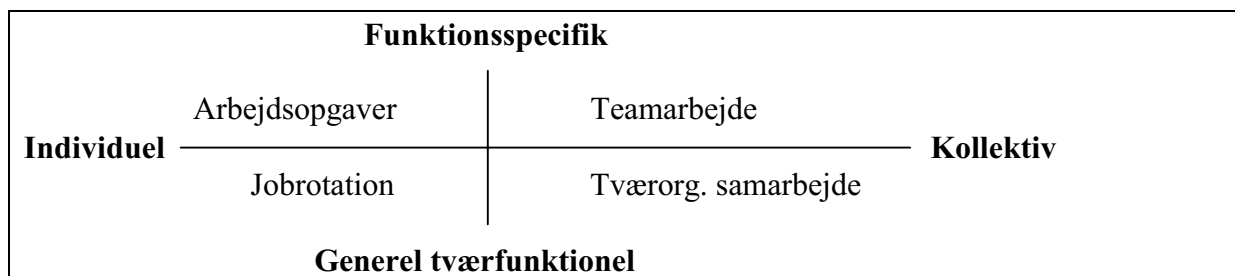
	Blandings- fleksible	Numerisk fleksible	Funktionelt fleksible	Ikke fleksible	Alle Virksomheder
Løbende udvikling	33,1	24,6	32,3	24,0	28,7
(N)	487	354	446	476	1763

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 14

Andelen af blandingsfleksible virksomheder, der prioriterer kontinuerlig færdighedsudvikling som er af afgørende betydning for konkurrenceevnen, er en anelse større end andelen blandt de funktionelt fleksible virksomheder. At de virksomheder, der anvender disse personalestrategier, i større omfang er konkurrencemæssigt afhængige af løbende færdighedsudvikling passer fint i helhedsbilledet for strategiernes allokering og integration af medarbejdere. Mere overraskende er det, at andelen blandt de numerisk fleksible og ikke fleksible virksomheder kun er 10% lavere. Dette må tages som indikation for, at den kontinuerlige færdighedsudvikling har betydning, omend i forskelligt omfang, bredt på de virksomhedsinterne arbejdsmarkeder for meget forskellige personalestrategier.

Kernen i kontinuerlig færdighedsudvikling er at opbygge virksomhedsbaseret kompetence i form af viden, erfaringer, færdigheder og handleevne hos den enkelte medarbejder. Denne udvikling kan som nævnt foregå mere eller mindre specifik i forhold til jobfunktion eller være generel og tværfunktionel. Den kan også foregå mere eller mindre individuelt eller kollektivt orienteret. Afdækning af sammensætningen i kompetenceudviklingen har naturligvis stor betydning for identifikation af nye kompetenceopbygningsprofiler i virksomhederne. I figuren herunder er principperne for kompetenceudvikling kombineret og konkrete indikatorer på kombinationer af færdighedsudvikling i relation hertil 'indbygget'.

Figur 2: *Kompetenceopbygningsprofiler*



Sker den løbende færdighedsudvikling gennem løsning af arbejdsopgaver vil kompetenceopbygningen være individuelt orienteret og funktionsspecifik. Er der tale om løbende færdighedsudvikling gennem organisering af arbejdet i teams vil kompetenceopbygningen stadig være funktionsspecifik, men nu kollektiv. Er der tale om planlagt jobrotation, bliver den individuelt centrerede kompetenceopbygning mere generel-tværfunktionel, og ved samarbejde og netværk på tværs af afdelinger og grupper er der tale om en generel tværfunktionel og kollektiv kompetenceopbygning. I tabellen herunder er vist, hvorledes virksomhederne prioriterer de respektive kompetenceopbygningsprofiler, fordelt efter anvendte personalestrategier.

Tabel 12: *Virksomhedernes prioritering af former for færdighedsudvikling fordelt efter personalestrategier (Procent andele 'stor betydning').*

Gennem:	Blandings- fleksible	Numerisk fleksible	Funktionelt fleksible	Ikke fleksible	Alle Virksomheder
Arbejdsopgaver	53,6	47,7	52,8	41,3	49
Planlagt jobrotation	12,1	2,2	8,9	3,7	7,1
Teamarbejde	35,2	21,5	27,1	15,8	25,4
Tværg. samarbejde	34,3	21,5	31,9	17,2	26,7
(N)	472	321	428	431	1652

