

Outsourcing af Arbejdsstyrken:

Nye Udfordringer til ledelse af Fleksible Talenter¹

Af Per V. Jenster og Jean M. Hiltrop

Resumé

Denne artikel udforsker implikationerne af en stigende udlicitering af større eller mindre dele af virksomhedernes personalebehov.

Hovedargumentet er, at arbejdsmarkedet er blevet mere snævert og mere udbudsrevet. Det vil blive mere og mere kompliceret at finde kvalificeret arbejdskraft, og virksomheder må i større grad sætte deres lid til vikarer og andre former for midlertidig arbejdskraft, for at imødekomme deres rekrutteringsbehov. Dette har en stor ind-

flydelse på virksomhedernes personaleafdelinger. Virksomhedernes ledelse må se sig nødsaget til at finde eller udvikle nye trænings og udviklingsmetoder, der kan sikre at vikarer, deltidsarbejdere og andre fleksible får de rette færdigheder til at udføre deres arbejde. På den ene eller anden måde vil udviklingen af en fleksibel arbejdsstyrke blive en større del af virksomhedernes ansvar.

Introduktion

Den globale udvikling, både teknologisk og økonomisk har medført at mange danske firmaer har neddrolet deres produktion, lukket fabrikker og udliciteret de aktiviteter der ikke hører til blandt deres kernekompetence. Forenklingen af organisatoriske strukturer og udviklingen af avancerede informationssystemer har gjort de lettere at skabe globale netværk bestående af løse konstellationer af løst-koblede enheder designet til at reducere omkostninger, forøge nettooverskud, og imødekomme de skiftende kundebehov. En større del af produktionen og indtjeningen i den moderne økonomi er i form af viden og informationer baseret på oprindelsen af ideer i stedet for materialistiske ting. Ingen af disse udviklinger vil gå i stå. Det er et faktum at jo længere vi bevæger os ind i det 21. århundrede, des mere kan vi realistisk forvente, at behovet for omkostningsminime-

ring, hurtighed og fleksibilitet vil blive endnu større, samtidig med at ledende organisationers behov for at reducere antallet af fuldtidsansatte vil blive forøget. Konsekvensen kan derfor for mange firmaer blive en "outsourcing" af større eller mindre dele af personalet.

Denne artikel udforsker de organisatoriske implikationer disse tendenser. Hovedargumentet består i, at arbejdsmarkedet er blevet mere snævert og mere udbudsrevet, hvilket bevirker at virksomheder vil få sværere og sværere ved at finde kvalificeret arbejdskraft og må i højere grad sætte deres lid til vikarer og andre typer midlertidig arbejdskraft for at imødekomme deres rekrutterings behov. Virksomhedernes ledelse må se sig nødsaget til at finde eller udvikle nye trænings og udviklingsmetoder, der kan sikre til at vikarer, deltidsarbejdere og andre ansat

under fleksible ansættelsesforhold tilegner sig de rette færdigheder til at udføre deres arbejde. På den ene eller anden måde vil ansvaret for udviklingen af en fleksibel arbejdsstyrke i stigende grad tilfalde virksomhederne.

Den fleksible arbejdsstyrke

Arbejdsmarkederne er inde i dybtgående ændringer i det nye socioøkonomiske miljø. Som følge af den hurtige teknologiske udvikling, forøgede internationale konkurrence og (forøgede) globale handel, er den regulerede arbejdsuge ved at give efter for en 24 timers økonomi og et jobmarked, der er blevet mindre afhængigt af faste arbejdstider og geografisk placering.

En konsekvens af denne udvikling, er den voksende popularitet for flekstidsarbejde. Internationale arbejdsstatistikker viser, at omkring 80% af den aktive del af befolkningen stadig er ansat i traditionelle jobs. Men i de seneste år er antallet af personer, der er beskæftiget i tilfældige og midlertidige typer af arbejde (inklusive vikariansættelse, deltidsarbejde og anden ekstern arbejdskraft) steget kraftigt. I U.S.A. f.eks. indikerer offentlige statistikker, at antallet af personer, der finder arbejde gennem vikarbureauer, er steget med 361% fra 1982 til 1994, dette sammenlignet med en total jobtilvækst på 26% i samme periode (Pfeffer, 1998). Beviser fra Bureau of National Affairs viser, at 57% af de amerikanske virksomheder benyttede sig af ekstern arbejdskraft, og at 84% af dem benyttede deltidsansatte til at håndtere opgaver, som virksomhedens fuldtidsansatte kunne have klaret selv. Det har betydet en forøgelse i brugen af midlertidig arbejdskraft på omkring 30% i de forgangne to år. Men disse statistikker undervurderer formentlig de forandringer, der har fundet sted i den globale arbejdsstyrke i de seneste tre til fem år. F.eks. indikerede en undersøgelse af Yankelovich i 1999, at 50% af U.S.A.'s arbejdsstyrke pt. er involveret i såkaldte midlertidige arbejdsforhold (Farla og Vonk, 2000).

Tendensen imod mere fleksibilitet i ansættelsesformerne er også tydelig i Europa. F.eks. var den gennemsnitlige varighed af ansættelse i tyske virksomheder, gennem 1970'erne, kun overgået af Japan, og den proportionale andel af deltidsarbejde er forblevet relativt lav. Men en stor ændring blev igangsat af den tyske 'arbejderbeskyttelseslovgivning' i 1985. Lovgivningen var et radikalt angreb på "arbejdsstivheden" i et forsøg på at reducere arbejdsløsheden, forøge muligheden for deltidsarbejde og gøre det lettere at lave faste tidsaftaler (hvis virksomhederne ansatte arbejdsløse eller elever). Resultatet af det tyske lovindgreb har været en stigning i antallet af deltidsansatte, mere streng segmentering af arbejdsstyrken (selvom den stadig er mindre udtalt end i Frankrig og Storbritannien), en stigende substitution af faglærte til fordel for uerfarne ansatte eller ufaglærte, hvilket har ført til en begrænsning af det interne arbejdsmarked til ufaglærte arbejdere. (Bosch, 1988; Kern og Schumann, 1989, Lane, 1989).

I Europa er vikariatet blevet betragtet som værende en lavstatus marginal ansættelse med lavere løn og færre karriere muligheder.) Men ikke desto mindre viser EUs statistikker fra de seneste fem år, at 30% af alle ny genererede jobs i EU som helhed skyldtes vikarjobs. Væksten er især udtalt i service sektoren (18,6% af alle jobs) og i landbrugssektoren (14,8% af alle jobs). Kun 5,3% af ansatte i den industrielle sektor arbejder på deltid. Resultatet er, at næsten 10% af Europas arbejdsstyrke i dag er involveret i vikarbejde vekslede fra sæsonpræget landbrug, til at hjælpe en familieejet virksomhed i akut mangel på arbejdskraft. Spanien har den største relative andel af vikariansatte i Europa. I 1997 var hele 33,6% af den spanske arbejdsstyrke vikarbaseret, sammenlignet med 12% i Holland, 7,4% i Storbritannien, 6,3% i Belgien, 13,1% i Frankrig og 11,7% i Tyskland. I Holland har én ud af tre personer i den arbejdsdygtige alder arbejdet for et vikarbureau på et eller andet tidspunkt.

Hollands arbejdsløshedsunderstøttelse er relativ god med dækning ved sygdom, feriepenge baseret på fuldtidsansættelse. Spaniens arbejdsmarked (med en arbejdsstyrke på over 16 Mio.) har været et af de mest attraktive for vikarbureauer. (Adecco var allerede tidligt i etableringsfasen på det spanske marked utrolig aggressiv; firmaet er nu førende på markedet med en markedsandel på 30 % - tre gange større end de nærmeste konkurrenter, Alta Gestion og Veditor.

Der er klart flere kvinder end mænd, som arbejder på deltid. I EU, i 1988, mere end 80% af de deltidsarbejdende kvinder. Deraf var de 64% gifte kvinder. Deltidsarbejde udgjorde mellem 10 og 12 % af den samlede beskæftigelse blandt kvinder i Grækenland, Portugal, Italien og Spanien, mens det tilsvarende tal for Danmark og Storbritannien lå på 40% og toppede i Holland med hele 62%. Andelen af deltidsansatte mænd udgjorde, i gennemsnit, cirka 5% i EU medlemslande, bortset fra Holland, hvor tallet var 16%. Op imod 70% af de kvindelige deltidsansatte arbejdede mindre end 16 timer pr. uge, og størstedelen var så ringe betalt at arbejdsgiverne ikke var forpligtigede til at indbetale sociale bidrag. I EU arbejdede deltidsansatte i gennemsnit mere end 19 timer om ugen. Men dette varierede fra 16,7 timer ugentlig for kvinder i Holland, 17,9 timer i Storbritannien til 23,1 timer i Italien.

Ikke alle har hilst denne nye udvikling velkommen. Nogle kritikere argumenterer, at væksten i deltidsarbejdskraften kan ses som en pålæggelse af en stærkere social kontrakt mellem ejere og de ansatte. Som Lester Thurow (1996) skriver: ”

I deres bestræbelser på at mindske omkostningerne har amerikanske virksomheder udviklet en arbejdsstyrke, som står til rådighed om nødvendigt. Den består af deltidsansatte, der reelt ikke ønsker deltidsansættelse, vikarer, ansatte på tidsbestemte kontrakter og selvstændige konsulenter, som ufrivilligt er blevet fyret og nu arbejder til en løn langt under det, de tidligere fik for samme arbej-

de.... Disse mennesker får lavere løn, færre personalegoder, færre betalte feriedage samt dig med, at de bærer større økonomiske risici og usikkerhed. I løbet af det sidste årti, har ? af stigningen i deltidsarbejde været ufrivillig. Sandsynligheden for pension og sygeforsikring for deltidsansatte er mindre end en ? i forhold til de fuldtidsansatte. Deres kvalifikationsstillæg er meget mindre, og mange deltidsjobs er blindgyder. Mandlige vikarer får halvt så meget i løn, som hvis de var almindelig ansatte”. (side 29)

Pfeffer (1998) har ligeledes beskrevet, at de igangværende forandringer i beskæftigelsesmønstrene reflekterer et fundamentalt skifte i den såkaldte ”nye psykologiske kontrakt” mellem organisationer og deres ansatte. Specielt i USA tilbyder virksomheder ikke længere udsigten til livslang ansættelse med godt og stabilt arbejde. Firmaer finder det ikke længere hensigtsmæssigt at tilbyde karriereforløb indenfor virksomheden med alt, hvad der dertil hører så som f.eks. jobrotation, uddannelse og udviklingsmuligheder. I dag tilbyder virksomheder ”job mulighed” – de lover udfordrende jobs, kompetenceudvikling og interessante opgaver, som vil hjælpe de ansatte med at opbygge deres evner, men de tilbyder ikke en egentlig karriere. Løftet består således i dag blot af, at medarbejderen står bedre, hvis og når han eller hun skal søge nyt arbejde”.

Væksten i deltidsarbejde kan også have betydning for kvaliteten af arbejde. F.eks. antyder Sparrow (1999) at deltidsarbejde har ”stimuleret forringelse af beskæftigelsen” i Storbritannien. I perioden fra 1951 til 1981 er andelen af deltidsjob, i forhold til fuldtidsjobs, steget fra 1:23 til 1:5. Der var simpelthen tale om en ’udskiftning’ i den britiske økonomi, hvor 2.375.000 fuldtidsjob gik tabt (hvoraf 81% var mænd, der mistede arbejdet), og 3.700.000 deltidsjobs blev skabt (hvoraf 82% blev besat af kvinder).

Den fremtidig udvikling

Der vil i fremtiden fortsat være plads til

samtlige ansættelsesformer. Som McCrimmon (1997) skriver: "Ikke alle virksomheder vil være at sammenligne med filmhold, hvor diverse specialister mødes for så at skilles, når filmen er i kassen". (side 17) På trods af dette er konsekvenserne af mere fleksible jobformer vidtgående både for arbejdsgiver og arbejdstager.

Mere mobilitet

For mange ledere og akademikere har disse skift på arbejdsmarkedet skabt hidtil ukendte muligheder for jobmobilitet, hvilket har gjort dem i stand til at skifte både job og arbejdsgiver hyppigere. F.eks. viste Yankelovich undersøgelsen at folk i 20-35 års alderen gennemsnitligt skiftede job 8,5 gange. Dette er medvirkende til at forstærke opfattelsen af, at den nye generation ikke længere ser jobsikkerhed som værende identisk med et fast job. Dette stemmer overens med, hvad man for tiden kan observere indenfor computerverdenen. I de fleste industrialiserede lande er der nu så stor efterspørgsel efter hightech specialister i computerindustrien, at folk, som har uddannet sig indenfor informatik og andre teknisk specifikke områder kan sælge deres professionelle evner til højeste bud. Jobportaler som 'Monster.com' tilbyder endda markedspladser for disse "frie agenter". Som Fitzpatrick (1999) skriver " De kan forhandle i ro og mag, og hvis de ikke får det, de ønsker, går de bare videre til næste". Hirsch (1987) har sammenlignet dette scenario med et beskæftigelses paradigme, som blandt økonomer kaldes "Agency theory". I dette paradigme forsøger folk at maksimere deres personlige status og indkomst ved at sælge deres individuelle talenter til højest bydende. Denne identitetsfølelse er frem for alt kædet sammen med deres profession og ikke med specifikke virksomheder, teams, kontorer eller funktioner. De er først og fremmest professionelle og dernæst medlemmer af en organisation.

Det er logisk, at folk vil få rigere mulighed for at skifte job og karriere. Men det at ønske sig at skifte job eller karriere er selv-

følgelig ikke det samme som at gøre det. Ifølge Carson & Carson (1997) er mange virksomheder tyngt af medarbejdere, der ønsker at forlade virksomheden, men som, i lyset af vidtstrakte jobnedskæringer, bliver i de virksomheder, hvor deres karriere oprindeligt startede. Dette kan forklare, hvorfor antallet af individer, som oplever karriereforankring, er stigende. En undersøgelse af mere end 1.000 mænd i leder eller akademiker stillinger viste, at 5 ud af 6 ønskede at skifte job, men valgte at blive pga. jobsikkerhed. (Sonnenfeld, 1988). Det er derfor ikke overraskende, at undersøgelsen fandt respondenternes arbejdsindsats, emotionelle stabilitet og fysiske helbred tydeligt var påvirket af dette. De fleste, der oplever karriereforankring synes at være midt i 40'erne og befinder sig i en situation, hvor deres personlige ambitioner og reelle muligheder for forfremmelse ikke harmonerer). I betragtning af at denne gruppe af midaldrende mænd vil udgøre en større del af arbejdsstyrken i de fleste industrialiserede lande, og at arbejdet bliver mere ustabil og krævende, vil denne gruppe vokse i takt med at avancementsmulighederne bliver mindre.

Gary Hamel (2000) noterer sig i "Leading the Revolution" at i det 20. århundrede vil forandring sandsynligvis være diskontinuerlig, brat og oprørsk. Han skriver:

"Vi ved, at vi står på tærskelen til en ny tidsalder – revolutionen. I vores sind ved vi, at tiden allerede er kommet; i vores maver er vi ikke sikre på, at vi bryder os om det. For vi ved, at det bliver en tid med omvæltning og tumult samt erhvervede og tabte formuer skabt i et hæsblæsende tempo. For selve forandringsprocessen har ændret sig. Den er ikke længere forudsigelig. Den bevæger sig ikke længere i én retning. I denne nye tid vil en virksomhed, der udvikler sig langsomt, udvikle sig til udslettelse". (side 4).

Vi kan forvente, at kun de virksomheder, som adopterer en række ansættelses-systemer og metoder vil overleve det stigende behov for fleksibilitet. I en turbulent og

konstant foranderlig forretningsverden er udskiftningen af de traditionelle trænings- og udviklingsprogrammer, som hidtil har forsynet store virksomheder med en lind strøm af "kvalificeret" arbejdskraft, blevet en nødvendighed. (Hiltrop, 1998). Verden forandrer sig kontinuerligt og i et tempo, der overgår alt, hvad man tidligere har været vant til. Virksomheder og deres ledere er derfor nødsaget til at erkende nødvendigheden af at udvikle tankegange, evner og færdigheder, som vil gøre dem i stand til at håndtere denne stadige forandring. (Morgan, 1988). Virksomheder vil i stadig stigende grad være tvunget til at udvikle systemer og metoder, som promoverer foretagsomhed og uddannelse (Tregaskis, 2000). Ledere og akademikere vil være nødsaget til at lære både at bruge de store mængder af materiale, som den informationsteknologiske revolution har gjort tilgængelig samtidig med, at de skal lære at leve med den kompleksitet og tvetydighed, som intensiveringen af konkurrencen har medført.

En stigende beskæftigelses industri

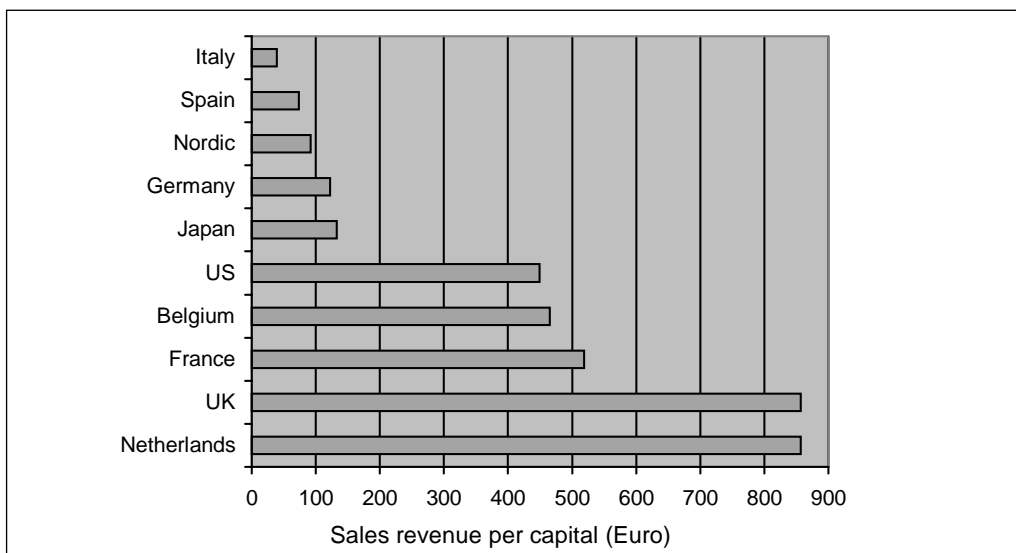
En vigtig konsekvens af denne trend mod mere fleksible ansættelsesforhold har

været en dramatisk vækst i antallet af vikarbureauer. Ifølge en nyere undersøgelse var den samlede værdi af vikarbureau-markedet, i 1998, \$130 milliarder, og det forventes at vokse til mindst \$300 milliarder i år 2006 (WDR, 2000). Vikarbureauer er allerede blevet en omvandrende butik fyldt med teknisk og professionelt talent for mange små og store virksomheder.

Adecco/Olsten og Manpower er uden tvivl de største i verden, selvom mindre lokale bureauer ofte dominerer deres lokale markeder. Et eksempel herpå er Randstad, som ikke er repræsenteret på de amerikanske og europæiske markeder, men dog sidder på 40% af det hollandske marked.

USA har været det største marked for vikarbureauer med en omsætning på godt og vel \$62 milliarder i 1998. Amerikanske arbejdsgivere er blevet vant til at bruge vikarer som en måde, hvorpå de kan screene jobansøgere. Ligeledes arbejder folk ofte som vikarer for, først og fremmest, at sikre sig en mere permanent stilling. Dette har resulteret i, at det daglige antal af vikarer fra amerikanske vikarbureauer er steget fra 3 millioner i 1990 til mere end 2,8 millioner i 1998, hvilket svarer til en årlig stigning på

Figur 1. Vikarbureau industrien (1998)



11,5%. Over samme periode steg den amerikanske arbejdsstyrke kun med 1,2% pr. år.

En af hovedårsagerne til denne hurtige vækst i vikarbejde i USA har været behovet for at reducere omkostningerne (Thurow, 1996). Undersøgelser viser, at amerikanske virksomheder i gennemsnit ofte betaler deres vikarer mindre end fastansatte i tilsvarende jobs. I Europa er hovedårsagen arbejdslovgivning. Ideen med at bruge vikarer frem for fastansatte medarbejdere udelukkende for at betale mindre i løn er helt utænkelig i mange europæiske virksomheder. På den anden side bevirker den strenge lovgivning i forhold til ansættelse og afskedigelse af medarbejdere i mange europæiske lande (specielt i Italien, Spanien og Frankrig) netop, at mange arbejdsgivere i større udstrækning benytter sig af vikarer for at undgå disse dyre og langstrakte kontraktforpligtigelser. Som Chum (2000) pointerer:

“Disse regulative regimer er en funktion af de enkelte landes kulturarv, og det vil derfor være fuldstændig forkert at anskue trenden mod mere fleksible ansættelsesformer som en slags ubønhørlig kraft der startede i den Angelo-saksiske verden og som vil feje gennem Europa. Både Frankrig, Belgien og Holland har gamle veletablerede vikarbureau markeder. De er på ingen måde mindre udviklede end markerne i Storbritannien og USA, blot fordi de er mere regulerede. Hvert enkelt marked har sin lovgivning”.

Ny udvikling på vikarbureau markedet

På trods af den hurtige vækst forbliver vikarbranchen en meget cyklus-bestemt industri. Grundene hertil er simple: når økonomien vokser eksplosivt ansætter virksomheder flere medarbejdere, og vikarbureauernes omsætning stiger. Når væksten i økonomien så sløjer af, mindskes behovet for vikarer, og som følge heraf falder vikarbureauernes omsætning. Faktisk har resultatmæssige svingninger hos vikarbureauer ofte været gode indikatorer for samfundets økonomiske aktivitet. På den anden side er

de sæson og økonomisk betonedede forandringer, som traditionelt har været kendetegnende for vikarindustrien, blevet mindre cykliske i de seneste år grundet tre globale forandringer: (1) forøget strategisk brug af vikarer, (2) væksten i specialist ansatte, (3) dereguleringen af arbejdsmarkedet.

Forøget strategisk brug af vikarer

Strategisk brug af vikarer involverer en bevidst beslutning om at bruge vikarer som en kontinuerlig del af arbejdsstyrken i modsætning til klassiske begrundelse for brug af vikarer nemlig at imødegå spidsbelastninger (flaskehalse). Men man kan dog også argumentere at den vigtigste strategiske grund til at bruge vikarer netop er at outsource (udlicitere) virkningerne af fremtidige cykler (hvad enten det er op eller ned) til vikarbureauer. Til giver brugervirksomheden bureauet en jævn indkomststrøm såvel som større volume. I alle tilfælde er den strategiske brug af vikarer (meget) typisk Angelo-saksisk – lovgivningsmæssige restriktioner gør denne brug af udlicitering mere besværlig i nogle af de kontinental-europæiske markeder.

