

Torben Andersen, Knud Sinding, Anne Mette Hjalager  
og Steen Hildebrandt

## Hvor stabile er danske arbejdspladser?<sup>1</sup>

**Denne artikel belyser levedygtigheden for arbejdssteder (virksomheder) og mobiliteten af medarbejdere i fire typer af serviceerhverv: hospitaler, banker, vognmænd og restauranter. Hvis man tager udgangspunkt i debatten i begyndelsen af 1990'erne, skulle man tro, at arbejdsstederne gennem 1980'erne var blevet markant mere sårbare, og at medarbejdere sad en hel del løsere i sadlen. Data fra 1980 til 1994 kan dog ikke bekræfte dette.**

### Baggrund og problematik

Strukturudviklingen i dansk erhvervsliv har bragt opbrud på en række fronter. Især samler der sig en interesse om de virksomheder, som skærer deres medarbejderstab dramatisk ned, og om virksomheder, der helt om lægger deres produktionsmønstre. Det gav genlyd, da man i Lauritzen koncernen over en kort periode blev ca. 1000 færre medarbejdere. Også Carlsbergs nedskæringer på 438 personer og Unidanmarks reduktion på 257 i 1997 blev pressestof. Mindre påagtet var, at ISS i samme periode noterede sig, at antallet af medarbejdere steg med ca. 3200 (de fleste via opkøb), Superfoss ansatte 1418 nye (også her de fleste dog via opkøb), mens Cheminova tegnede sig for ca. 1160 nyansatte.

Fænomener som fusioner, outsourcing, netværksdannelser, alliancer, joint ventures, downsizing m.v. indgår i en bred vifte af strategiske ledelsesredskaber. Men det er bemærkelsesværdigt, at udbredelsen og konsekvenserne af disse redskabers anvendelse er så relativt dårligt belyst; eksempelvis findes der ingen gode undersøgelser af dansk erhvervslivs brug af outsourcing.

Både forskere og erhvervspressen synes kun at kunne rumme observationen af et ledelsesinstrument ad gangen, oftest et som er blevet et *buzz-word*. Derved er der selvsagt en stor risiko for, at man ikke får øje på, at strategisk ledelse netop ofte består i at sammensætte en politik ud fra det brede instrumentarium. Der er for så vidt intet i vejen for at foretage en fusion og en udskilning på samme tid, men med basis i forskellige aktiviteter eller afdelinger. Man kan downsize og outsource nogle arbejdsområder, mens der sættes ekstra ressourcer ind i andre. Samarbejdsrelationer opstår og borte- roderes igen, og det er ikke alle, som vurderes som lige betydningsfulde af aktørerne.

Kompleksiteten i erhvervslivets og den offentlige sektors omstruktureringer er interessant i sig selv, hvis man vil forstå, hvordan konkurrenceevnen bevares og ud-

vikles. Men i denne artikel er det konsekvenserne for arbejdslivet, som er i fokus. Hvis man antager, at stadig flere virksomheder oprettes og nedlægges, så vil disse før så skæbnesvangre hændelser blive en del af dagligdagen for store dele af arbejdsstyrken. Og hvis virksomheder uafledigt skifter størrelse, vil denne stadig mere hektiske aktivitet naturligvis berøre et stigende antal mennesker, som nødtvungen eller frivilligt må skifte job eller arbejdsområder.

Denne artikel søger at finde et ståsted for en fortsat debat om personalekonsekvenser af organisationernes omstrukturering. Vi søger at finde nogle konsistente og empiriske målepunkter for de omskiftelser, som berører arbejdssteder og personale. Det sker på to måder. For det første måles oprettelses- og nedlæggelsesraterne for virksomheder over en længere årrække i en periode af danmarkshistorien, som efter sigende bærer præg af stigende ustabilitet og dynamik. For det andet ser vi på forskellige udtryk for personaleudskiftningen for hermed at få et billede af, om ustabile virksomheder også indebærer en høj medarbejdermobilitet.

Formålet er at undersøge, om der er hold i påstanden om, at væsentlige relationer mellem arbejdsgivere og arbejdstagere er under omkalfatring, og om vi i Danmark er på vej i retning af en stærkere turbulens af personale i og mellem organisationer.