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 15

Den individuelt orienterede og funktionsspecifikke kompetenceopbygning er klart den mest udbredte og er bredt repræsenteret blandt de respektive personalestrategier. Det er imidlertid interessant, at store andele blandt de blandingsfleksible og de funktionelt fleksible virksomheder angiver, at de mere kollektive og generel-tværfunktionelle former for kompetenceopbygning har stor betydning. Dette gælder såvel teamarbejdet som det tværgangssamarbejde. Disse 'integrative' kompetenceformer har angivelig stor betydning for virksomhedens omstillelighed og fornyelsesevne (se Kanter 1984). At de tillægges stor betydning må ses som et udbredt ønske blandt virksomhederne om at fremme netop denne kompetenceprofil. Dette bør også vurderes i sammenhæng med virksomhedernes syn på medarbejdernes værdiorientering, hvor udfordrende arbejde blev prioriteret næsthøjest af samtlige. Disse træk

tyder på, at evnen til kontinuerlig, kollektiv og generel tværfunktionel men virksomhedsbaseret læring slår igennem i mange virksomheder som kompetenceprofil.

Mens evnen til kontinuerligt at lære med basis i de opgaver og funktioner, der varetages i virksomhederne, således er vigtige i kompetenceprofilen, kan den mere formelle vidensoverførsel i form af kurser eller uddannelsesforløb naturligvis også være særdeles vigtig for virksomhedernes konkurrenceevne, omstillingsberedskab og nye arbejdsmønstre. Sådanne kurser og uddannelsesforløb kan på samme måde tilrettelægges eller vælges mere eller mindre bredt: fagligt, virksomhedsspecifikt eller individuelt orienteret. I tabellen herunder er virksomhedernes prioritering af sådanne typer af kursus- eller uddannelsesforløb som havende stor betydning for medarbejdernes løbende færdighedsudvikling fordelt på personalestrategierne.

Tabel 13: Virksomhedernes prioritering af former for uddannelse/kurser fordelt på personalestrategier (Procent andele 'stor betydning')

Gennem:	Blandings- fleksible	Numerisk fleksible	Funktionelt fleksible	Ikke fleksible	Alle Virksomheder
Standardkurser	13,8	10,6	11,0	10,2	11,5
Virksomheds- tilpasning	27,3	20,6	24,6	25,1	24,7
Langsigtet uddannelses- planlægning	23,5	11,5	20,8	16	18,5
(N)	472	321	427	431	1651

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 15

I tråd med betydningen af den produktionsbaserede kontinuerlige opkvalificering ser vi, at det er de virksomhedstilpassede kurser, som anses af stor betydning blandt flest virksomheder. Selv om spredningen ikke er så stor på personalestrategier, er det klart blandt de blandingsfleksible, og interessant nok også blandt ikke fleksible virksomheder, at vi finder den største andel. Den langsigtede uddannelsesplanlægning er et instrument, som er hensigtsmæssigt til at forbinde det strategiske niveau med de operationelle funktioner. Det kan derfor næppe undre, at det er de blandingsfleksible og de funktionelt fleksible, der har de største andele her. Standardkurserne er forbavsende lidt prioriteret som formel opkvalificeringsform, og fordelingen på personalestrategier er nogenlunde jævn, således at de numerisk fleksible og de ikke fleksible virksomheder har andele, der svarer til de funktionelt fleksible.

Medens den formelle færdighedsopbygning tilsyneladende prioriteres af stor betydning af en mindre andel virksomheder sammenlignet med evnen til at lære kontinuerligt med basis i opgaver og funktioner, kan den formelle del udmærket udgøre et nødvendigt led i den samlede kompetenceopbygningsstrategi. Det vil her være interessant at undersøge, i hvor høj grad dette er tilfældet i forhold til HR-udviklingsgraden. HRM-ledelsesprincipperne har så at sige de læringsmæssige rammer for den kontinuerte færdighedsudvikling indbygget, hvorved evnen

til løbende udvikling og kontinuerlige forbedringer er i centrum. Spørgsmålet er, hvor stor en betydning den formelle uddannelsesside har i denne sammenhæng. I tabellen herunder er angivet, hvor stor en del af virksomhedernes medarbejdere, der har deltaget i interne eller eksterne kurser eller uddannelsesforløb i 1995 eller 1996, fordelt efter HR-udviklingsgraden.

Tabel 14: Medarbejdernes deltagelse i interne eller eksterne kurser eller uddannelsesforløb fordelt efter HRM-udviklingsgrad (Procent lodret).

