

**Sociologiska institutionen
Lunds universitet**



Personalegoder Fra ansatte til medarbejdere

**Om forandringer i relationen mellem arbejdsgiver og
arbejdstager**

Magisteroppsats Soc. 464, 61-80 p

Vårterminen 2004

Forfattere: Didde Maria Humle

Handledere: Staffan Lindberg

ABSTRACT

Forfattere: Didde Maria Humle

Titel: ”Personalegoder – fra ansatte til medarbejdere”

Magisteroppsats Soc. 464, 61-80 p

Handledere: Staffan Lindberg

Sociologiska institutionen, Vårterminen 2004

Baggrund: Ideen til at skrive denne opgave kommer først og fremmest fra to avisartikler, som beskriver, hvordan flere virksomheder er begyndt at tilbyde deres ansatte nye former for personalegoder som f.eks. fitness, vinsmagning, fredagsbar, frisør o.l.. I følge artiklerne kræser danske virksomheder i dag i stigende grad for deres medarbejdere ved at tilbyde personalegoder, som har til formål at øge deres velfærd og understøtte deres sociale liv.

Formål/fremgangsmåde: Opgavens metode er et litteraturstudie af relevant teori, empiri samt avis- og tidsskriftsartikler på området. Formålet er dels at opnå en større forståelse for nye typer af personalegoder i deres samfundsmæssige og arbejdsorganisatoriske kontekst. Derudover har opgaven til formål kritisk at diskutere positive og negative aspekter af denne type af personalegoder, og den udvikling i relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager de som fænomen afspejler.

Konklusioner: Med de aktuelle udviklingstendenser inden for personalegoder sætter virksomhederne øget fokus på medarbejdernes individuelle ønsker og behov, og samtidigt bevæger de sig mod sundhedsmæssige, socialt orienterede og familievenlige personalegoder ind i på områder, som traditionelt set er forbeholdt privatlivet.

Medarbejderne betragtes i mange moderne virksomheder som en vigtig ressource, og det er blevet en del af mange virksomheders personalepolitik at sætte fokus på medarbejdernes velbefindende, både i forhold til selve arbejdet, som skal være meningsfuldt og udviklende, men også i forhold til deres trivsel, sundhed og sociale liv. Det moderne arbejdsliv og den forandrede relation mellem arbejdsgiver og arbejdstager indeholder imidlertid en række potentielle negative konsekvenser, blandt andet arbejdsnarkomani, dårligt helbred, overidentifikation med virksomheden samt en usynliggørelse af grænsen mellem arbejde og ikke arbejde.

Nøgleord: Individualisering, valgfrihed, fællesskab, engagement, loyalitet, fleksibilitet, arbejdsnarkomani.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning, problemformulering og formålsbeskrivelse	s. 2
1.1: Indledning	s. 2
1.2: Problemformulering	s. 4
1.3: Formålsbeskrivelse	s. 4
2. Afgrænsning og begrebsdefinition	s. 4
2.1 Afgrænsning	s. 4
2.2 Begrebsdefinition	s. 4
3. Metodologiske overvejelser	s. 5
3.1: Opgavens opbygning	s. 5
3.2: Litteraturvalg og kildekritik	s. 5
4. Personalegoder	s. 6
4.1: Nye tendenser inden for personalegoder	s. 6
4.2: Engagerede, kreative og loyale medarbejdere	s. 8
4.3: Individuelle ønsker og behov	s. 9
4.4: Sundhedsmæssige og socialt orienterede personalegoder	s.12
4.5: Familievenlige personalegoder	s.13
5. Den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst	s.14
6. Arbejdslivsforandringer: Fra ansatte til medarbejdere	s.17
6.1: Medarbejderen som en vigtig strategisk ressource	s.18
6.2: Individualisering og det kollektive fællesskab	s.21
6.3: Loyalitet i vidensamfundet	s.22
6.4: Forholdet mellem arbejde og privatliv	s.23
7. Sammenfatning og konklusion	s.26
8. Litteraturliste	s.29

1. Indledning, problemformulering og formålsbeskrivelse

1.1: Indledning:

Ideen til at skrive denne opgave kommer først og fremmest fra to artikler bragt i gratisavisen Urban d. 21.01.04. Begge artikler handler om, at flere virksomheder er begyndt at tilbyde deres ansatte nye form for personalegoder. I følge den ene artikel *"Privatlivet rykker ind på arbejdspladsen"* kræser danske virksomheder i dag i stigende grad for deres medarbejdere ved at tilbyde personalegoder, som har til formål at øge deres velfærd og understøtte deres sociale liv. I følge artiklen bliver arbejdsdagene for mange medarbejdere længere og længere, årsagen er ikke, at de arbejder flere timer, (...), *men fordi de også lige skal til fitness, massage, zoneterapi eller vinsmagning på arbejdspladsen (...)*. Arbejdsmarkedsforsker Flemming Ibsen fra Aalborg Universitet udtaler i artiklen *"Ud over at have et spændende og udviklende job vil medarbejderne i dag have en arbejdsplads med goder, der tilgodeser deres velvære, og med et godt socialt liv. De går ikke på arbejde bare for lønnens skyld"*. Senere i artiklen understreger Flemming Ibsen, at medarbejderne bør begrænse, hvor stor en del af deres fritid de tilbringer på arbejdspladsen, idet han mener, det er vigtigt, at de går hjem og lader op og er sammen med deres familier.

I den anden artikel *"medarbejderen skal have det godt"* (Urban d. 21.01.04) beskrives Medtronic A/S, som et konkret eksempel på en virksomhed, som via personalegoder har sat sig for at gøre medarbejderne mere tilfredse med deres arbejdsplads. Det fremgår af artiklen, at Medtronic A/S f.eks. tilbyder firmafrugt, motionsrum til fri afbenyttelse, gratis badmintontræning, massage på arbejdspladsen, frisør hver tirsdag, fælles morgenmad hver fredag, fredagsbar den første fredag i måneden, Eventers Club hver sjette uge (teaterbesøg, kurbad, vinsmagning, fægtning osv.) samt foredrag om: stress, motion, arbejdsmiljø og så videre.

I artiklen udtaler en af de ansatte sig yderst positivt om tilbudene, hun føler bl.a., at de sociale arrangementer og aktiviteter får samarbejdet til at glide lettere og mener også, at det kan måles på effektiviteten. Virksomhedens personale ansvarlige Pernille Iversen forklarer, at det ikke udelukkende er for at gøre medarbejderne tilfredse, at Medtronic A/S lægger vægt på personalegoderne, hun udtaler: *"Når vores medarbejdere er mindre stressede, har de mere overskud, og det smitter af på effektiviteten."* Der ud over er udskiftningen i personalegruppen dalet, siden virksomheden for tre år siden satte sig for at gøre medarbejderne mere tilfredse med arbejdspladsen. Indførelsen af personalegoder rettet mod de ansattes trivsel og forbedring af det

sociale liv på arbejdspladsen beskrives således som en for både virksomhed og personalet fordelagtig situation.

I forbindelse med mine kandidatopgaver i henholdsvis sociologi og psykologi om fleksible arbejdsformer er jeg imidlertid blevet bevidst om, at det ikke udelukkende er positivt, når virksomhederne i stigende grad bevæger sig ind på domæner, som tidligere var forbeholdt privatlivet eller fritiden. I opgaverne anvendte jeg begrebet fleksible arbejdsformer som en samlet betegnelse for arbejdsformer, som er kendetegnet ved, at jobbene er brede og varierende, en høj grad af autonomi, medbestemmelse, ansvar og frihed til selv at tilrettelægge arbejdet, samt mulighed for personlig og faglig udvikling. Fordi arbejdet er interessant og ansvarsfuldt, medfører denne type arbejde, som antageligt er på vej til at blive mere udbredt, en tendens til, at grænsen mellem arbejde og fritid bliver mindre tydelig.

På samme måde kan de foroven beskrevne tendenser inden for personalegoder ligeledes ses som en måde, hvorpå virksomheden i højere grad bevæger sig ind i den private sfære således, at grænsen mellem arbejde og ikke arbejde bliver mindre synlig. Det er naturligvis positivt, hvis virksomhederne i højere grad forsøger at hjælpe deres ansatte til at få et liv, hvor arbejde og fritid går op i en højere enhed, men samtidigt kan der tænkes at være problematiske aspekter forbundet med denne udvikling, hvilket jeg vil undersøge nærmere i denne opgave.

Jeg synes samtidigt, det er interessant at se nærmere på, hvad udviklingen inden for personalegoder i øvrigt afspejler i forhold til et forandret forhold mellem virksomheden og dens ansatte i det, som mange teoretikere benævner, viden- eller informationssamfundet. Mange virksomheder har inden for de sidste 10 år omdøbt deres personaleafdelinger til Human Ressource Management (HRM) afdelinger og personalepleje (personalegoder o.l.) og udvikling af medarbejderne (videreuddannelse, kurser o.l.) virker til at være en mere og mere central del af virksomhedernes personalepolitik. Til gengæld får virksomhederne antageligt, som det fremgår af ovenstående mere tilfredse og produktive medarbejdere.

Med udgangspunkt i udviklingen inden for personalegoder finder jeg det i denne opgave interessant at se nærmere på, om og hvordan relationen mellem virksomhed og ansatte er under forandring. Hvad er det for tendenser ovenstående personalegoder afspejler? Er der tale om en win-win situation, med harmoni mellem virksomhedens behov på den ene side og medarbejdernes behov, krav og ønske på den anden side?.

Ovenstående overvejelser har resulteret i nedenstående problemformulering:

1.2: Problemformulering:

- Jeg vil med udgangspunkt i den aktuelle udvikling inden for fænomenet personalegoder undersøge udviklingstendenser i forhold til relationen mellem virksomhed og medarbejdere. Samtidigt vil jeg føre en kritisk teoretisk diskussion af disse tendenser og deres henholdsvis positive og negative effekter for både de ansatte og for virksomhederne.

1.3: Formålsbeskrivelse:

Opgaves formål er dels at opnå en større forståelse for nye typer af personalegoder i deres samfundsmæssige og arbejdsorganisatoriske kontekst. Derudover har opgaven til formål kritisk at diskutere positive og negative aspekter af denne type af personalegoder og den udvikling i synet på arbejde, som de som fænomen afspejler. Hovedformålet med opgaven er således ikke at udføre en fyldestgørende undersøgelse af området personalegoder, men i stedet at undersøge og fremhæve udvalgte interessante aspekter.

2: Afgrænsning og begrebsdefinition

2.1 Afgrænsning

Beskrivelserne og diskussionen af fænomenet personalegoder er afgrænset til den vestlige verden primært med fokus på det danske arbejdsliv. Denne afgrænsning er foretaget dels af hensyn til opgavens omfang, men også fordi den afspejler opgavens primære interesseområde.

I afsnit 6.4 beskriver jeg forholdet mellem arbejde og privatliv, jeg har i denne sammenhæng valgt primært at fokusere på forholdet mellem arbejdsliv- og familieliv.

2.2 Begrebsdefinition

Vidensamfundet

Som begreb, for det samfund vi lever i nu, har jeg i denne opgave valgt at anvende betegnelsen vidensamfundet, idet det anvendes i meget af den litteratur, jeg har læst i forbindelse med opgaven, og fordi jeg mener, det er en relevant betegnelse i forhold til problemstillingen og formålet med opgaven.

Personalegoder:

Det er ikke let at fortage en præcis og fyldestgørende definition af begrebet personalegoder, idet det dækker over mange meget forskellige former for goder, som virksomhederne enten i

henhold til loven eller af egen fri vilje tilbyder deres ansatte. Der skelnes ofte mellem kollektive og individuelle goder, hvilket også synes at være en relevant opdeling, denne opgave vil imidlertid omhandle begge typer. Personalegoder anvendes i opgaven som en betegnelse for de goder, som virksomhederne ud over lønnen tilbyder deres ansatte. I nogle artikler og litteratur anvendes begrebet frynsegoder i stedet for personalegoder og frynsegoder vil i opgaven blive anvendt, når det anvendes af den teoretikere hvis argumenter fremføres. Jeg har i den anvendte litteratur ikke fundet nogen klar eller entydig forskel mellem personalegoder og frynsegoder. Når der er tale om de mere ”traditionelle” goder, som f.eks. pension, efteruddannelse eller orlovsmuligheder anvendes personalegoder ofte, mens der i forbindelse med goder som massage, fitness og sociale arrangementer både anvendes frynsegoder og personalegoder.

3. Metodologiske overvejelser

3.1: Opgavens opbygning

Opgaven er et litteraturstudie af artikler og faglitteratur på området. Den falder i syv kapitler. Kapitel et indeholder indledning og problemformulering. Kapitel to afgrænsning og begrebsdefinition. Kapitel tre metodologiske overvejelser. Kapitel fire er en redegørelse for og undersøgelse af tidens tendenser inden for personalegoder.

Kapitel fem er en kort beskrivelse af den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst og udvikling udfra et arbejdslivs perspektiv. Kapitel beskriver de udviklingstendenser, som er udgangspunktet for at tale om en forandret relation mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Samtidigt er personalegoder, som fænomen ikke løsrevet fra den samfundsmæssig og organisatoriske kontekst, og en sådan redegørelse er derfor relevant. Jeg har bevidst valgt først at beskrive personalegoderne og der efter konteksten. Hvilket skyldes, at de nye tendenser inden for personalegoder er udgangspunktet for opgaven, og fokus er derfor rettet mod dem allerede fra starten.

I Kapitel seks sætter jeg tendenser inden for personalegoder i relation til det moderne arbejdsliv og ændringerne i forholdet mellem virksomhed og medarbejdere. Kapitel syv indeholder sammenfatning og konklusion.

3.2: Litteraturvalg og kildekritik

I arbejdet med sekundært eller dokumentarisk materiale (undersøgelser, rapporter, avisartikler, statistisk materiale m.m.) er det nødvendigt at antage en kildekritik indfaldsvinkel. Jeg

anvender mig i opgaven af en lang række artikler og skelner i denne sammenhæng mellem avisartikler og tidsskriftsartikler. Tidsskriftartiklerne er ofte mere teoretiske, og der er større kontrol med bagvedliggende empiriske undersøgelser. Avisartiklerne inkluderer imidlertid tit udtalelser fra eksperter, og journalisterne besidder ofte en stor erfaring inden for det område, de skriver om, hvilket giver artiklerne en vis teoretisk tyngde. Det har været stort set umuligt at finde nyere litteratur (i form af faglitterære bøger), som beskæftiger sig med den type tendenser inden for personalegoder, som er opgavens interesseområde. Den metode, som er anvendt til at studere og undersøge tendenserne inden for personalegoder, er derfor primært et litteraturstudie af tidsskrifts- og avisartikler. Det har efter min mening vist sig at være en gavnlig fremgangsmåde, idet inddragelsen af en række forskellige artikler har muliggjort en bred og meget "up to date" fremstilling.

I afsnit seks anvender jeg primært sociologisk og samfundsvidenskabelig faglitteratur til at analyserer tendenserne inden for personalegoder og udviklingen i relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Det har i udvælgelsen været vigtigt for mig, at litteraturen er forankret i empiri og forskning på området. Rolf Jensens beskrivelser af "The Dream Society" og arbejdet som "Hard Fun" er blevet til på baggrund af konkrete virksomhedseksempler, undersøgelser på området og samtaler med virksomhedsledere og ansatte. Kirsten Marie Bovbjergs "*Følsomhedens Etik*" er skrevet på baggrund af et litteraturstudie samt interviews og deltagerobservationer. Agi Csonka, som i Henrik Holt Larsens bog "*Noget for noget*" skriver om den svære balance mellem arbejdsliv og familieliv, har som forsker ved socialforskningsinstituttet forsket i fleksible arbejds- og organisationsformer. Sunniva Engelbrecht der (i Holt Larsens, 2001) skriver om arbejdsengagement og arbejdsnarkomani på baggrund af arbejdet med en Ph.d. afhandling, som hun er i gang med om relationen mellem udbrændthed og arbejdsmotivation. Henrik Holt Larsen, som også selv er anvendt i opgaven er professor, dr.merch i Human Ressource Management ved institut for organisation og arbejds sociologi ved handelshøjskolen i København. Jeg mener således, at den litteratur, jeg har valgt, er relevant og baseret på forskning, empiri og erfaring.

4. Personalegoder

4.1 Nye tendenser inden for personalegoder

Personalegoder er som sagt et meget vidt begreb, det dækker over så forskellige ting som pensionsordninger, fri bil, influenzavaccination, fitness, kantineordning, avisabonnementer, massage osv. Listen er uendelig lang og mangfoldig. Det er ikke en bestemt type personalegoder jeg

i denne opgave vil se nærmere på, men i stedet hvad tidens tendenser inden for personalegodeområdet fortæller om og betyder for forholdet mellem virksomheden/ledelsen og de ansatte.

I bogen *"noget for noget"* (Holst Larsen, 2001) om rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede nævnes personalegoder flere steder som et muligt og vigtigt værktøj i forbindelse med rekruttering af kvalificeret arbejdskraft samt sikring af medarbejder tilfredshed. Holt Larsen rapporterer i bogen en undersøgelse af HRM-politik og -praksis i ca. 34 primært europæiske lande, som omfatter både private og offentlige virksomheder. Undersøgelsen viser, at hele 54 % af virksomhederne anvender sig af højere løn og/eller forbedrede personalegoder som metode på områder, hvor det er svært at rekruttere eller fastholde medarbejdere. Den anden mest anvendte metode er omskoling af medarbejdere (48%) og markedsføring af organisationens image (30%) er den tredje mest anvendte (Holt Larsen, 2001; s.10-11 og s. 255-256) I følge Holt Larsen (2001) spiller personalegoder en stor rolle i mange nye virksomheder, og ses af nogle som værende varedeklaration på god personalepolitik. Han mener derfor, det er nødvendigt for virksomhederne at være omhyggelige og indlevende i forhold til anvendelsen af personalegoder, hvis de ønsker at fastholde gode medarbejdere.

Rekruttering og oplæring af ansatte kan være en bekostelig affære for virksomhederne, og det er derfor vigtigt at skabe et arbejdsmiljø, der fastholder de ansatte længst muligt i virksomheden. Oracle Danmark vurderer f.eks., at det koster ca. en årsløn at søge og optræne en ny medarbejder (*"Løn i ny skræddersyet udgave"* Børsens Nyhedsmagasin, årg. 18, nr. 6, 2002). Dertil kommer at tilfredse ansatte er mere loyale og effektive.

Tidsskriftet *"Penge og Privatøkonomi"* bragte i oktober 2002 en række artikler om frynsegoder. *"Penge og privat økonomi"* er rettet mod privat personer, og der beskrives i artiklen *"Frynsegoder, den ultimative løn"*, hvordan den enkelte ansatte bør undersøge mulighederne for at få udbetalt en større del af deres løn i form af personalegoder og derved opnå økonomiske fordele i form af mindre skat, uden det kommer til at koste virksomheden ekstra. Det fremgår, at de fleste frynsegoder bliver beskattet som helt almindelig personindkomst, men at der findes adskillige interessante undtagelser og fuldt lovlige metoder, hvormed man alligevel kan drage økonomisk fordel af de skattepligtige frynsegoder. Artiklen indeholder også en række konkrete udregningseksempler på mulige besparelser f.eks. i forbindelse med, at den ansatte af virksomheden får fri telefon eller firmabil stillet til rådighed mod en tilsvarende lønnedgang. I følge artiklen *"Frynsegoder, den ultimative løn"* er der i de senere år øget fokus på frynsegoder, men det fremgår,

at mange af goderne forsat primært er forbeholdt ansatte i det private erhvervsliv, mens personalegoder for offentligt ansatte ofte er begrænset til kantineordninger, gratis kaffe og te, efteruddannelse, omsorgsdage og afspadsring.

Anvendelsen af frynsegoder eller personalegoder er således en mulig fordel for både virksomhed og medarbejdere, idet virksomheden kan øge medarbejdertilfredsheden og de ansatte pga. skattebesparelser kan få mere ud af deres løn. Antagelsen om at anvendelsen af personalegoder er stigende bakkes op af artiklen *"Ekspertter advarer mod fryns"* (Information, 10.11.03). I artiklen udtaler professor Aage Michelsen sig bekymret over udviklingen, han mener, at væksten inden for skattefri personalegoder strider mod princippet om, at alle indtægter skal være skattepligtige og mod ligheds- og retfærdighedsprincippet om, at man skal betale skat efter evne. Samtidigt forudser han, at den stigende mængde fryns til privatansatte i længden vil gøre det vanskeligere for den offentlige sektor at rekruttere medarbejdere.

I de følgende afsnit vil jeg sætte fokus på nogle af de efter min mening interessante nye tendenser inden for personalegodeområdet.

4.2: Engagerede, kreative og loyale medarbejdere

I følge artiklen *"gift med arbejdet"* bragt i Dagbladet Information d. 1.05.02 er danske virksomheder i stigende grad begyndt at fokusere på, hvordan de kan skabe et godt arbejdsliv for deres medarbejdere. I følge artiklen er moderne virksomheder i stigende grad afhængige af, at medarbejderne er kreative og engagerede. Henrik Holt Larsen professor i human ressource management udtaler i artiklen: *"Når "produktet" er menneskelig adfærd som viden, service eller administration, er virksomheden afhængig af, at medarbejderen har sjælen med på arbejdet. Folk skal tro på virksomheden og dens værdier, både i det private og i det offentlige"*. I artiklen beskrives en filosofi kaldet Total Reward, som oprindeligt stammer fra USA. Total Reward handler om at se på alt det, som medarbejderen sætter pris på ved at være ansat i virksomheden (løn, personalegoder, indhold i arbejdet, karrieremuligheder mm.). I følge artiklen har danske virksomheder i stigende grad fået øjnene op for Total Reward som en måde at skabe det nødvendige engagement hos de ansatte. IKEA er et eksempel på en virksomheder, som ud over lønnen tilbyder de ansatte mange forskellige typer af goder bl.a. noget så u håndgribeligt som et fælles sæt af værdier. I følge Henrik Holt Larsen er det netop sådanne u håndgribelige goder, der giver mest kvalitet i arbejdet og dermed det ønskede engagement (*"gift med arbejdet"*, Information d. 1.05.02).

I følge artiklen ”*gift med arbejdet*” (Information d. 1.05.02) er det vidensvirksomhederne, der er længst fremme med at tage den nye Total Reward tænkning til sig, men også mere traditionelle virksomheder er afhængige af engagerede medarbejdere, som lever sig ind i arbejdet. F.eks. nævner artiklen, at en umotiveret eller sløset medarbejder på et plejehjem kan udløse en langvarig mediestorm og et ødelagt omdømme. Udfra den teori og de artikler jeg har læst om personalegoder, tegner der sig et billede af, at ønsket om at skabe engagerede og loyale medarbejdere ikke alene er at finde i en bestemt type virksomheder eller inden for bestemte brancher men, at det er en tendens i tiden, som kan findes inden for mange brancher. Coloplast er et eksempel på en dansk produktionsvirksomhed, som tilbyder ansatte på alle niveauer en række personalegoder. Coloplast producerer medicinaludstyr til mennesker med skjulte fysiske handicap. Personalegruppen i Coloplast Danmark består af 1587 produktionsmedarbejdere (heraf 1320 ufaglærte) og 824 funktionærer. Deres personalepolitik går primært ud på at tiltrække dygtige medarbejdere og få dem til at blive. Ud over de mere almindelige goder som f.eks. kantine, julefrokost og personalefest tilbyder Coloplast billig sportsklub (m. badminton, motionsrum, solcenter mm.), massage (virksomheden betaler halvdelen), filmklub, kunstforening og mulighed for leje af feriehus. (Vedel og Grumsen, 2003).

I den ene af de to artikler jeg nævnte i indledningen ”*Privatlivet rykker ind på arbejdspladsen*” (Urban d. 21.01.04.) beskrives virksomheden Micro Matic, som producerer bryggeriudstyr. Micro Matic indførte i 2003 et sundhedsprogram for fabrikkens 550 medarbejdere, således, at de kan gå til massage, fysioterapi, kiropraktik og zoneterapi på arbejdspladsen. Den tid behandlingen tager, skal de arbejde af på et andet tidspunkt, men selve behandlingen betaler virksomheden. I følge artiklen har 70 % af medarbejderne taget i mod tilbuddet i en eller anden udstrækning. I følge Micro Matics driftsdirektør Kia Thrane kan den slags goder slet ikke undgås i dag, dels fordi skatten er så høj, at højere løn bliver uinteressant, men også fordi de ansatte, som tilbringer mange timer på arbejdet kræver, at de har det godt, mens de er der. I følge Kia Thrane kan goderne ikke måles direkte på effektiviteten, men hun mener, at medarbejderne bliver mere åbne, fordi de føler, at der bliver taget hånd om dem, hvilket øger sammenholdet.

4.3: Individuelle ønsker og behov

De foroven beskrevne personalegoder, som tilbydes af Coloplast og Micro Matic er ikke forbeholdt særlige grupper af ansatte, og de er således kollektive, men det er op til den enkelte medarbejder, om han/hun vælger at benytte sig af tilbuddene. Denne mulighed for individuel

tilpasning af goderne synes at være en stigende tendens i tiden. I tidsskriftsartiklen *"Løn i ny skræddersyet udgave"* bragt i Børsens Nyhedsmagasin (årg. 18, nr. 6, 2002) beskriver Jens Peter Skaarup Flexible Benefits Modellen, som stammer fra USA og England, men som inden for de seneste år også er kommet til Danmark. Flexible Benefits Modellen tilgodeser den enkelte medarbejders individuelle behov ved, at der tilbydes valgfrihed i forhold til personalegoder, således at den enkelte medarbejder selv kan sammensætte den lønpakke hvis totale størrelse, han/hun har forhandlet sig frem til med virksomheden. Dvs., at den ansatte selv kan afgøre både hvor meget af lønnen, der skal udbetales i form af goder (f.eks. fri bil, fitness osv.) og vægtningen mellem de forskellige personalegoder. I følge artiklen er legetøjsgiganten Lego og IT-virksomheden Oracle Danmark eksempler på danske virksomheder, som har indført Flexible Benefits Modellen. Hos Lego er det kun medarbejderne i toppen af koncernen, der får glæde af valgfriheden, mens det hos Oracle Danmark er samtlige 380 medarbejdere. Hos Lego ser man det som et Win-win system, og personalechef John Haugaard udtaler i artiklen: *"Det ligger helt i tiden, standardløsninger bliver sværere og sværere at sælge til medarbejderne. De vil have indflydelse, de vil have valgfrihed. Og det er jo, hvad vi giver dem nu. Jeg vil sige, at det er bemærkelsesværdigt, hvor megen goodwill hos medarbejderne vi får ved at ændre en lille smule på vores måde at aflønne dem på (...) Nu matcher lønpakken den enkeltes behov. Og vi er ligeglade med, hvad folk vælger bare de er glade – og firmabilen ser rimelig præsentabel ud."* (*"Løn i ny skræddersyet udgave"*, Børsens Nyhedsmagasin, nr. 6, 2002)

Da Oracle indførte Flexible Benefits Modellen, havde man en vis forventning om, at de ansatte ville vælge ud fra f.eks. en aldersbetinget trend, således at de ældre ansatte ville prioritere pension, mens de yngre med små børn f.eks. ville prioritere flere feriedage. Det har imidlertid vist sig ikke at være tilfældet, hvilket bekræfter virksomheden i, at Flexible Benefits modellen er helt rigtig i moderne tider med meget individuelle behov og ønsker hos medarbejderne. En fordel ved modellen er, at den gør det nemmere at tiltrække og fastholde medarbejderne. Som jeg tidligere har nævnt vurderer man hos Oracle, at det koster ca. en årsløn at søge og optræne en ny medarbejder, så det er noget, der kan mærkes positivt i budgettet, hvis man formår at holde på de ansatte. Tidsskriftsartiklen *"Mindre bil mere frihed"* (Penge og Privat økonomi, nr. 10, 2002) handler om en kvindelig medarbejder hos Oracle, som sætter stor pris på de fleksible goder. Hun har f.eks. valgt, at få en lille firmabil i stedet for en stor og kan således få fem ekstra feriedage om året. På denne måde imødekommer virksomheden med den fleksible ordning hendes behov som mor til to små børn. Det fremgår af artiklen, at Oracle ud over fleksibilitet i forhold til firmabil, feriedage og

pension har et børnerum med computer, tv og legetøj, hvis børnene skal med mor eller far på arbejde en dag. Derudover tilbyder de bl.a. kantineordning, fitnesscenter, massør, frisør, fri telefon, aktiekøbsordning, heltids ulykkesforsikring og kritisk sygdomsforsikring.

I følge ovennævnte artikel *"Løn i ny skræddersyet udgave"* (Børsens Nyhedsmagasin, årg. 18, nr. 6, 2002) hjælper Flexible Benefits Modellen med til at synliggøre personalegoderne og klargøre deres faktiske værdi for medarbejderne. Hvis de ansatte ikke er bevidste om, hvad de får af goder, og hvad det koster virksomheden, så får virksomheden ikke den ønskede goodwill. I følge artiklen vil den "pakke" af personalegoder, som de ansatte kan vælge imellem være afstemt i forhold til virksomhedens grundlæggende holdninger og værdier. Den afspejler således det, som virksomhederne gerne vil stå for udadtil, når de markedsfører sig selv og prøver at tiltrække medarbejdere. Hvis en virksomhed f.eks. fokuserer på sunde medarbejdere og et rent miljø, så er det oplagt, at den i forhold til personalegoderne f.eks. tilbyder fitness og firmabiler med lavt benzinforbrug.

I følge artiklen er Flexible Benefits Modellen ikke særlig udbredt i Danmark, men der er stor interesse for den og Oracles personaledirektør udtaler: *"Mit bud er, at systemet bliver udbredt i takt med, at virksomhederne får kendskab til det."* (*"Løn i ny skræddersyet udgave"*, Børsens Nyhedsmagasin, nr. 6, 2002). Udtalelsen stemmer godt overens med en undersøgelse af holdningerne til pension, forsikringer og andre personalegoder i 108 danske virksomheder og organisationer i 1996 (William M. Mercer A/S, 1996). Virksomhederne er blandt andet blevet spurgt om: *"De forventer, at Deres virksomhed om 5 år vil have udviklet et program indeholdende en sådan større individuel fleksibilitet omkring valg af personalegoder"*. Kun 5 % har svaret: *"Ja, i vidt omfang (alle medarbejdere og/eller en bred vifte af goder)"*. Men hele 40 % har svaret: *"ja, men i begrænset omfang (f.eks. kun funktionærer eller få flex-goder)"* Motivationen bag virksomhedernes ønske om at udvikle større fleksibilitet i forhold til personalegoder er primært, at de vil opnå større medarbejdertilfredshed. At fleksible lønpakker med personalegoder som en vigtig komponent er ved at blive mere udbredte, bekræftes også i artiklen *"Fleksible lønpakker et nyt guldæg"* (Børsen, 7.04.04). I følge artiklen ønsker flere og flere danske virksomheder at komme i gang med fleksible ordninger, det er imidlertid primært de større virksomheder, fordi administrationen af de mange personalegoder kan være tung.