Først ser vi på den dynamik, som finder sted i form af oprettelser og nedlæggelser af virksomheder. Hypotesen er, at dynamikken er større i nogle brancher end i andre. Det er interessant at vurdere forskellene og at se på, om brancherne for så vidt angår turbulens nærmer sig hinanden. For at belyse dette præsenteres nogle tal om pengeinstitutter, hospitaler, vognmandsfirmaer og restauranter. Hospitaler er udvalgt, fordi de formodes at repræsentere stabile og velre-

gulerede ansættelsesforhold. Pengeinstitutter er interessante, fordi strukturerne er ændret meget kraftigt i 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne. Vognmandsfirmaer og restauranter er medtaget for at illustrere vilkårene i en velreguleret og en ikke-reguleret småvirksomhedssektor. Det ses heraf, at artiklen drager nogle institutionelle forhold ind, hvilket diskuteres mere indgående i det konkluderende afsnit.

En ting er udskiftningen af populationen af arbejdssteder, noget andet er, hvor mange medarbejdere, som berøres af sådanne organisatoriske ændringer eller udfasninger. Også dette aspekt kan undersøges. I sagens natur forventes nedlæggelser, oprettelser og andre gennemgribende organisatoriske ændringer at have signifikante implikationer for antallet af jobs – de oprettes og nedlægges sammen med virksomheden.

Men udskiftning af medarbejdere finder jo også sted i løbet af virksomhedernes levetid af andre grunde. Dels som resultat af ledelsens dispositioner og dels som effekt af medarbejdernes egne job- og karrierevalg. Det har været væsentligt i denne artikel at finde en effektiv måde at skelne mellem de forskellige årsager til virksomhedernes personaleudskiftning.

## Metode og datagrundlag

Artiklen bygger på registerundersøgelser af virksomheders personalesammensætning og -udskiftning. Danmarks Statistiks Integrerede Databank for Arbejdsmarkedsforskning (IDA) gør det muligt at gennemføre longitudinale studier af organisationer og deres medarbejdere (studier som i andre lande i almindelighed kun kan lade sig gøre ved meget kostbare og metodisk problematiske surveys o.l.).

IDA samkører registre, som indeholder personoplysninger, med registre, som inde-

holder oplysninger om arbejdsgivere dvs. virksomheder og organisationer. IDA indeholder data fra hele populationen, dvs. alle danskere, og alle virksomheder/organisationer, som er eller har været arbejdsgivere. Herfra kan der udtages relevante delpopulationer, fx ud fra branchekendetegn eller personkarakteristika. Undersøgelserne i denne artikel omfatter samtlige virksomheder og samtlige medarbejdere i de fire brancher. Der er således ingen frafaldsproblemer at forholde sig til.

På analysetidspunktet forelå oplysninger fra 1980 til 1994; således må der siges at være en god mulighed for at afdække perioder med stabilitet og turbulens på arbejdsmarkedet samt perioder med høj- og lavkonjunktur. IDA kan levere tidsserier. Men det er i denne sammenhæng særligt interessant at følge en population af virksomheder og ansatte fremad og bagud i tid.

Med udgangspunkt i fire brancher, som reguleres meget forskelligt i lovgivning og aftalesystemer, er det intentionen at ramme den generelle udvikling i servicesektoren så godt som muligt. Ligeledes er omfanget af ejerdominans (privat eller offentlig) samt materialiseringsgrad meget forskellig, hvilket normalt antages at have en afgørende indflydelse på personalestrategierne. Forhold som incitamentsystemer, karrieremønstre mv. antages at variere ganske betydeligt imellem de meget velregulerede sektorer (eksemplificeret ved banker og sygehuse) og de mindre regulerede (her eksemplificeret ved restauranter og vognmandsforretninger). Virksomhederne muligheder for at fastholde deres arbejdskraft antages altså at variere noget.

IDA opererer som hovedregel med arbejdssteder som basisenhed. Et firma kan altså godt bestå af flere arbejdssteder, og flere arbejdssteder og firmaer kan indgå i en koncern<sup>2</sup>. I forbindelse med kortlægning

af de virtuelle aspekter af virksomheder giver det god mening at operere med det laveste niveau, altså en lokalgeografisk enhed som er en arbejdsorganisation. Dermed belyses ikke blot bevægelser ind og ud af en arbejdsorganisation. Eksempelvis sætter man for bankernes vedkommende ved hjælp af IDA fokus på filialernes udviklingsmønstre. I denne artikel benyttes ordene 'virksomhed' og 'arbejdssted' synonymt.