	H	M	L	Alle virksomheder
Over halvdelen	53,1	40,8	23,8	39,8
Under halvdelen	43,3	49,4	50,2	47,6
Ingen	2,7	7,9	21,9	10,4
Ved ikke	1,0	1,9	4,1	2,2
(N)	520	534	462	1516

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 16

Kun godt 10% af virksomhederne anfører, at ingen medarbejdere har deltaget i formel uddannelse inden for de to år. Her er andelen ekstrem lav blandt de højst udviklede virksomheder, mens den når næsten 22% blandt de lavest udviklede. Omvendt har 53% af de mest HRM-udviklede virksomheder haft mere end halvdelen af medarbejderne på kurser eller uddannelsesforløb inden for de to år. Dette må siges at være en stor andel. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan indsatsen er fordelt på personalegrupperne, indenfor de respektive HRM-udviklingsgrader. I tabellen nedenfor er vist, hvordan virksomheder, som bruger mere end fem arbejdsdage på at uddanne forskellige medarbejdergrupper, fordeler sig efter HR-udviklingsgrader.

Tabel 15: Medarbejdergrupperes forbrug af arbejdsdage på uddannelse fordelt efter HRM-udviklingsgrad (Procent andele af virksomheder med 'mere end 5 dage').

	H	M	L	Alle virksomheder
Den øverste ledelse	47,2	32,4	22,8	33,5
Arbejds- og mellemledere	47,5	38,6	23,4	38,0
Medarbejdere u/ledelsesansvar	30,1	25,7	19,1	25,7
(N)	50	481	342	1324

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 18

Det er blandt arbejds- og mellemlederne, at vi finder den største andel, som bruger mere end fem dage på uddannelse om året. De nye ledelsesprincipper stiller da også særligt store krav til

netop disse grupper (Storey 1995). Ser vi på fordelingen er det karakteristisk, at selv en middel HR-udviklingsgrad udløser en stor andel virksomheder med arbejds- og mellemedere på formel uddannelse mere end fem dage. For den øverste ledelse spiller formel uddannelse en betydelig rolle blandt de højst HRM-udviklede virksomheder. Men selv for medarbejdere uden ledelsesansvar angiver 30% af disse virksomheder, at der har været anvendt mere end fem dage om året på formel uddannelse.

For at gøre billedet af de formelle kursus- og uddannelsesforløb komplet, skal vi se på hvilket konkret indhold disse har haft. I tabellen neden for er vist, hvilke emner disse kurser og uddannelsesforløb har omfattet.

Tabel 16: Virksomhedernes angivelse af kursus/uddannelsesforløbenes indhold fordelt efter HRM-udviklingsgrad (Procent andele).

	H	M	L	Alle virksomheder
Strategi, markeds & kundefrh.	75,3	56,6	41,2	59,7
Ny teknologi	84,0	73,7	57,3	73,4
Kommunikation, samarbejde	69,5	52,1	42,3	53,7
Kvalitetsstyring	76,9	63,1	38,6	61,9
Arbejds miljø	59,3	44,4	33,0	47,1
Miljøkrav	51,5	35,3	25,4	38,9
Ledelsesudvikling	72,5	52,9	33,9	55,4
Skræddersyede emner	64,9	52,4	52,3	57,1
(N)	501	482	342	1325

Kilde: DISKO survey 1996 sp. 17

Blandt samtlige emner er det ny teknologi, der hyppigst har været på dagsordenen ved de formelle uddannelsesforløb. Fordelingen på HRM-udviklingsgrad viser en tydelig sammenhæng med udviklingen i de nye ledelsesprincipper. Betydningen af interne procesfornyelser viser sig klart og tydeligt her. At kvalitetsstyring også er højt på dagsordenen og viser en stærk sammenhæng med udviklingsgraden kan næppe undre, da kvalitetsaspektet så at sige er integreret i HRM-principperne. Muligheder og problemer, når blikket rettes udad og fremad i form af strategi, markeds og kundeforhold, er tilsvarende et stigende vigtigt emne, alt efter hvilket trin i HRM-udviklingen virksomhederne befinder sig på. Tilsvarende er ledelsesudvikling ofte på listen ved de højst HR-udviklede virksomheder. Mere overraskende er det, at kurser og uddannelsesforløb i arbejdsmiljø og miljøkrav forekommer blandt så store andele af de højst udviklede virksomheder. Der er i nogle tilfælde tale om lovpligtige kurser, men spredningen kan forsigtigt tages som en indikation af de etisk-sociale forholds stigende betydning for virksomheder med høj udviklingsgrad.

Konklusion

I den vestlige verdens industrilande har udviklingen skabt grobund for en række nye principper for personaleledelse. Disse principper søger at opnå konkurrencemæssige fordele gennem strategisk anvendelse af en meget motiveret og kvalitetsorienteret medarbejderstyrke i virksomhederne. På det arbejdsorganisatoriske plan betyder principperne øget ansvar og indflydelse for medarbejderne og ikke mindst etablering af rammer for kontinuerlig kvalifikationsudvikling og kompetenceopbygning. Hovedsigtet med nærværende fremstilling har været at opbygge en analytisk ramme og undersøge, hvorledes udviklingen af disse principper i praksis tegner sig for danske virksomheder.