En anden form for fleksibilitet kan siges at være tilstedeværende i de virksomheder, som tilbyder alle deres medarbejdere en bred vifte af personalegoder. F.eks. tilbyder virksomheden Medtronic A/S, som jeg nævnte i indledningen en lang række goder, og det er så op til den enkelte

medarbejder at vælge til og fra ud fra egne individuelle behov og ønsker. Ulempen ved denne fremgangsmåde kan i modsætning til Flexible Benefits Modellen være, at medarbejderne er mindre bevidste om udbudet af og omkostninger med personalegoderne således, at virksomheden ikke i lige så høj grad opnår den ønskede goodwill.

4.4: Sundhedsmæssige og socialt orienterede personalegoder

Blandt de goder som Medtronic A/S tilbyder er blandt andet motionsrum til fri afbenyttelse og Gratis badmintontræning. Også Coloplast tilbyder billig sportsklub med badminton og motionsrum. Sådanne goder, som i følge mange af de artikler, jeg har læst om personalegoder, er på vej til at blive mere udbredt, kan udgøre en økonomisk besparelse for de ansatte, der vælger at benytte sig af dem, og der udover er de også tidsbesparende, idet medarbejderne kan undgå transporttid i forbindelse med at dyrke motion. Det er interessant i denne sammenhæng, at de ligeledes er et udtryk for, at virksomhederne er begyndt at beskæftige sig med deres ansattes sundhed og fysiske tilstand. Artiklen *"Rigtige mænd spiser kød"* (Børsen, 5.04.04) beskriver, hvordan virksomheden Alfa Laval har indført en række personalegoder, som er rettet mod de ansattes sundhed og trivsel blandt andet motionscenter og sundhedstjek hos en sygeplejerske. Derudover har Alfa Laval sammen med syv andre virksomheder meldt sig til projekt "Mad på arbejde" som har til formål at udvikle sundere kantinemad. Virksomheden har netop afsluttet 10 fitness uger, hvor kantinen tilbød kaloriefattig kost, og godt 50 medarbejdere tabte tilsammen 225 kg. Motivet bag de sundhedsmæssige tiltag er i følge artiklen enkle: *"Sunde og glade medarbejdere er bedre til at passe deres arbejde"* ("*Rigtige mænd spiser kød*", Børsen, 5.04.04).

Personalegoder som sund kantinemad, gratis frugt og motionsmuligheder er et udtryk for, at virksomhederne er begyndt at vise interesse sig for deres ansattes sundhed noget, som tidligere i har været en privat sag.

Den efterhånden så omtalte virksomhed Medtronic A/S tilbyder, som jeg nævnte i indledningen, ligeledes fælles morgenmad hver fredag, fredagsbar den første fredag i måneden og Eventers Club hver sjette uge (teaterbesøg, kurbad, vinsmagning, fægtning osv.). Disse sociale arrangementer synes også at blive mere udbredte, og en del af medarbejdernes sociale liv og fritid flyttes på denne måde fra privatlivet og ind i virksomheden.

4.5: Familievenlige personalegoder

Inden for de sidste årtier er flere og flere kvinder blevet udearbejdende, i Danmark er 75 % af kvinderne beskæftiget på arbejdsmarkedet (Holt Larsen, 2001, s. 159). Det har skabt en ny situation for familierne, hvor det kan være svært at få arbejde og familieliv til at gå op i en højere enhed.

En af tidens tendenser inden for personalegoder er, at mange virksomheder i dag forsøger at hjælpe deres ansatte med at skabe et harmonisk forhold mellem arbejde og privatliv. Fleksibel arbejdstid er i denne sammenhæng et muligt gode, som virksomheden kan tilbyde deres medarbejdere. Men der findes også andre anvendte og mulige familievenlige personalegoder. F.eks. stiller flere og flere virksomheder hjemmearbejdspladser til rådighed for deres ansatte og det er ved hjælp af den nye informationsteknologi i princippet blevet muligt at arbejde hvor som helst og når som helst.

I USA er børnepasningsforanstaltninger på virksomhederne et udbredt fænomen, det er ikke tilfældet i Danmark, men mange virksomheder er begyndt at udvikle en personalepolitik, hvor interessen for de ansatte ikke kun er begrænset til den tid, de tilbringer på arbejdspladsen. Det er således tilsyneladende blevet relevant for virksomhederne at tilbyde personalegoder og foranstaltninger, som gør det lettere for medarbejderne at få arbejdsliv og privatliv til at gå op i en højere enhed. Som jeg nævnte i sidste afsnit har Oracle Danmark f.eks. et børnerum med computer, tv og legetøj, hvis børnene af den ene eller anden grund skal med forældrene på arbejde.

I følge artiklen "*Productivity and wage effects of "family-friendly" fringe benefits*" (International Journal of Manpower, v. 24, nr. 3, 2003) er familievenlige personalegoder blevet langt mere populære inden for de sidste år. I følge artiklens forfattere forudsiger økonomisk teori, at disse typer af personalegoder i det mindste delvist kan betale for sig selv via en kombination af øget produktivitet og lavere lønninger. Ved hjælp af en undersøgelse af 120 virksomheder i New York kommer forfatterne af artiklen frem til, at virksomheder, som tilbyder fleksibel sygeorlov og børnepasningsassistance, oplever betydelige reduktioner i antallet af opsigelser. Undersøgelsen viser også, at Virksomheder, som tilbyder goder som flekstid og børnepasning, i det mindste delvist kan regne med, at udgifterne til disse goder vil blive udlignet ved, at de kan betale en lavere startløn end deres konkurrenter.

Som jeg også tidligere har været inde på, kan det imidlertid være problematisk, når virksomheden på denne måde bevæger sig ind i privatsfæren. Denne usynliggørelse af grænsen

mellem arbejde og fritid er et af de elementer ved det moderne arbejdsliv, som jeg vil vende tilbage til i de følgende afsnit.

5. Den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst

Før tendenserne inden for personalegoder diskuteres og analyseres nærmere er det gavnligt at se lidt nærmere på den samfundsmæssige og organisatoriske udvikling, som danner rammen om forandringerne i arbejdslivet og forholdet mellem arbejdstager og arbejdsgiver.

Der synes inden for både samfundsvidenskaberne samt i den politiske og offentlige debat at være en generel opfattelse af, at virksomhederne i den vestlige verden i disse årtier undergår store organisatoriske og arbejdsorganisatoriske forandringer. Flexibilitet er, et helt centralt og ofte fremhævet begreb i forbindelse med virksomhedernes forandringsproces. Ustabile markeder, globalisering, ændrede forbrugerpræferencer og teknologiske innovationer angives ofte som årsager til, at mange virksomheder søger at skabe en mere fleksibel organisations- og produktionsform (Castells 2000, Lindhardt og Uhrskov 1997, Csonka, 2000, m.fl.).

I forhold til teknologiske innovationer så er der inden for de sidste årtier sket en enorm udvikling inden for informationsteknologien, en udvikling af revolutionerende og gennemtrængende karakter, som har fået sociologer og andre samfundsvidenskabelige teoretikere til at tale om en informationsteknologisk revolution, som har ført os ud af industrisamfundet og ind i informationssamfundet (Castells, 2000, Kumar 1999, o.a.). Informationssamfundet medfører ifølge dets proponenter fundamentale økonomiske og produktionsmæssige forandringer. *"It initiates a new mode of production. It changes the very source of wealth-creation and the governing factors in production. Labor and capital, the central variables of the industrial society, are replaced by information and knowledge as the central variables."* (Kumar 1999, s. 12). Daniel Bell er af den opfattelse, at viden i informationssamfundet ikke kun medfører teknisk innovation og økonomisk vækst, han forudser, at viden i sig selv bliver økonomiens primære aktivitet og dermed den vigtigste afgørende faktor i forbindelse med erhvervsmæssig forandring. (Kumar 1999).

Øget globalisering påvirker ligeledes virksomhederne. Med fremvæksten og udbredelsen af informationsteknologien har globaliseringen fået en hel ny dimension, idet der via elektroniske netværk er blevet skabt en global inforationalistisk infrastruktur. De elektroniske net muliggør, at virksomhederne kan splitte deres produktion op og placere den enkelte aktivitet geografisk efter, hvor der er de bedste betingelser. Kundekontakt kan ske på globalt plan, og mulighederne for at tilpasse sig de individuelle kundepræferencer øges mærkbart (Castells, 2000). Globaliseringen

betyder samtidigt, at virksomhederne i den vestlige verden kommer under et stærkt pres for at styrke deres konkurrenceevne. Billig arbejdskraft og lave priser i de asiatiske og østeuropæiske lande gør, at de vestlige virksomheder må satse på andre konkurrenceparametre som fx. kvalitet, knowhow og service (Csonka, 2000).

Ændrede kundekrav er yderligere en årsag til virksomhedernes forandringsproces. Den enkelte forbruger er blevet langt mere krævende, således at der stilles højere krav til produkter i forhold til kvalitet, service, og personlighed i forbruget, derudover er der i de senere år opstået øgede krav om miljørigtig og etisk forsvarlig produktion. Produkternes levetid er som følge heraf gået ned fra år til måneder. Flexibilitet bliver i denne forbindelse central, virksomhederne kan ikke længere satse på ét enkelt produkt, men må hele tiden følge efterspørgslen og omstille produktionen efter de konstante ændringer i kundepræferencer. (Csonka, 2000, Lindhardt og Uhrskov 1997 m.fl.).

Informationsteknologi, globalisering og ændrede kundepræferencer er således samfundsmæssige katalysatorer som nødvendiggør en større grad af flexibilitet i forhold til produktion og arbejdsorganisation. For at imødekomme kravet om flexibilitet søger virksomhederne ifølge Castells, at skabe en fladere organisationsform ved gå fra en vertikal til en horisontal virksomhedsstruktur. Castells identificerer syv hovedtendenser, som kan siges at karakterisere den horisontale organisationsform: Arbejdet organiseres omkring processen i stedet for omkring opgaven, der er tale om en flad hierarkisk struktur, præstationer bedømmes på baggrund af tilfredshed hos kunderne, belønning sker på baggrund af team præstationer, maksimering af kontakt med leverandører og kunder og til sidst information, oplæring og omskoling af ansatte på alle niveauer (Castells, 2000).

Som det fremgår af ovenstående er de fleksible organisationsformer forbundet med et andet syn på de ansatte og en anden type af arbejdsorganisation end den mere traditionelle Tayloristiske/fordistiske organisations- og arbejdsorganisationsform. Den traditionelle tayloristiske/fordistiske virksomhed, som er kendetegnende for industrisamfundet, er opbygget ud fra arbejdsdeling om specialiseret opgaveløsning, hvilket indebærer en skarp opdeling i forbindelse med både afdelinger (f.eks. økonomi, markedsføring, udvikling og produktion) og arbejdsopgaver. I et sådan system bliver medarbejderen opgave- og afdelingsfokuseret, og tilskyndes samtidig *"Til at se indad mod afdelingen, opad mod ledelsen – ikke udad mod kunden"* (Lindhardt og Uhrskov, 1997, s. 141).

I følge Uhrskov er vores forestilling om arbejdet skabt og tæt knyttet til den industrielle arbejdsinstitution. Jobbet fandt sin mest prototypiske form i de industrielle masseproduktions

fabrikker, men har som en måde at organisere arbejdet på bredt sig til de fleste andre områder. Jobbet er i den industrielle arbejdsinstitution typisk ved flere træk: *”det er lønarbejde, det er fastlagt til et antal timer pr. dag og pr. uge eller som akkord. Det er tilrettelagt så effektivt som muligt af ledelsen og vedrører normalt kun den udførende del af arbejdsprocessen. Det er meget specialiseret, maskiner anvendes mest muligt, det er kontrolstyret og maksimal produktivitet er målet.”* (Lindhardt og Uhrskov, 1997, s 106). Jobbet eller lønarbejdet blev som en følge af industrialiseringen den dominerende arbejdsform i Danmark. Jobbet, og således i høj grad det vi forbinder med arbejde, er karakteriseret ved, at den ansatte sælger et fast antal timer pr. dag eller uge til arbejdsgiveren. Arbejdsopgaverne er nøjagtigt beskrevet, og lønnen er fastlagt på forhånd (Lindhardt og Uhrskov, 1997).

I modsætning til jobbet står den type arbejde, som er forbundet med de foroven beskrevne moderne horisontale og fleksible virksomheder. Her er teamwork, efteruddannelse og vel informerede ansatte på alle niveauer, centrale komponenter. I Hvids fremstilling af nutidens arbejde får informationsteknologien en særlig central position, i det han mener, at der i dag stilles større krav om selvstændighed og større kvalifikationskrav til de, der arbejder med den nye teknologi. Indførslen af ny teknologi forstærker ifølge Hvid nødvendigheden af at satse på de menneskelige ressourcer gennem uddannelse og personalepolitik (Hvid, 1990).

Det skal i denne sammenhæng nævnes, at jeg er bevidst om, at ikke alle virksomheder simultant forandrer sig i samme retning, og at der i den vestlige verden findes et utal af såvel ”nye” som ”gamle” og ”blandede” organisationsformer. Ifølge Castells er Taylors samlebånd stadig den barske virkelighed for millioner af arbejdere i den industrialiserede verden (Castells 2000) og Csonka pointerer, at man sandsynligvis ikke finder mange gennemført Tayloristiske/fordistiske virksomheder i Danmark, men at temmelig mange danske virksomheder, *”indirekte eller direkte er inspireret af taylorismen og fordismen som produktionskoncept”*. (Csonka, 2000, s. 59).

En surveyundersøgelse foretaget i 1996 af 3.000 private og offentlige virksomheder i Danmark, viser, at 22 % af de danske virksomheder er fleksible, 39 % er blandede og 39 % er traditionelle (Csonka, 2000). Ifølge Csonka ligger undersøgelsens resultater tæt op af andre, primært udenlandske undersøgelser på området. Den fleksible virksomhed er i undersøgelsen operationaliseret, efter et indeks bestående af en række indikatorer for medarbejderudvikling, efteruddannelse og fleksibilitet (Csonka, 2000). Den fleksible virksomhed er i følge denne undersøgelse således langt fra den mest dominerende, men der er en forholdsvis stor gruppe (39%), som indeholder elementer af fleksibilitet. Undersøgelsen er også allerede nogle år gammel og

meget tyder på, at udviklingen går i retning af øget fleksibilitet og decentralisering af magten. Decentralisering og fleksibilitet anvendes ofte i den litteratur, jeg har læst i forbindelse med opgaven, både til at beskrive nye moderne virksomheder og i forbindelse med forandringsprocesser i virksomheder.

6. Arbejdslivsforandringer - Fra ansatte til medarbejdere

I afsnit fire beskrev jeg en række tendenser inden for personalegoder, som tyder på, at virksomhederne i dag i stigende grad fokuserer på at skabe et godt arbejdsliv for deres ansatte. Virksomhederne har brug for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft og for at skabe et arbejdsmiljø, som fordrer kreativitet og engagement, og meget tyder på, at personalegoderne i denne sammenhæng udgør et vigtigt redskab. I forbindelse med Total Reward ser man på alt det, som de ansatte sætter pris på ved virksomheden (Løn, personalegoder, indhold i arbejdet, karrieremuligheder mm.). Anvendelsen af Total Reward tankegangen kan medføre større medarbejder tilfredshed og tiltrække nye medarbejdere. Personalegoderne kan ligeledes være med til at signalere virksomhedens image og værdier ud af til, og virksomhederne kan på denne måde f.eks. signalere, at de er miljøbevidste eller, at de satser på sundhed og et godt socialt miljø for deres ansatte.

Individuelle ønsker og behov fremstår som noget helt centralt i forhold til de aktuelle tendenser inden for personalegoder. Både fordi virksomhederne ønsker at imødekomme de ansattes individuelle behov og ønsker, men også fordi det, som Legos personalechef udtaler, bliver sværere og sværere at sælge standardløsninger til de ansatte. I tråd med individualitetstankegangen giver Flexible Benefits Modellen medarbejderne mulighed for at sammensætte den lønpakke, som passer dem bedst, og samtidigt synliggøres godernes værdi således, at virksomheden opnår den ønskede og nødvendige goodwill.

Med de sundhedsmæssige, socialt orienterede og familievenlige personalegoder retter virksomhederne deres opmærksomhed mod områder, som traditionelt opfattes som tilhørende den privatsfære. På denne måde signalerer virksomhederne, at de bekymrer sig om deres medarbejdere samt, at de opfatter dem som hele mennesker og ikke kun som rå arbejdskraft, der kan købes i det ønskede antal timer. Virksomhederne gør det på denne måde til en del af deres personalepolitik, ansvar og målsætning at sikre et sundt og harmonisk liv for dens ansatte.

Det lyder næsten for godt til at være sandt, og det er da heller ikke udelukkende af et godt hjerte, at virksomhederne vil skabe et godt liv og arbejdsliv for deres ansatte. I de moderne fleksible

og horisontale virksomheder, som ændringerne i samfundet fordrer, er man i stigende grad afhængige af medarbejdere, som er kreative og selvstændige, som går op i deres arbejde, og som er villige til at gøre virksomhedens mål og værdier til deres egne. Personalegoderne kan være et værktøj til at opnå den ønskede identifikation og sammenholdfølelse. En anden motivationsfaktor for virksomhederne er sandsynligvis, at sunde, glade og tilfredse medarbejdere er mere effektive og arbejder hårdere.

For at få en mere dybdegående forståelse af de tendenser, som afspejles i personalegoderne, vil jeg i de følgende afsnit analysere og diskutere forandringer i relationen mellem medarbejdere og deres arbejdsgivere ved hjælp af udvalgte (primært kritiske) teoretiske fremstillinger.

6.1: Medarbejderen som en vigtig strategisk ressource

For forfatteren af bogen *"The Dream society"*, Rolf Jensen, er der ingen tvivl om, at arbejdet er under forandring. Han beskriver, hvordan arbejdet i højere og højere grad er ved at blive "hard fun": Kreativt, motiverende og opslugende. I følge Jensen er hele samfundet under forandring, og en ny revolution er ved at bringe os ud af informationssamfundet og ind i "The dream Society".

I følge Jensen (1999) opfatter vi i dag ikke sjæl og legeme som to adskillelige størrelser og menneskeopfattelsen i moderne virksomheder *"Peger i retning af, at man forkaster den materialistiske og fysiske side og koncentrerer sig om sindet, om følelser og om det sociale miljø"* (Jensen, 1999, s. 101). Årsagen hertil er i følge Jensen, at rutinejobbene automatiseres, og at der bliver flere jobs hvor kreativitet, engagement og sociale evner er det centrale. Fremtidens succes virksomheder er dem, der formår at tilfredsstille emotionelle behov både hos kunderne og hos de ansatte. Kunderne vil i fremtiden i højere og højere grad vælge produkter, der tilfredsstiller deres emotionelle behov, denne tendens er i følge Jensen allerede synlig i dag. Et illustrerende eksempel på dette gives i starten af bogen: *Æg fra fritgående høns har i Danmark vundet over 50% af markedet. "Hønsene måtte ikke leve deres liv i et lille bur, de skulle have adgang til jord og himmel. Forbrugerne ønsker hvad man kunne kalde "Produkt-tilbagevikling". De ønsker, at æg bliver produceret med vores bedsteforældres teknologi og metoder. Det indebærer, at æggene bliver dyrere, men forbrugeren betaler gerne 15-20% mere for.....for historien. (Jensen, 1999, s. 12-13).*

Forbrugeren vil i dette eksempel gerne betale ekstra for historien om dyreetisk, om landharmonie og om de gode gamle dage, selv om kvaliteten af ægget i følge Jensen er den samme. Ligesom forbrugernes krav til produkterne er forandrede, mener Jensen, at kravene til arbejdet er

under forandring således, at det ikke længere er nok, at lønnen er god, og at der er potteplanter på gangene. Dream society virksomheden skal tillige imødekomme medarbejdernes sociale og emotionelle behov.