De fire populationer af arbejdssteder defineres ud fra branchekoder, og omfatter samtlige arbejdssteder, som er registreret under de pågældende brancher<sup>3</sup>. Hvad angår registrering af ansættelsesforhold på arbejdsstederne, kan beregnes følgende former for indikatorer, som alle sigter mod at indfange vigtige aspekter af organisationernes anvendelse af en fleksibel arbejdskraft:

- 1 *Arbejdskraftrotation*: Den første indikator er arbejdskraftrotation, der defineres som antal ansatte i løbet af året i procent af antal ansatte pr ultimo november de pågældende år. Denne indikator er en måde at måle omfanget af sæsonvariationerne og 'gennemtrækket'.
- 2 *Arbejdskraftens dækningsgrad*: Den anden indikator tager udgangspunkt i antallet af i novemberansatte og det samlede antal årsværk. Idet antallet af novemberansatte som nævnt kan tages som et øjebliksbillede af virksomhedernes situation og antal årsværk som udtryk for den samlede mængde udført arbejde i en given branche, så kan forholdet mellem de to tages som udtryk for den grad af dækning som en typisk bestand af medarbejdere (målt i november) udgør i forhold til den udførte mængde arbejde i virksomheden.
- 3 *Bibeskæftigelse*: I visse brancher benyttes løst tilknyttet arbejdskraft i betydeligt omfang. Omfanget af denne praksis belyses ved anvendelse af en tredje indikator

for bibeskæftigelsen i hver af underbrancherne. Bibeskæftigede er personer, som har en anden hovedbeskæftigelse. Indikatoren beregnes som antal bibeskæftigede i procent af antal novemberansatte.

Det er muligt i IDA-databasen at isolere arbejdssteder, som i hele perioden 1980-1994 har eksisteret uden at deres organisatoriske grænser mod omverdenen er ændret, altså mere stabile arbejdssteder<sup>4</sup>. Heroverfor kan opstilles data om hele populationen i 1994 (bilag 1).

## Resultater

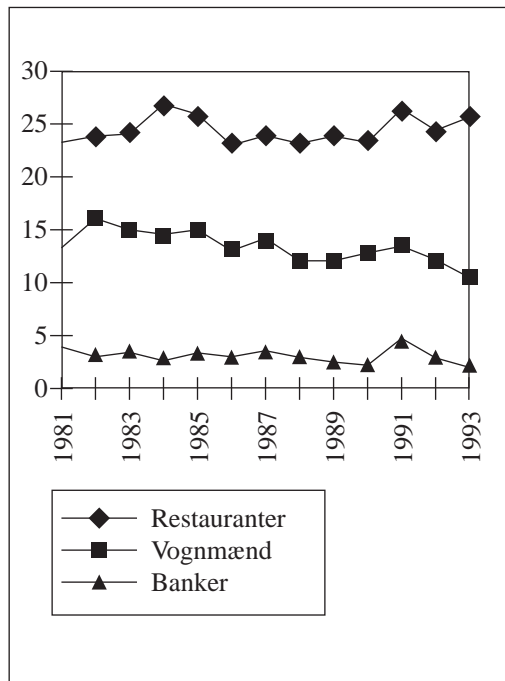
### Oprettelser og nedlæggelser – omfang og jobkonsekvenser

I dette afsnit redegøres der for antallet af oprettelser af nye arbejdssteder i fire danske brancher og konsekvenserne på jobsiden. Figur 1 viser antal etableringer af nye arbejdssteder med lønnet beskæftigelse i procent af det totale antal arbejdssteder for tre af brancherne i undersøgelsen (hospitalet er ikke medtaget her, fordi der kun findes et lille samlet antal af disse).

Alle tre kurver er næsten vandrette. Fra 1981-1993 kan vi således ikke bekræfte, at nye virksomheder etableres i et stadig stigende tempo. Etableringsraten for restauranter har en opadgående tendens, mens den for banker og vognmandsfirmaer er svagt nedadgående.

En tilsvarende figur for antal af nedlæggelser er ikke medtaget her. Den ville vise, at omfanget af nedlæggelser stort set modsvarer antallet af oprettelser, på linie med andre forskningsresultater af samme fænomen (Hannan og Freemann 1987). I restaurantsektoren finder der en nettotilvækst sted, i banksektoren en lille nettoafgang, som skyldes nedlæggelse af filialer.

Figur 1: Nye arbejdssteder med lønnet beskæftigelse i procent af alle arbejdssteder med lønnet beskæftigelse, 1981-1993



Konjunktursvingninger slår igennem i forløbet af de tre kurver, men ikke på nogen virkelig markant måde. De forbrugsbegrænsende indgreb i slutningen af 1980'erne indvirker kun lidt på etableringslysten i restaurantsektoren. Strukturændringer i form af færre og større enheder kunne tænkes at have nogen betydning for den gradvise nedgang i etableringsraten i vognmandsbranchen. Og udsvinget i banksektoren i 1991 kan forklare ved, at nogle enheder sammenlægges og genopstår på måder, hvor det oprindelige medarbejdergrundlag er forsvundet. Derved bliver de at betragte som nye arbejdssteder.

Det helt væsentlige i figur 1 er dog niveauet for tilgang af nye arbejdssteder, som ligger signifikant forskelligt i de tre brancher. Ikke overraskende er restauranterhvervet genstand for en særlig høj oprettel-

sesrate, mens bankerne hører til blandt de meget stabile organisationer.

Jobkonsekvenserne i forbindelse med nedlæggelser beskrives i tabel 1. Her ses, at nok er dynamikken for eksempel i restaurantsektoren meget dramatisk med et stort antal nedlæggelser i 1994. Men de jobs, der knytter sig til arbejdspladser, som er under nedlæggelse, er langt mindre, blandt andet fordi de små virksomheder er mere ustabile end de store. Der er således en *spill-over-effekt* på jobstabiliteten, men ikke i samme forhold. Det skal dog ikke afvises, at netop restauranterhvervet og i nogen grad vognmandsbranchen på grund af disse velkendte træk, blandt andet sæsonvariationer, virker som magneter på grupper af arbejdssøgende, som er særligt mobile eller som går efter kortvarige jobs. Omvendt har bankerne haft et ry for at tilgodese mere trygheds-søgende arbejdstagere (Andersen 1995), og det ser ud til at blive bekræftet af disse data.

Tabel 1: Andel af 1993-arbejdssteder, som var nedlagt i 1994, og deres andel af beskæftigelsen i bank-, vognmands og restaurantbranchen

	% af 1993-arbejdssteder, som er nedlagt i 1994	% af ansættelsesforhold på 1993-arbejdssteder, som er nedlagt i 1994
Banker	6,1	3,0
Vognmænd	11,8	8,9
Restauranter	24,4	15,0

### Jobstabiliteten

Med basis i de tidligere nævnte udtryk for personalesammensætning præsenteres i tabel 2-4 virksomhedernes anvendelse af arbejdskraft.

Tabel 2: Rotation (antallet af ansatte i løbet af året i % af novemberansatte) på bevarede arbejdssteder og på alle arbejdssteder<sup>5</sup>, 1994

	Bevarede arbejdssteder	Alle arbejdssteder
Banker	120	120
Hospitaler	135	135
Vognmænd	140	153
Restauranter	201	220

Af tabel 2 ses ikke overraskende, at banker har en særlig beskeden personalerotation. En udskiftning på 20% pr. år må siges at være resultat af en 'naturlig' afgang og jobskift, som motiveres af karriere eller private omstændigheder. Bankerne er da også kendt som stabile arbejdspladser med et velfungerende indre arbejdsmarked (Andersen 1995). Hospitalerne hører også til i den personalestabile ende, men der kan alligevel observeres en større personaleudskiftning end i bankerne. Hospitaler anvender i højere grad tidsbestemte ansættelsesforhold, blandt andet i forbindelse med lægernes efteruddannelse.

Blandt andet af sæsonmæssige årsager er restauranternes personaleudskiftning meget højere end i nogle af de øvrige grupper af virksomheder. En ganske stor andel (40%) af de beskæftigede i restauranterne er studerende og skoleelever, som ikke har nogle særlige motiver til en langvarig loyalitet over for arbejdspladsen. Jo større restauranterne er, desto højere personalestabilitet udviser de, men de når aldrig op på niveau med de øvrige brancher (Hjalager 1996).

Når de to kolonner i tabel 2 sammenlignes, fremgår det, at personalerotationen i banker og hospitaler ikke har nogen sammenhæng med arbejdsstedets stabilitet. Det tyder på, at personalets røkeringer og jobskifter alene begrundes i karrieremotiver. Derimod har restauranter og vognmænd,

hvis organisation har levet (uforandret) i flere år, en lavere udskiftning af personale. Virksomhedens stabilitet smitter af på personalet og måske også vice versa.

I tabel 3 vises, hvor mange medarbejdere der i alt skal til for at dække en 'normal' årsarbejdsindsats.