Opdeles virksomhederne efter personalestrategier, der sikrer, at der til enhver tid rådes over en medarbejderstab af passende omfang og kvalitet, tegner der sig fire nogenlunde lige store grupper. Disse grupper bruger i forskelligt omfang kombinationer af kvantitativ og kvalitativ regulering. Gruppen af blandingsfleksible virksomheder, som udgør knap 28%, anvender det største repertoire af reguleringsformer, og der er grund til at antage, at disse virksomheder har udviklet en funktionelt omstillelig kernearbejdsstyrke samt en mere perifer, numerisk regulerbar arbejdsstyrke, svarende til John Atkinsons model. I den anden ende finder vi en næsten lige så stor gruppe af ikke fleksible virksomheder, der tilsyneladende er mere statiske, når det gælder brug af instrumenter til den strategiske regulering og allokering af medarbejderressourcerne.

Den personalemæssige regulering på det strategiske niveau må anskues i sammenhæng med arbejdets interne organisering i virksomhederne. Her har vi udvalgt en række centrale indikatorer på anvendelse af de nye ledelsesprincipper og opbygget et index for HRM-udviklingsgrad. Det viser sig, at 34% anvender 5-7 af principperne, mens omvendt 30% anvender færre end 3 af principperne. Det viser sig også, at der er tydelig sammenhæng mellem virksomhedernes personalestrategi og udvikling af den interne arbejdsorganisation. Det er især grad de blandingsfleksible, samt de funktionelt fleksible virksomheder, der scorer højt på HRM-udviklingsgraden.

Medarbejdernes værdimæssige orientering er, sammen med de arbejdsorganisatoriske principper, udtryk for den 'kultur', der hersker i virksomheden. HRM-ledelsesprincipperne anser det for centralt at udvikle den menneskelige kapital og opdyrke motivation og engagement hos medarbejderne. Medarbejdernes værdimæssige tilslutning og motivation bliver bindeledet mellem de strategiske reguleringsformer, organisationsprincipperne og kompetenceopbygningen internt i virksomheden. Det viser sig, at den brede tilslutning og orientering mod virksomhedens strategi og det udfordrende arbejde anses som værende af stor betydning for medarbejderne i flest virksomheder. Dernæst kommer orientering mod kompetence i form af indflydelse og uddannelse. Det er de blandingsfleksible og subsidiært de funktionelt fleksible virksomheder, som står for de største andele her. Omvendt er de numerisk fleksible virksomheders medarbejdere mere orienteret mod bedre lønforhold, dvs. en traditionel lønorientering.

Med synsvinklen på medarbejderen som virksomhedens vigtigste ressource skærpes bevidstheden omkring selektion og rekruttering af medarbejderne. De operationelle personalestrategier betyder imidlertid, at de kvalifikationskrav, der stilles i

rekrutteringssituationen, kan variere. Variationerne knytter sig naturligvis først og fremmest til udviklingen i jobindholdet. Ser vi på de kvalifikationer, der efterspørges i rekrutteringssituationen, viser det sig, at det er de personlige kvalifikationer, herunder ansvars- og kvalitetsbevidsthed, der prioriteres højest. Men faglige kvalifikationer prioriteres også bredt, bl.a. af numerisk fleksible virksomheder. Udviklingen i jobindholdet viser da også en vækst i kravene til selvstændighed, samarbejdsevne og kommunikation, parallelt med øgede krav til faglige kvalifikationer.

Med de øgede krav til selvstændighed, mindre rutineindhold i jobbene samt udbygning af kontakt og samarbejde udadtil og indadtil i virksomhederne, er det nødvendigt at revidere den traditionelle opfattelse af kvalifikationsudvikling og substituere den med begrebet kompetenceopbygning. Kompetenceopbygning handler om øget selvstændighed og ansvar i jobbet samt evne til at træffe kvalitative beslutninger i relation til andre interne eller eksterne aktører. Dertil kommer en løbende færdighedsudvikling, som har karakter af individuel eller kollektiv læring.

Individuel eller kollektiv læring kan rette sig mere eller mindre specifikt mod jobfunktioner eller være generel og tværfunktionel. Undersøgelsen af den løbende færdighedsudvikling viser, at den individuelt orienterede og funktionsspecifikke form er mest udbredt, men samtidig angiver store andele af virksomhederne, at de mere 'integrative', dvs. kollektive og tværfunktionelle udviklingsformer, har stor betydning i mange blandingsfleksible og funktionelt fleksible virksomheder.