I følge Jensen er medarbejderne blevet så vigtig en ressource for virksomhederne, at de ikke længere kan betragtes som en del af virksomheden på linie med maskinerne, de er virksomheden. Produktionsmidlerne er ikke længere primært maskiner, produktionsfaktoren er viden. Medarbejderne går rundt med produktionsfaktoren i deres hoveder. Virksomhedens kapital er dermed summen af medarbejdernes kvalifikationer (Jensen, 1999, s. 106). Kvalifikationer er i denne sammenhæng ikke kun medarbejdernes konkrete, faglige viden, men også faktorer som kreativitet, motivation og samarbejdsevner.

Som jeg nævnte i indledningen, har mange virksomheder i løbet af de sidste årtier oprettet Human Resource Management (HRM) afdelinger. HRM eller personlig-vækst-orientering har i disse virksomheder afløst de management teorier, som især var rettet mod selve produktionen og effektivisering af arbejdsopgaverne (Bovbjerg, 2001). I følge Bovbjerg (2001) Dækker HRM over to anskuelser i forhold til de menneskelige ressourcer. For det første anses menneskets vigtigste mål i livet at være, at realisere sig selv og at udnytte alle sine ressourcer, og arbejdet bliver i denne sammenhæng et middel til selvaktualisering. Den anden anskuelse er, at virksomheden har et ønske om at ”udnytte” flest mulige af de ansattes ressourcer.

Fleksibilitet og forandringsparathed er, som jeg tidligere har været inde på, i stigende grad et krav til medarbejderne i moderne virksomheder. Medarbejderne skal I følge Bovbjerg (2001) være villige til at reflektere over dem selv og til at bearbejde deres personlige adfærd og holdninger til arbejdet. I følge Bovbjerg har mange medarbejdere imidlertid ligeledes et ønske om at udvikle sig i forbindelse med deres arbejde ikke kun fagligt men også personligt. Der synes således at være overensstemmelse mellem virksomhedens krav om fleksibilitet og forandring på den ene side og de ansattes ønske om personlig og faglig udvikling på den anden side. På samme måde opfatter Bovbjerg den flade ledelsesstruktur med uddelegering af ansvar til medarbejderne som tosidig: *”Det er ikke bare virksomhederne, der ønsker at gøre medarbejderne selvstyrende og give dem større ansvar. Medarbejderne har i lige så høj grad en forventning om, at de med tiden vil få større og større indflydelse på arbejdet.”* (Bovbjerg, 2001, s. 259). Medarbejdernes forventning om at få ansvar, bliver i følge Bovbjerg imidlertid ikke altid indfriet.

Bovbjerg mener, at der i stigende grad bliver fokuseret på medarbejdernes bløde værdier, og at der er tale om en sensibilisering af medarbejderne. De skal være opmærksomme på andre, være

aktive lyttere og have fornemmelse for andres måde at tænke på. I følge Bovbjerg har man i de seneste 10-20 år i erhvervslivet i stigende grad tilbudt kurser, hvor de ansatte kan arbejde med deres personlighed. Personlighedsudviklende kurser er et fænomen, som i følge Bovbjerg findes i alle typer af virksomheder (Ministerier, pengeinstitutter, forsikringsselskaber osv.), og som tilbydes til alle grupper af medarbejder. Personaleudvikling dækker over et bredt spektrum af kurser. Udover fagligt udviklende kurser rettet mod medarbejdernes arbejdsfunktioner findes der en række kurser, som beskæftiger sig med medarbejdernes personlige kvalifikationer. Sidstnævnte kan f.eks. være lederkurser, kanindræberkurser, meditation, terapi, selvudvikling, teambuilding osv. (Bovbjerg, 2001). Den øgede fokus på medarbejdernes udvikling kan ses som et udtryk for, at virksomhederne i højere grad er begyndt at fokusere på medarbejderne som et helt menneske frem for kun som en arbejdskraft. Ovennævnte kurser er en form for personalegode, hvor virksomheden vælger at investere i deres ansatte, fordi de ser dem som en vigtig strategisk ressource, som skal udvikles, vedligeholdes og udnyttes bedst muligt.

I følge tidsskriftsartiklen "sjælen skal med på arbejde" (HK magasinet Delta, nr. 4 december 2002) er det i midlertidig langt fra uproblematisk, når virksomheden som et personalegode tilbyder kurser, der tager fat i de såkaldte bløde værdier og de personlige kvalifikationer. I artiklen udtaler Bovbjerg sig og pointerer blandt andet, at det kan være et problem, når moderne ledelse fokuserer på medarbejdernes følelsesliv og personlighed som en uadskillelig del af de formelle kvalifikationer. I følge Bovbjerg udvikles der (blandt andet ved hjælp af personlighedsudviklingskurserne) en ny og mere effektiv arbejdskultur, hun taler i artiklen om en ny pagt mellem medarbejder og arbejdsgiver, som gør skellet mellem privatmennesket og medarbejderen flydende. *"Det afgørende er, at arbejdet gøres til noget personligt og lystbetonet. Kravene til medarbejderne er, at de kan omstille sig og indgå i nye sammenhænge, når der er brug for det. Det er også et krav, at de oplever netop den måde at arbejde på som et led i en personlig udvikling. Men gør man det, er det svært at sige nej, når og hvis arbejdsbetingelserne bliver urimelige"* (Bovbjerg i "Sjælen skal med på arbejde", delta, nr. 4, dec. 04). Den nye form for arbejdsmoral, hvor fleksibilitet og forandring er en central og nødvendig komponent, og hvor arbejdet ses som noget lystbetonet, gør det efter Bovbjergs mening umuligt for de ansatte at sige fra over for længere arbejdstider og urimelige arbejdsforhold. Bovbjerg går i artiklen så vidt som til at kalde den nye arbejdsmoral for en moderne religiøsitet: *"som er slået så kraftigt igennem at ingen for alvor tør udfordre den."*

6.2: Individualisering og det kollektive fællesskab

Sociale aktiviteter på og omkring arbejdspladsen sammen med kollegerne er, som jeg tidligere har nævnt, et af de personalegoder, som virksomhederne i stigende omfang tilbyder deres ansatte. Engelbrecht (Holt Larsen, 2001) mener, at sådanne sociale aktiviteter er en måde, hvorpå nogle virksomheder forsøger at skabe sociale bånd på arbejdspladsen og dermed knytte medarbejderne emotionelt til arbejdsfællesskabet. Som følge af denne tilknytning vil de ansatte blindt forsvare virksomheden ud af til og have svært ved at forlade den selv, hvis de ikke er tilfredse med deres arbejde. En positive konsekvens af sådanne sociale aktiviteter er imidlertid, at de kan være med til at skabe en god atmosfære i virksomheden, som letter samarbejdet og fordrer engagement (Engelbrecht i Holt Larsen, 2001).

I følge HR Manager i SAS Institute A/S Lise Krogh Løvschal er ungdommen i dag lidt spøgefuldt blevet kaldt for gruppeorienterede sociale individualister. Dette er tilsyneladende et paradoks, men Løvschal mener, at det kan anvendes i forhold til: *”hvordan man kan organisere virksomheden og de faglige udfordringer, således at nye medarbejdere vil kunne tiltrækkes, og kernemedarbejdere fastholdes”* (red. Holt Larsen, s. 184). Denne nye type individualist har ikke nok i sig selv, vil gerne være sammen med andre mennesker, og de er tolerante og interesserede i nye ideer og nye måder at gøre på tingene. Men samtidigt skal der være rig mulighed for at udtrykke individualitet og nøgleordene bliver således: *”Individualitet, fællesskab og valgfrihed”* (Ibid.).

Disse tre nøgleord: Individualitet, fællesskab og valgfrihed findes efter min mening ligeledes i de tendenser inden for personalegoder, som jeg har beskrevet tidligere i opgaven. Flere af de virksomheder, jeg har brugt som eksempler, sætter den enkeltes individualitet og individuelle ønsker i centrum og forsøger så vidt muligt at indfri dem ved hjælp af netop valgfrihed i forhold til en bred vifte af mulige goder. Samtidigt er de socialt orienterede personalegoder rettet mod fællesskabet på arbejdspladsen, og de har blandt andet til formål at danne basis for et frugtbart samarbejde medarbejderne imellem.

Som det fremgik af sidste afsnit, synes den enkeltes personlige og faglige udviklingsmuligheder at være centrale komponenter i det moderne arbejdsliv primært i de videnstunge virksomheder og blandt højtuddannede, men også inden for andre brancher og grupper. Dette kan ligeledes ses som et udtryk for, at virksomhederne har flyttet fokus fra de ansatte som en gruppe til den enkelte medarbejder. Jeg vil i næste afsnit om loyalitet i vidensamfundet komme ind på, hvordan denne udvikling kan tænkes at påvirke loyalitets- og solidaritetsfølelser hos

medarbejderne. Personalegoderne er i denne sammenhæng ikke nødvendigvis individuelle således, at de kun tilbydes udvalgte medarbejdere, men nogle virksomheder forsøger via F.eks. Fleksibel Benefits Modellen eller ved at have et bredt og alsidigt udbud af personalegoder at imødekomme den enkeltes individualitet.

6.3: Loyalitet i vidensamfundet

Industrisamfundet fremstilles i dag ofte som det meningsfulde, trygge og stabile og industriarbejdet, som af sociologer længe har været ensbetydende med fremmedgørelse og meningstab, fremstilles nu ofte som nærmest det modsatte. Industrisamfundet fremstilles således ofte som et stabilt klassesamfund med stærke fællesskaber, som gav den enkelte en plads i samfundet med en klar identitetsfølelse. I den moderne virksomhed i vidensamfundet er fællesskaber og kollektive rammer om arbejdet erstattet af karriere og individuelle aftaler (Jørgensen m.fl., forord i "tidsskrift for arbejdsliv", nr. 3, 2003). I følge Jørgensen m.fl. (Ibid.) er det imidlertid for tidligt at afskrive det moderne arbejdsliv som værende udelukkende negativt for fællesskabet medarbejderne imellem, de mener nemlig også, at der er positive aspekter ved det, og at det skaber nye muligheder for fællesskaber på tværs af tidligere grænser og skel.

I tidsskriftsartiklen "*sjælen skal med på arbejde*" (HK magasinet Delta, nr. 4 december 2002), som jeg tidligere har refereret til, taler Bovbjerg om en ny arbejdsmoral og selvudvikling på arbejdspladsen. Når man i virksomhederne taler om, at arbejde med personligheden og med de personlige relationer, så gør man i følge Bovbjerg de personlige relationer til noget instrumentelt. "*Når lederne taler om teams, er det ikke kammeratskabet, der er i centrum, men opgaven. De enkelte medarbejdere skal være engagerede i opgaven, ikke i hinanden ud over det som kræves for at løse opgaven. Når man taler om loyalitet, er det ikke loyalitet over for kollegerne, men loyalitet over for virksomheden og dens mål.*" (HK magasinet Delta, nr. 4 december 2002). I følge Bovbjerg sigter moderne management bevidst på at svække loyaliteten mellem kollegerne til fordel for medarbejdernes loyalitet mod ledelsen og virksomheden. Den øgede udbredelse af teamarbejde er afgørende i denne sammenhæng. I et team der har fået en opgave, vil der i følge Bovbjerg ikke være stor tolerance over for den kollega, der af den ene eller anden grund ikke kan yde sit i samarbejdet.

Men som ved de fleste andre tendenser er der modsatrettede tendenser, f.eks. har de socialt orienterede personalegoder til formål at styrke samarbejdet og fællesskabsfølelsen mellem de ansatte.

6.4: Forholdet mellem arbejde og privatliv

I artiklen *"Arbejdet styrer livet i familien"* (politikken 9.02.04) refereres der til en undersøgelse, der sammenligner danskernes mødetidspunkter i 1987 og 2001 udført af socialforskningsinstituttet. Undersøgelsen viser, at danskerne på trods af mange arbejdstidsnedsættelser arbejder en halv time mere ugentligt. Arbejdstiden er bare på mere forskellige tidspunkter end tidligere. En af de konklusioner, som drages på baggrund af undersøgelsen er, at danskerne møder senere på jobbet og spreder deres arbejde over flere af døgnets timer. I følge artiklen advarer eksperter om, at det er familien og fritiden, der betaler prisen for, at vi altid står til rådighed for arbejdsmarkedet. Artiklens forfatter mener, at det blandt andet betyder, at familierne får sværere ved at få det hele til at gå op i en højere enhed tidsmæssigt. Arbejdsgiverne klandrer i følge artiklen det offentlige for ikke at følge med for eksempel med længe åbent i daginstitutioner, mens formanden for HK-handel, Jørgen Hoppe, kalder: *"de skæve arbejdstider en ond cirkel, hvor arbejdslivet dominerer fritiden."* I artiklen udtaler tidligere formand for børnerådet professor Per Schultz Jørgensen: *"Arbejdsmarkedspresset er så stort og familien så fleksibel, at det går ud over de andre steder i livet. Elastikken er familien, børnene, som hentes senere, for det er arbejdet, som prioriteres af langt de fleste. Det fylder så meget, at det sætter dagsordenen for en lang række af de andre aftaler"*

I følge Sunniva Engelbrecht (Holt Larsen, 2001) er det en kendsgerning, at unge professionelle i dag bruger en overvejende del af deres tid på arbejdet i stedet for at nyde livet uden for virksomheden. Denne adfærd kan medføre negative konsekvenser som ensomhed og dårligt helbred. Hun skelner i denne sammenhæng mellem at være positivt engageret i sit arbejde og være arbejdsnarkoman. Arbejdsnarkomani er i følge Engelbrecht ikke kun et udbredt fænomen blandt højt betalte ledere, det findes også blandt f.eks. sygeplejersker, socialarbejdere, forskere og kontorfunktionærer, hvilket tyder på, at det ikke er lønnen, der driver folk til at arbejde ekstremt meget. En måde at undgå overengagement, som kan udvikle sig til arbejdsnarkomani, er i følge Engelbrecht radikalt at ændre arbejdskulturen, således at overarbejde og enorme arbejdsbyrder ikke længere er vejen til positiv anerkendelse, men at balancen mellem arbejde og privatliv i stedet bliver det vigtige. Engelbrecht beskriver, hvor stor indflydelse antagelser om, at lange arbejdsdage er forbundet med høje præstationer har, og hvor svære sådanne antagelse kan være at ændre i en succesrig virksomhed (Holt Larsen, 2001).

Som jeg tidligere har været inde på er fleksibel arbejdstid et muligt gode, som virksomhederne kan tilbyde deres ansatte. Flexibel arbejdstid nævnes ofte både i den offentlige og

samfundsvidenskabelige debat som et værktøj, som specielt børnefamilierne kan have gavn af i forhold til at skabe et mere harmonisk forhold mellem arbejds- og familieliv. Csonka beskriver i sit indlæg i Holt Larsens bog (Holt Larsen, 2001), hvordan de, der har et varieret, selvstændigt og udfordrende arbejde, også ofte har fleksibel arbejdstid. Det har i midlertidigt vist sig, at mange anvender den fleksible arbejdstid til at arbejde mere frem for at bruge fleksibiliteten på at varetage familiens behov.

For at forklare dette referer Csonka til Arlie Hochschilds resultater fra casestudier i en stor moderne, amerikansk virksomhed (ca. 20.000 ansatte). Denne virksomhed benyttede de nyeste ledelsesprincipper og *"Medarbejderne havde selvstændigt, udfordrende og udviklende arbejde og klimaet var præget af oprigtig arbejdsglæde og omsorgsfuld støtte fra kolleger og ledere."* (Csonka i Holt Larsen, 2001, s. 166 - 167). På trods af disse tilsyneladende ideelle forudsætninger havde de ansatte problemer med at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. For at imødekomme disse problemer tilbød virksomheden en række familievenlige personalegoder som f.eks. børnepasningsorlov, mulighed for at gå på deltid og omsorgsdage. Selv om de ansatte beklagede sig over stress i hverdagen og tidsmangel i forhold til deres familier, benyttede de sig overraskende nok ikke af de familievenlige personalegoder. For at undersøge dette paradoks nærmere iværksatte virksomheden en større sociologisk undersøgelse af børnefamiliernes adfærd: *"Studierne viste, at de ansatte på denne hypermoderne virksomhed havde "byttet om" på arbejdsliv og familieliv. Arbejdet var livet, og livet var arbejde. På arbejdet fandt de ansatte tid til fordybelse, anerkendelse og behageligt voksensamvær. Derhjemme fandt de følelsesmæssigt frustrerede børn og vasketøj"* (Ibid., s. 167).

For mange af medarbejderne bliver det på denne måde en ond cirkel, hvor lange (og spændende) arbejdsdage efterlader mindre tid til familien, som i højere og højere grad reduceres til nogle få timer med det allerkedeligste samlebandarbejde (hente/ bringe, købe ind, lave mad osv.) Problemet var, at det ikke som tidligere kun var fædrene, men nu også mødrene der faldt for fristelsen til at arbejde meget og kønskampen i hjemmet kommer på denne måde til at handle om retten til at blive hængende på arbejdet.

I følge Csonka findes der indikatorer på, at dette scenario også er gældende i Danmark, f.eks. arbejder veluddannede småbørnsforældre (især fædrene) langt over de 37 timer også selvom de tilbydes fleksibilitet rettet mod familiens behov. En anden indikator er i følge Csonka, et stigende udbud af f.eks. hjemmeservice, der tilbyder rengøring mm. og børneinstitutioner, der tilbyder tøjvask og madlavning. Sådanne foranstaltninger muliggør en udlicitering af det praktiske

arbejde i hjemmet, og giver mere tid til arbejdet. Man fristes til at sige, som Csonka også er inde på, at flugten fra familien ind i arbejdet er en privat sag. Men de lange arbejdstider og prioriteringen af arbejdet forstærkes i følge Csonka af, at ledelsens måde at kontrollere medarbejderne i de moderne vidensbaserede virksomheder har ændret sig. *"De ansatte skal have faglige frihedsgrader og plads til kreativitet. Det er ikke politisk korrekt ledelse at kontrollere hvor, hvornår eller hvordan de ansatte arbejder. Tilbage er at kontrollere hvor meget. Ud fra devisen "Hvis bare de arbejder hele tiden, kan det ikke gå helt galt", kan ledelsen på forskellig vis påvirke medarbejdernes grænsedragning mellem arbejde og ikke-arbejde"*. (Csonka i Holt Larsen, 2001, s. 168).

Mobiltelefoner og internetopkoblinger bliver vigtige redskaber i kontrollen af de ansatte, i det de sikrer, at medarbejderen altid kan nås og altid har mulighed for at arbejde. Urealistiske deadlines og møder sent om eftermiddagen er ligeledes måder at gøre grænsen mellem arbejde og ikke arbejde flydende. Der opstår på denne måde et arbejdsklima, hvor den tid der bliver brugt til ikke arbejde er minimal og belagt med dårlig samvittighed (Csonka i Holt Larsen, 2001).

I følge arbejdslivskonsulent Jannick B. Pedersen (artiklen *"slut med otte timers arbejdsdag"*, Urban d. 19.11.03) er det i vidensamfundet, hvor medarbejderne i stigende grad bruger hjernen til at producere med, nødvendigt, at der bliver gjort op med ideen om en otte timers arbejdsdag. I følge Pedersen kan hjernen ikke arbejde effektivt otte timer i træk, og det er derfor nødvendigt, at arbejdet spredes ud over en større del af døgnets timer. I Følge Pedersen er man nød til at arbejde, når ideerne er der, også hvis det sker midt om natten. Pedersen ser således en flydende grænse mellem arbejde og fritid som noget nødvendigt og uundgåeligt for videnmedarbejderen. Forskellen fra det foroven beskrevne scenario er, at han ikke mener, at medarbejderne skal være på arbejde otte timer om dagen, og der ud over stå til rådighed resten af døgnet. Han mener i stedet, at der skal udvikles en anderledes arbejdsform, hvor medarbejderne ikke kommer til at arbejde mere. vidensamfundet er i følge Pedersen stadig ungt og arbejdslivet fortsat præget af lønarbejdermentaliteten i forhold til arbejdstiden.

Måske er der håb forude for børnefamilierne. Jens Christian Birk (Holt Larsen, 2001) mener, at de bløde familieværdier er på vej tilbage. Værdier som går på mere tid til familie og børn og private interesser frem for den totale identifikation med jobbet og karrieren og lange arbejdsdage uden plads til privatlivet. Det virker da også som om, der både fra virksomhedernes side og inden for samfundsvidenskaberne er en øget opmærksomhed rettet mod de problemer, som mange har med at skabe en harmonisk balance mellem arbejde og familieliv. Denne opmærksomhed kan

måske gøre medarbejderne bevidste om, at de ikke er alene med deres problemer og således være med til understøtte den udvikling, som Birk taler om.

SAS Institute A/S er et eksempel på en moderne IT- virksomhed, som har gjort det til et af deres mål, at der skal være harmoni og balance mellem arbejdsliv og fritidsliv for deres medarbejdere. Hos SAS Institute ønsker de at holde en 37 timers arbejdsuge, og de stræber ikke efter ”Workaholics”, der udelukkende ser arbejdet som et mål i sig (Løvschal Holt Larsen, 2001). I følge HR konsulent i SAS Institute Lise Krogh Løvschal søger de i stedet helstøbte medarbejdere, som kan forbinde indholdet i arbejds- og fritidsliv med hinanden. Tanken bag dette er, at medarbejderne skal anvende deres kompetencer og erfaringer fra privatlivet i deres arbejdsliv og omvendt. Denne tankegang kan ses som endnu en måde at udviske det skarpe skæld mellem arbejde og fritid. Ifølge Løvschal er det i denne sammenhæng til medarbejdernes fordel fordi: *”Mentalt virker det befordrende på humør og psykisk fitness, når man ikke skal pendle for meget mellem de roller, man har i dagligdagen”* (Løvschal i Holt Larsen, 2001, s. 183).

Jeg har tidligere været inde på, at socialt orienterede og sundhedsmæssige personalegoder ligeledes er en måde, hvorpå virksomheden bevæger sig ind i den privatsfære. Sådanne personalegoder er også med til at usynliggøre grænsen mellem arbejdsliv og privatliv. Samtidigt knyttes den ansatte tættere til kollegerne og virksomheden, hvilket gør det sværere at forlade den. Hvis en stor del af ens sociale liv er knyttet til virksomheden, kan det være svært at skelne egne behov fra virksomhedens, og samtidigt vil en eventuel opsigelse eller firing sandsynligvis efterlade et stort tomrum hos den enkelte.

7. Sammenfatning og konklusion

Personalegoder bruges af virksomhederne i stigende grad som et værktøj til at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft og til at skabe et arbejdsmiljø, som fordrer kreativitet og engagement. Med de aktuelle udviklingstendenser inden for personalegoder sættes der øget fokus på medarbejdernes individuelle ønsker og behov, og samtidigt bevæger virksomhederne sig med de sundhedsmæssige, socialt orienterede og familievenlige personalegoder ind i på områder, som traditionelt set er forbeholdt privatlivet.

De tendenser inden for personalegoder, som jeg har beskrevet, tyder på, at det er blevet en del af mange virksomheders personalepolitik at sætte fokus på medarbejdernes velbefindende, både i forhold til selve arbejdet, som skal være meningsfuldt og udviklende, men også i forhold til deres trivsel, sundhed og sociale liv.

Meget af den teori, som jeg har anvendt til at analysere relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager er kritisk, men jeg mener ikke, at virksomhedernes øgede interesse for medarbejderen som en vigtig ressource og som et helt menneske udelukkende er negativ. Nogle virksomheder er ved hjælp af nye management teorier som f.eks. HRM sandsynligvis i stand til, at udvikle en personalepolitik og et arbejdsmiljø, som skaber en situation, hvor medarbejdernes behov og ønsker i høj udstrækning harmonerer med virksomhedens behov og krav. Det er imidlertid problematisk, når der bliver skabt en kunstig illusion om, at virksomhedens og medarbejdernes mål og behov er identiske og samtidigt peger denne opgaves teoretiske analyse på en række ”farer” ved det moderne arbejdsliv.

I de moderne fleksible og horisontale virksomheder, som ændringerne i samfundet fordrer, er man i stigende grad afhængige af medarbejdere, som er kreative og selvstændige, som går op i deres arbejde, og som er villige til at gøre virksomhedens mål og værdier til deres egne. Det er imidlertid problematisk, når engagementet i arbejdet og identifikationen med virksomheden fører til arbejdsnarkomani, som kan medføre stress, ensomhed og dårligt helbred. Det er også problematisk, når arbejdet på bekostning af familien, fylder mere og mere, hvilket medfører et uharmonisk familieliv med dårlig samvittighed og stress til følge. Det er ligeledes yderst problematisk, når medarbejderne ikke kan se udover den totale identifikation med virksomheden, og derfor ikke ser eller reagerer over for et urimeligt arbejdspress eller uacceptable arbejdsforhold.

De Socialt orienterede, sundhedsmæssige og familievenlige personalegoder kan ses som en måde at knytte alle typer af medarbejdere tættere til virksomheden og øge arbejdsengagementet hos samtlige grupper af medarbejdere også dem, der ikke finder arbejdet opslugende, udviklende og udfordrende. Der findes sandsynligvis mange mennesker både i Danmark og i resten af den vestlige verden, som fortsat ser arbejdet som en måde at tjene penge, som sælger deres arbejdskraft i et fast antal timer om ugen, som ikke skaber mening via arbejdet, og som primært lever for fritiden. Det er imidlertid fortsat i virksomhedens interesse, at disse medarbejdere er loyale og hårdtarbejdende, og de socialt orienterede og sundhedsmæssige personalegoder som fredagsbar, god kantinemad, fitnesscenter og massage kan ses som en måde at knytte denne gruppe af medarbejdere tættere til virksomheden.

Det er efter min mening ikke uproblematisk, når virksomhederne via personalegoder bevæger sig ind på områder, som normalt er forbeholdt privatsfæren. Når virksomheden ikke kun danner rammen om arbejdet, men også om en stor del af fritiden, bliver der mindre tid til venner og familie. Fritidsaktiviteter i f.eks. sportsklubber og andre foreninger uden for virksomheden er en

mulighed for at møde mennesker og indgå i fællesskaber, som ikke er knyttet til arbejdslivet. Hvis medarbejdernes sociale liv og omgangskrads primært er på arbejdspladsen, kan en eventuel firing, som jeg tidligere har været inde på, efterlade et stort tomrum i den enkeltes liv. På samme måde kan det i forbindelse med pension være problematisk, hvis en stor del af ens liv og identitet er forbundet med virksomheden.

Den kritiske teoretiske analyse står i kontrast til den win-win situation som fremstilles i de to artikler, som gav ideen til denne opgave. Det er imidlertid ikke opgavens formål at negligere eller udelukke de positive elementer, som findes i en forandret relation mellem medarbejderne og virksomheden. Det er helt klart positivt, når medarbejderne i højere grad end tidligere betragtes som hele mennesker med individuelle ønsker og behov. Den øgede fokus på den svære balance mellem arbejdsliv og privatliv er vigtig og nødvendig. Samtidigt er det positivt, hvis virksomhederne kan fremme sundheden hos deres medarbejdere og gøre det tidsmæssigt og økonomisk muligt for dem at dyrke motion og få massage. Det er således ikke det enkelte tiltag eller den enkelte personalegode, der er problematisk, men det er vigtigt at holde fast i, at virksomheden ikke udelukkende handler af et godt hjerte, og at medarbejderne ikke skal presses til at arbejde mere end hvad, der er rimeligt.

Det kan således ses som udfordring for fremtidens arbejdslivskonsulenter at skabe en arbejdssituation, hvor medarbejderne får medbestemmelse, udviklingsmuligheder og personalegoder, der tilfredsstillende deres individuelle behov, mens virksomhederne til gengæld får kreative, loyale, effektive, tilfredse og sunde medarbejdere uden, at virksomhederne og arbejdslivet kommer til at dominere den enkeltes liv på en negativ måde.

8. Litteraturliste

Bovbjerg, Kirsten Marie

"Følsomhedens etik", 2001, forlaget Hovedland, København.

Castells, Manuel:

"The Rise Of The Network Society", 2000, Blackwell publishers Ltd, Oxford, UK

Csonga, Agi:

"Ledelse og arbejde under forandring", 2000, socialforskningsinstituttet, København.

Holst Larsen, Henrik

"noget for noget - om rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede", 2001, Berlingske annoncecenter, København.

Hvid, Helge:

"Det gode arbejde", 1990, Forlaget Fremad, København, DK

Jensen, Rolf:

"The Dream Society", 1999, Jyllandspostens erhvervsbøger, Viby J, DK

Kumar, Krishan:

"From Post-Industrial to Post-modern society", 1999, Blackwell publishers Ltd, Oxford, UK

Lindhart, Jan og Uhrskov, Anders:

"Fra Adam til Robot", 1997, Nordisk Forlag A.S., København, DK

Vedel, Hanne og Grumsen, Lene

"Coloplast: Portræt af en arbejdsplads", 2003, Special Pædagogisk forlag, København.

Rapport fra William M. Mercer A/S

"Analyse af pension, forsikringer og andre personalegoder i danske virksomheder", 1996, Mercer A/S, København.

Avisartikler:

Børsen:

"Rigtige mænd spiser kød", 5.04.04. af: Anette Eckholdt

"Fleksible lønpakker et nyt guldæg", 7.04.04, af Ulrik Horn

Dagbladet Information:

"Gift med arbejdet", dato: 10.05.02, af Torben Clausen

"Ekspertter advarer mod fryns" dato: 10.11.03, af Information.

Gratisavisen Urban:

"Medarbejderne skal have det godt", dato: 21.01.04, af Signe Thomsen og Sys Christina Vestergaard.

"Privatlivet rykker ind på arbejdspladsen" , dato: 21.01.04, af Signe Thomsen og Sys Christina Vestergaard.

"Slut med otte timers arbejdsdag", dato: 19.11.03, af Sys Christina Vestergaard.

Politikken:

"Arbejdet styrer livet i familien", dato: 9.02.04, af Line Aarsland

Tidskriftsartikler:

Børsens nyhedsmagasin:

"Løn i ny skræddersyet udgave", årg. 18, nr. 6, 2002 af Jens Peter Skaarup

HK magasinet Delta

"Sjælen skal med på arbejde", nr. 4 december 2002, af Rie Duun

International Journal of Manpower

"Productivity and wage effects of "family-friendly" fringe benefits", v. 24, nr. 3, 2003, af: Baughman, Reagan; DiNardi, Daniela og Holtz-Eakin, Douglas.

Tidskrift for arbejdsliv:

"Forord" i nummer om det moderne arbejdslivs belastninger, nr. 3, 2003., af Jørgensen, Christian Helms; Bottrup, Pernille og Jeppesen, Hans Jeppe.

Penge og Privatøkonomi

"Mindre bil mere frihed", nr. 10, 2002, af Henrik Lorentz Larsen.

"Frynsegoder, den ultimative løn", nr. 10, 2002, af Henrik Lorentz Larsen.