*Tabel 3: Dækningsgrad (antal novemberansatte divideret med antal årsværk) på bevarede arbejdssteder og på alle arbejdssteder, 1994*

	Bevarede arbejdssteder	Alle arbejdssteder
Banker	1,13	1,13
Hospitaler	1,18	1,18
Vognmænd	1,22	1,27
Restauranter	1,88	2,23

Resultaterne understøtter ovenstående bilde. Især er det restauranterne, som må påregne en større stab af medarbejdere for at kunne udføre det nødvendige arbejde. Disse er for en stor dels vedkommende deltidsansatte og sæsonansatte.

Når dækningsgraderne i bevarede og alle arbejdssteder sammenlignes, er der hos banker, hospitaler og vognmænd ikke store forskelle. Det kan begrundes i, at disse brancher ikke har særlige traditioner for deltidsarbejde, og at denne fleksibilitetsform ikke er afgørende for at 'løbe virksomheden i gang'. Restauranterne, derimod, kan siges at benytte arbejdskraftens villighed til numerisk fleksibilitet som et bevidst ledelsesredskab.

Denne betragtning kan yderligere suppleres med tabel 4. Her angives branchernes beskæftigelse af personer, som har anden hovedbeskæftigelse. Der kan være tale om, at personer har to eller flere jobs. Status som bibeskæftiget opstår dog også, hvis man er skiftet til eller fra en anden branche, som sammenlagt på årsbasis tæller mere

end den branche, som er opgjort i denne sammenhæng.

Det ses, at bibeskæftigelse forekommer relativt sjældent i bankerne, og det må for størstedelens vedkommende formodes at være knyttet til rengørings- og kantinefunktioner. Hospitalerne benytter heller ikke i særlig høj grad personale med anden hovedbeskæftigelse; hvor det sker, kan der eksempelvis være tale om, at hospitalerne deltidsansætter speciallæger, som i øvrigt driver egen praksis.

*Tabel 4: Bibeskæftigelse (procent af antal novemberansatte) på bevarede arbejdssteder og på alle arbejdssteder, 1994*

	Bevarede arbejdssteder	Alle arbejdssteder
Banker	5,5	5,5
Hospitaler	5,2	5,3
Vognmænd	7,4	7,6
Restauranter	16,5	19,6

Restauranternes arbejdsrytmer med pres på aftener og weekender muliggør i højere grad, at man kan have et normalt job ved siden af. Det er således ikke ukendt, at for eksempel skolelærere og postbude på denne måde supplerer deres indkomst. De bibeskæftigede kan udmærket være en fast og særdeles vigtig arbejdskraft for arbejdsstedet, også i denne henseende vigtigere end de hovedbeskæftigede.

Tabel 4 viser også sammenhængen mellem overlevelse og niveauet for bibeskæftigelse. Især de mindre stabile virksomheder synes at benytte bibeskæftigelse som et af flere instrumenter til at sikre en fleksibilitet.

## Konklusion

En række danske virksomheder og offentlige institutioner har i de senere år foretaget

større indskrænkninger eller omstrukture-ringer, noget som påkalder sig stor opmærksomhed ikke mindst i pressen. IDA-databasen giver god mulighed for at kortlægge arbejdssteders oprettelser og nedlæggelser og de afledte jobkonsekvenser. Selv om målingerne ikke siger alt om en kompleks virkelighed inden for de fire brancher, som udgør kernen i vore studier, synes bekymringerne at være noget overdrevne. Der er ikke meget som tyder på, at virksomheder i omstruktureringerne fra midten af 1980'erne og fremefter har fået anoreksi-tilbøjeligheder: de har ikke skudt den næringsgivende arbejdskraft fra sig i forbindelse med outsourcing og downsizing.

For det første kan vi ikke finde grundlag for en øget ustabilitet i de undersøgte arbejdssteder: Etableringen og nedlæggelsen af arbejdssteder inden for restaurant-, vognmands- og finanssektoren i 1990'erne sker ikke med større hast end et årti tidligere. For det andet berører oprettelser og nedlæggelser en relativt mindre andel af de beskæftigede i branchen. Endelig for det tredje gør arbejdssteder med en lang historie (dvs. eksisteret i minimum 14 år) sig ikke bemærket med en markant mere stabil medarbejderstyrke end de organisationer, som er nyetablerede. Der er altså ikke tale om mindre stabile livsmønstre for organisationer og mere flydende ansættelsesforhold for medarbejdere.