Den mere formelle vidensoverførsel i form af kurser og uddannelsesforløb får, i tråd med betydningen af den produktionsbaserede kontinuerlige opkvalificering, karakter af virksomhedstilpassede kurser og langsigtet uddannelsesplanlægning. Først derefter følger betydningen af de mere almene standardkurser. Generelt har den formelle vidensoverførsel mindre betydning end den jobnære færdighedsudvikling. Betydningen af den formelle uddannelsesside er tilsyneladende størst i de mest HRM-udviklede virksomheder. Her har 53% haft over halvdelen af medarbejderne på kurser og uddannelsesforløb, og selv om mellem- og topledere hyppigst sendes på kursus, angiver 30% af disse virksomheder, at menige medarbejdere har været på uddannelsesforløb i mere end fem dage. Emnerne for disse kurser har i høj grad været ny teknologi, kvalitetsstyring og strategi. Men også arbejdsmiljø og miljøkrav er på dagsordenen, når virksomhederne anvender ressourcer på formelle kurser og uddannelsesforløb. Dette tyder på, at den etisk-socialt ansvarlige dimension vinder indpas som en del af virksomhedernes kompetenceprofil. Overordnet set er det imidlertid evnen til kontinuerlig, kollektiv og generel tværfunktionel - men virksomhedsbaseret - læring, der slår igennem i de mest udviklede virksomheders kompetenceudviklingsprofil. Det formelle uddannelsesbehov dækkes målrettet gennem virksomhedsspecifikke kurser, som sigter mod udvikling og fornyelse i virksomhedernes interne og eksterne relationer.

Alt i alt er der en betydelig spredning mellem virksomhedernes anvendelse af HRM-principper og -instrumenter på de respektive niveauer i analysen. Dette er forventeligt og udtryk for den elasticitet, som tilpasning af ledelsesprincipper og instrumenter kræver i forhold til den enkelte virksomheds situation. Men der er også klare sammenhænge i materialet mellem udviklinger og tiltag på de tre niveauer. Resultatet er altså, at virksomhederne ikke lader sig gruppere i få kategorier, men placerer sig på et kontinuum for

udvikling af HR-ledelsesprincipperne som de er defineret i nærværende sammenhæng. Det interessante er, at andre af vore analyser viser, at skærpet konkurrence er en meget væsentlig drivkraft for udvikling af virksomhedernes organisation og kvalificering af de menneskelige ressourcer (Lundvall og Kristensen, 1998). Med stigende globalisering og teknologiudvikling kan vi således forvente et omstillingspres på virksomhederne i retning af øget brug af HR-ledelsesprincipper og -instrumenter. Et omstillingspres, som også vil have betydning for arbejdsmarkedets funktionsmåde.

Noter

1. En tilsvarende inddeling af virksomhederne ud fra numerisk og funktionel fleksibilitet anvendes i forskningsrapporten *Personale, Planlægning og Politik*, hvorfra også fleksibilitetstermerne er hentet (Jørgensen m.fl. 1990). Den operationalisering, der anvendes i forskningsrapporten, er dog mere udbygget, idet vurderingen - det strategiske element - er justeret med fleksibilitetsformernes faktiske anvendelse.
2. Med dette begreb menes, at det er medarbejderne i virksomheden som virker som iværksættere af noget nyt.

Litteraturliste

Atkinson, John (1985): *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton, IMS.

Beer, M. et al. (1984): *Managing Human Assets*, New York, Free Press.

Becker, Gary S. (1976): *Human Capital*, New York, Colombia University Press.

Gjerding, m.fl. (1997): *Den fleksible virksomhed*, København, Erhvervsfremmestyrelsen.

Hendry, Chris (1995): *Human Ressource Management - a strategic approach to employment*, Oxford, Butterworth & Heinemann.

Hellevik, Ottar (1994): *Forskningsmetode i sociologi og statsvitenskap*, Oslo, Universitetsforlaget.

Jørgensen, Henning m.fl. (1990): *Personale, Planlægning og Politik*, Aalborg, ATA.

Kanter, Rosabeth Moss (1983): *The Change Masters*, New Haven, Unwin Paperbacks.

Lundvall, Bengt-Åke & Kristensen Frank Skov (1998): *Organisational change, innovation and human relation development as a response to increased competition*, Aalborg, DRUID.

Storey, John (ed.) (1995): *Human Ressource Management - a critical text*, Oxford, Blackwell Publishers.

Peter Nielsen er cand.scient.pol. og lektor ved Aalborg Universitet, e-mail:

