

Nye former for beskæftigelse: Udvikling af potentialet for strategisk medarbejderdeling

Indledning

De traditionelle ansættelsesformer er stadig fremherskende på de europæiske arbejdsmarkeder, men stadig flere nye former dukker frem i disse år. Deres indvirkning på arbejdsvilkårene varierer, idet visse former er mere gunstige end andre. I denne undersøgelse fokuseres der på beskæftigelsesmodellen “strategisk medarbejderdeling”, der kan anvendes, hvis en gruppe af arbejdsgivere har særlige tilbagevendende behov for menneskelige ressourcer (HR), som kan planlægges på forhånd og kombineres på tværs af virksomheder. De deltagende virksomheder opretter en “arbejdsgivergruppe”, der bliver den formelle arbejdsgiver for en eller flere arbejdstagere, som virksomhederne deler, og gruppen koordinerer udstationeringen af dem til virksomhederne. På denne måde får den enkelte arbejdstager adgang til fast fuldtidsbeskæftigelse, som han eller hun ellers ikke ville kunne få, hos den samme arbejdsgiver (selv om vedkommende arbejder hos flere forskellige virksomheder).

I undersøgelsen ses der nærmere på, hvordan potentialet i denne nye beskæftigelsesmodel kan udvikles ved at udpege de faktorer, der fremmer eller hæmmer dens udbredelse og vækst. Desuden drøftes modellens positive og negative virkninger for både arbejdstagerne og virksomhederne. Endelig udstikkes retningen for, hvordan indførelsen og udbredelsen af strategisk medarbejderdeling kan fremmes i Europa.

Politisk kontekst

I Europa menes der med “nye beskæftigelsesformer” ændrede forhold mellem arbejdsgiver og medarbejder (eller kunde og arbejdstager), nye former for tilrettelæggelse af arbejdet (med hensyn til tid og sted for arbejdets udførelse eller brug af moderne informations- og kommunikationsteknologier) eller en kombination af begge dele. Disse nye former frembringes af økonomiske omstændigheder, men også af den teknologiske udvikling og samfundsmæssige ændringer. De fleste nye beskæftigelsesformer er stadig marginale, men det kan

formodes, at nogle af dem har potentiale til at føre til en fuldstændig strukturel ændring af arbejdsmarkedet.

I de senere årtier har vi i Europa gjort en betydelig indsats for at forbedre ansættelses- og arbejdsvilkårene. Den begrænsede dokumentation, der er tilgængelig, peger imidlertid i retning af en bredere vifte af nye beskæftigelsesformer, som kan have negative følger for arbejdstagerne. På denne baggrund synes det rimeligt at se nærmere på strategisk medarbejderdeling som en beskæftigelsesmodel, der giver virksomhederne den ønskede fleksibilitet, hvad angår personale, og samtidig tilbyder arbejdstagerne sikkerhed med hensyn til beskæftigelse og indtægt.

Væsentlige resultater

Strategisk medarbejderdeling er en form for kooperativ personaleforvaltning på regionalt plan. Virksomheder med særlige personalebehov, der opstår igen og igen, og som kan forudses, men ikke retfærdiggør en fast fuldtidsstilling, kan i fællesskab ansætte en eller flere arbejdstagere, der i flere omgange udstationeres hos de deltagende virksomheder. Virksomhederne har et fælles ansvar over for de delte arbejdstagere, som sikres “lige løn og ligebehandling” i forhold til virksomhedernes faste medarbejdere. Denne ansættelsesform spænder et sikkerhedsnet ud under arbejdstagere, som ellers kunne være tvunget til at påtage sig mere usikre former for beskæftigelse.

Strategisk medarbejderdeling anvendes indtil videre kun i begrænset omfang i Europa. Dette kan til dels forklares ved, at modellen kun rummer en løsning på en særlig form for personalebehov og ikke kan anvendes i alle situationer, hvor der skal rekrutteres i dagligdagen. Generelt gives der dog udtryk for, at potentialet ved denne beskæftigelsesform endnu ikke er udviklet fuldt ud.