Hvad materialet derimod viser, er at der er signifikante brancheforskelle i stabiliteten i både populationen af arbejdssteder og medarbejdere. Der er således en god indikation i materialet af, at grundvilkår i produktionen af de pågældende tjenesteydelser har en afgørende indflydelse på stabiliteten. På dette punkt tjener hospitalerne, vognmandsvirksomhederne, restauranterne og bankerne som illustrative eksempler. I sam-

menligning med branchekarakteristika slår konjunkturelle udsving og ledelsesmæssige modebølger i langt mindre grad igennem på stabiliteten af arbejdsplader og jobs.

Det siger sig selv, det er fundamentalt anderledes at producere og servere en pizza end at udføre bankrådgivning, og opgaverne aflønnes også ganske forskelligt. Der er en anden aura og prestige om hospitalspersonales arbejde end lastbilchaufførers. Indtrædelsesbarriererne for nye virksomheder på markedet for restauranter er markant mindre end for hospitaler. Samtidig er det forbundet med store omkostninger for fx hospitaler at lukke helt eller midlertidigt, hvilket også fremmer stabiliteten. Der er således ganske gode *strukturelle* forklaringer på de forskellige stabilitetsniveauer.

Spørgsmålet rejser sig, om danske virksomheder og organisationer blot er bagefter og endnu ikke frem til midten af 1990'erne havde formået at tilslutte sig 'de nye tider' med mindre stabile livsmønstre for organisationer og mere flydende ansættelsesforhold for bredere grupper af medarbejdere. Materialet kan ikke vise, at fast arbejde skulle være for nedadgående, hverken for arbejdsgivere eller arbejdstagere. Der er ikke noget som tyder på, høj jobmobilitet og ustabilitet for nogen af partnerne er forbundet med organisatoriske livsfaser. Vi har svært ved at finde tilslutning til den ændrede opfattelse af relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager, som gennem nogle år har optaget ikke mindst amerikanske ledelses- og arbejdsmarkedsforskere. De arbejder med begreber som virtuelle arbejdsmarkeder og virksomheder (Bahrani 1992, Davies-Blake og Uzzi 1993, Peiperl og Yehuda 1997). Fælles for disse bidrag er, at de alle pointerer det værdimæssige opbrud, som finder sted i traditionelle virksomheder og disses medarbejdere.

Tværtimod forekommer det, at der er

holdepunkter for den traditionelle opfattelse af mennesker som ressourcer, i hvert fald i de mest uddannelsesstunge brancher. Det understøttes af andre undersøgelser, hvor der peges på, at arbejdsgivernes indbyrdes konkurrence om at rekruttere og fastholde de mest tilpasningsdygtige og de efter omstændighederne bedst kvalificerede personalegrupper er blevet skærpet op igennem 1990'erne (Rogaczewska 1999). Konkurrencen om arbejdskraften kan være mobilitetsfremmende, men det kan ikke observeres (endnu) i den tidsserie, som vores materiale dækker.

Tallene kan ikke afsløre branchernes muligheder for at omstille sig i tilfælde af en yderligere skærpelse af kravene til produktionsfleksibilitet og vidensintensitet. For at pejle os ind på forandringspotentialerne for en yderligere mobilitet er det nødvendigt at hæfte sig ved nogle rammebetingelser på arbejdsmarkedet. Det er i en dansk sammenhæng værd at notere en høj grad af institutionalisering i hospitals- og banksektoren af kontraktforholdene mellem arbejdsgiver og arbejdstager, som understøtter den fundne stabilitet. Direkte og indirekte sørger de professionelle organisationer og fagforeningerne for et givet ansættelsesmæssigt trykniveau, men denne øvelse er også med til at fundere den ansættelsesmæssige normalsituation og lægge hindringer i vejen for en mobilitet.

Nævnes kan eksempelvis banksektorens interne uddannelsessystem, som sigter meget direkte mod et veldefineret karriereløb. Systemet må siges at blive udfordret i disse år ved, at bankerne ansætter stadig flere medarbejdere med en akademisk uddannelse. Dette personale har potentielt en større mulighed for mobilitet i og uden for sektoren (Andersen 1995, Andersen og Hjalager 1998). Debatten i forbindelse med fyringsrunderne i finanssektoren illustrere-

de også den institutionelle monofunktionalitet og bankpersonalets manglende karriremæssige kontraktflader til nabosektorer. Effekterne vil muligvis kunne ses i årene fremover.

Også i hospitalssektoren findes en række institutionelle rammer, som medvirker til at regulere den personalemæssige mobilitet. Turnussystemet for læger bevirker, at denne personalegruppe nok er fysisk mobil, men at denne aktivitet holdes inden for ganske velafgrænsede rammer. Arbejdsdelingen mellem sygeplejersker og andet plejepersonale er stadig forholdsvis veldefineret, trods arbejdsgivernes forsøg på at bløde op. Først for nylig er der etableret vikarbureauer, som sikrer et alternativt institutionelt holdepunkt for sygeplejersker, som er indstillet på at arbejde mere fleksibelt.

Personalemobiliteten i vognmandssektoren er mere udtalt end i de to ovennævnte sektorer. Den institutionelle regulering er mindre fokuseret på personaleudvælgelse og -fastholdelse, men centrerer mere om sikkerhedsspørgsmål, fx køre- og hviletidsbestemmelse. Vognmandsbranchens kvalifikationsudvikling understøttes af AMU-systemet, hvis måde at fungere på kan siges at matche vognmandsbranchens større personalegennemtræk og krav om fleksibilitet.

Restaurantsektoren kendetegnes ved en dramatisk udskiftningsrate for virksomheder og personale. På den institutionelle side er sektoren svagt understøttet: fagforeningen organiserer en meget lille andel af de beskæftigede, og dens indflydelse er svækket i forbindelse med tabte arbejdskampe. Adgangsvejene til job og karriere i restauranter er mange og kvalifikationskravene upræcise. Der eksisterer et uformelt og åbent rekrutteringssystem.

Inden for bank- og hospitalssektoren tilbydes personalet nogle institutionelle rammer som sikrer en palet af karrieresppek-



tiver, men som samtidig i forbindelse med tryghedssikring afskærer eller vanskeliggør visse former for mobilitet. De medarbejdere, som af eget valg og lyst måtte ønske at fungere som en *'contingent workforce'* eller udfolde en *'boundariless career'*, har ikke institutionelle rammer, der kan støtte dem i dette valg. Omvendt er personale i vognmands- og restaurantsektoren ikke underlagt samme barrierer. Til gengæld savner – især restaurantsektoren og dens fast tilknyttede personale – den form institutionel vedholdenhed og support, som er med til at vedligeholde og fremme en professionalisering.

Forskningstraditionen inden for ledelse, strategi og personaleforhold opererer i høj grad med at afsøge spændingsfeltet mellem organisationens og individets behov. Fra introduktionen af *human relations* har det været en gældende antagelse, at organisationens og individets behov kan tilgodeses samtidig (Blake og Mouton 1964, McGregor 1960). En høj grad af homogenitet imellem virksomhedens personalestrategi og den overordnede virksomhedsstrategi, samt en stringent personalepolitik menes at være medvirkende til økonomisk succes, vækst og udvikling. Et commonsense argument, som også genfindes i den handlingsanvisende ledelseslitteratur, er, at forhold som medarbejdernes fleksibilitet i form af omstillingsparathed og mobilitet, spiller en vigtig rolle i fortsat forbedring af virksomhedernes konkurrenceevne. Ligeledes koncentrerer meget af den nationale som internationale arbejdslevslitteratur sig i disse år om positive aspekter ved ansættelsesforholdet. Begreber som kompetenceudvikling og opbygning af læringsmiljøer fremtræder som essentielle velfærdselementer.

Ledelseslitteraturen og den organisationsforskning, som ligger til grund herfor, bygger i høj grad implicit på ideen om sta-

bilitet i ansættelsesforholdet (Pfeffer 1994). Det forudsættes, at medarbejderne befinder sig i organisationen i en længere periode, har 'normale' ansættelsesforhold og aktivt understøtter ledelsens bestræbelser på det personalepolitiske område. Og man har ikke set megen forskning, som beskæftiger sig med nye metoder til at regulere og samstemme forholdet mellem organisationer og en større eller mindre stab af løse medarbejdere (Bévort, Sundbo og Pedersen 1992). Der er en vis tilbøjelighed til i forskningen at ignorere organisationstyper, tidspunkter, personalegrupper o.l., hvor stabiliteten ikke er normen, og hvor interaktionsformerne er 'aparte'. Her ligger der en fremtidig forskningsopgave.