I denne undersøgelse blev det udforsket, hvad der kan opmuntre til, at den anvendes mere udbredt og videreudvikles, og det konkluderes, at de nødvendige betingelser kan inddeles i fire områder, som påvirker hinanden.

Efterspørgsel: Virksomhederne skal være opmærksomme på, at beskæftigelsesmodellen findes og være indstillet på at tage den til sig. Her spiller flere faktorer ind, blandt andet retlige rammer, men også det, at der findes alternative beskæftigelsesmuligheder, og at virksomhederne måske har deres egen indstilling til innovation og samarbejde på HR-området. Endvidere skal den enkelte virksomheds personalebehov være komplementære, og det skal være muligt at forudse dem forholdsvis præcist.

Udbud: Delte arbejdstagere skal kunne tilpasse sig, være fleksible, selvstændige og pålidelige og have visse sociale kompetencer.

Rammer: Aktørerne på arbejdsmarkedet skal bakke op om denne nye beskæftigelsesform. Der skal opstilles velegnede retlige rammebetingelser, ydes økonomisk støtte til den praktiske gennemførelse af modellen og udveksles oplysninger med virksomhederne og arbejdstagerne.

Praktisk støtte: Der skal sættes skub i anvendelsen af strategisk medarbejderdeling. Der er behov for ressourcecentre, som skal udbrede kendskabet blandt institutionelle aktører, virksomheder og arbejdstagere, og vejlede dem, der vælger at anvende modellen. De enkelte modeller for medarbejderdeling administreres af en arbejdsgivergruppes ledelsesteam, som spiller en afgørende rolle med hensyn til at kommunikere med virksomhederne og arbejdstagerne. Dette team skal endvidere sikre, at beskæftigelsesmodellen kun anvendes i de tilfælde, hvor den virkelig er velegnet, ligesom teamet skal tage hånd om de forskellige relaterede administrative opgaver og koordinere udstationeringen af arbejdstagere.

Den største fordel ved strategisk medarbejderdeling for virksomhederne er, at den kan give dem omkostningseffektiv og fleksibel adgang til (kvalificerede) arbejdstagere. Blandt andre fordele kan nævnes bedre personaleadministration, praksis på HR-området og branding af arbejdsgiveren. Der er dog også en række potentielle ulemper. Arbejdsgivergruppens fælles ansvar kan forpligte virksomheder til at dække for andre medlemmers mangler, og udfordringer med hensyn til workflow og tilrettelæggelse af arbejdet kan også forringe produktiviteten.

For de deltagende arbejdstagere er den vigtigste fordel, at de får adgang til faste fuldtidsstillinger, der ellers ikke ville blive skabt, og som giver dem sikkerhed med hensyn til job og indkomst. Et job hos en arbejdsgivergruppe kan øge beskæftigelsesegnheden, da arbejdstagerne erhverver en lang række færdigheder, efterhånden som de flytter rundt blandt virksomhederne. Der er dog en risiko for et øget stressniveau og en højere arbejdsintensitet, dårligere integration hos de enkelte virksomheder og begrænset repræsentation.

Politiske anbefalinger

For at udnytte potentialet ved strategisk medarbejderdeling skal de nødvendige forudsætninger for indførelse og mere udbredt anvendelse af konceptet først være på plads. Derfor fremsættes følgende anbefalinger:

- oplysningskampagner blandt institutioner, virksomheder og arbejdstagere
- anerkendelse af beskæftigelsesmodellen i kraft af faste og simple retlige rammer, som præciserer konceptet og dets følger for de involverede parter
- statens og arbejdsmarkedets parter aktive opbakning bag strategisk medarbejderdeling, herunder økonomisk støtte til ressourcecentre og etablering af arbejdsgivergrupper
- skabelse af en ånd præget af samarbejde blandt virksomheder, som fremmer innovation på HR-området og HR-planlægningen på mellemlang og lang sigt
- støtte til ledelse af arbejdsgivergrupper, f.eks. gennem tilvejebringelse af adfærdskodekser, kontraktskabeloner eller uddannelse.

Yderligere oplysninger

Rapporten *New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing* findes på adressen <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til Irene Mandl, forskningsleder, på ima@eurofound.europa.eu.