## Noter

1. Tak til to reviewere for de mange og omfattende kommentarer.
2. I IDA findes der oplysninger om arbejdsstedernes tilknytning til andre enheder, men sammenhængen til større ejerfællesskaber og koncerndannelser kan ikke undersøges.
3. Frem til og med 1992 benyttede Danmarks Statistik ISIC (*International Standard Industrial Classification*), men i 1993 gik man over til en ny branchenomenklatur, NACE (*Nomenclature generale des Activités économiques dans les Communautés Européennes*). NACE repræsenterer en væsentlig modernisering, hvor især aktiviteterne i serviceerhvervene kommer mere til deres ret. Men skiftet betyder, at det er vanskeligt på et konsistent grundlag at følge visse brancher hen over årsskiftet 1992/1993.
4. Samme arbejdssted foreligger, hvis følgende forhold gør sig gældende fra år til år: Samme ejer og samme branchetilhørsforhold, eller samme ejer og samme arbejdsstyrke er til stede, eller hvis samme arbejdsstyrke, samme adresse eller samme branchetilhørsforhold gør sig gældende (DS, 1991:20).

5. Da tallene for bevarede arbejdssteder og alle arbejdssteder er så godt som ens for hospitaler og for banker synes sammenfaldet mellem de to at være ganske tydeligt. Det ændrer dog ikke ved den overordnede konklusion vedrørende manglende konvergens mellem sektorerne.

## Litteratur

- Andersen, T. (1995): *Organisatorisk forandring i dansk bankvæsen*, København, Samfundslitteratur & HHK.
- Andersen, T. og Hjalager, A. M. (1998) Bliver hierarkierne fladere? Erfaringer fra danske pengeinstitutter, in *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 62. Årg. Nr. 4 (december), s. 251-63.
- Bahrami, H. (1992): The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley, in *California Management Review*, Summer, pp 33-52.
- Bévort, F.; Sundbo, J. og Pedersen, J. S. (1992): *90'ernes personaleledelse*, Århus, Systime.
- Blake, R.R. og Mouton, J.S. (1964): *The versatile manager. A grid profile*, Homewood, Ill, Dow Jones-Irwin.
- Davis-Blake, A. og Uzzi, B. (1993): Determinants for employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, June, pp 195-223.
- Hannan, M. T. (1988): Social change, organizational diversity and individual careers, pp. 161-174 in Matilda White Riley, (ed), *Social structures & human lives*, London Sage.
- Hjalager, A. M., (1996): *Turisterhvervets arbejdskraftsammensætning*, Analyserapport til Erhvervsministeriet, Aarhus, Advance/1.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of the Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- Peiperl, M. og Yehuda, B. (1997): Back to square-zero: The post-corporate career, in *Organizational Dynamics*, Spring 1997, pp 23-32.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantages through People*, Boston, Harvard Business School Press.
- Rogaczewska, A.P. (red.) (1999): *Cranet-E undersøgelsen 1999. HRM i danske virksomheder på tærskler til et nyt årtusinde*. København, Dansk Management Forum & HHK.

## Bilag 1: Populationen af virksomheder

År	Antal arbejdssteder i de fire brancher				Total
	Banker	Hospitaler	Vognmænd	Restau.	
1980	3328	211	5337	7076	15952
1981	3427	224	5169	6902	15722
1982	3376	186	5052	7057	15671
1983	3360	189	4940	7135	15624
1984	3314	192	5025	7589	16120
1985	3312	199	5031	7785	16327
1986	3292	186	5005	7607	16090
1987	3357	192	5146	7857	16552
1988	3282	191	4835	7763	16071
1989	3171	192	4672	7854	15889
1990	3110	189	4546	7915	15760
1991	2666	179	4514	8176	15535
1992	2538	170	4390	8333	15431
1993	2481	157	4268	8280	15186
1994	2361	153	4220	8263	14997

**Torben Andersen** er lektor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Aarhus  
e-mail: torben.andersen@org.hha.dk

**Knud Sinding** er adjunkt ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Aarhus  
e-mail: knud.sinding@org.hha.dk

**Anne Mette Hjalager** er forskningslektor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Aarhus  
e-mail: anne-mette.hjalager@advance.1.dk

**Steen Hildebrandt** er professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Aarhus  
e-mail: steen.hildebrandt@org.hha.dk

**Center for Studier i Arbejdsliv (CSA)  
afholder årsmøde og generalforsamling  
d. 31. marts på Roskilde Universitetscenter.**

**Årsmødets tema er:  
Fleksibilitet og individualisering i arbejdslivet.**

Nærmere oplysninger om tid, sted og program udsendes med post til CSA's medlemmer (NB! Hvis du har et personligt abonnement på Tidsskrift for Arbejdsliv, er du også medlem af CSA).