En anden strategisk brug af vikarer er ansættelse af midlertidig arbejdskraft af sparehensyn. Som tidligere nævnt indikerer den nuværende udvikling en trend i retning af nedskæringer og omstrukturering af virksomheder, hvor fokus primært er på kernevirkomheden og outsourcing af ikke eksisterende arbejdskraft for at bringe udgifterne ned.

Det mest kendte eksempel herpå er måske Rank Xerox's brug af vikarer for at nedbringe udgifterne i forbindelse med deres netværksekspertiment, hvor tidligere ansatte blev etableret som selvstændige erhvervsdrivende (Standen, 2000). En anden form for omkostningsnedskæring er situationen, hvor fuldtidsansatte bliver tilbudt time eller styk betalt distancearbejde, ofte med nedsatte dagpenge. (Olson og Primps, 1984; Crossoan og Burton, 1993). I disse eksempler tillader teknologien levering og kontrol af arbejde uden faste omkostninger

til kontorer eller standard ansættelses betingelser.

Det tredje strategiske rationale for brug af vikarer er at tilbyde fleksible ansættelsesvilkår for medarbejderne, specielt for mænd og kvinder med familiemæssige forpligtigelser (Standen, 2000). Om end det ikke er udbredt beskriver Daniels et al. (2000) at et voksende antal af virksomheder adapterer flex-arbejde ud fra en betragtning om, at større jobtilfredsstillelse, bedre arbejdsvilkår, reduceret transporttid, bedre arbejde-familie balance og større engagement har forretningsfordele, sådan som Pacific Bell i USA (Christensen 1987), UK Bank Barclays (IRS, 1996) og Australian Bank Westpac (Ward, 1996).

Den fjerde og sidste strategiske brug af vikarer relaterer til virksomhedsbehov for arbejdskraft til specialistjobs uden for normal arbejdstid eller på afsidesliggende steder (Standen, 2000). Ansatte i salgs- eller service jobs kan have behov for at interagere med mennesker eller tilbyde services uden for den almindelige arbejdstid, og her vil et permanent kontor være dyrt og uattraktivt. Af eksempler kan nævnes børs-mæglere, eller internationale agenter, computervedligeholdelse, telemarketing, telefonservice og redningstjenester. Advokatvirksomheder har ofte samme rammer, men her er deltidsarbejde i større omfang begrænset til få, som arbejder intensivt, når det er påkrævet (Wilson, 1991).

Forøget brug af specialist vikarer

En mere almindelig årsag til en strategisk brug af vikarer er mangelen på faglært arbejdskraft. Som nævnt tidligere, er der i nogle lande nu så stort et behov for high-tech specialister, at folk, der har en videregående videnskabelig uddannelse, kan sælge deres færdigheder til højst bydende. En konsekvens heraf har været en stigning i antallet af specialistvikarer.

Specialistvikarer refererer til brugen af vikarer udenfor den traditionelle vikarsektor. Specialistsektoren defineres oftest som

værende vikarer (uddannet) indenfor IT, finans, ingeniør, jura, og medicin området. Hovedparten af specialistbureauerne er beskæftiget med at levere uddannet personale til specifikke opgaver eller projekter. Dette har bevirket, at specialisterne i gennemsnit har længerevarende opgaver sammenlignet med traditionelle vikarer, som oftest udfylder så og sige "nødpogaver" i virksomhederne, og disse er oftest af kort varighed. (Chum, 2000)

Specialistvikarerne er et relativt nyt fænomen, som op gennem 1990'erne er opstået i USA og derfra har bredt sig til Storbritannien og Australien. Det største marked for specialistvikarer er IT branchen. Man har beregnet, at det globale marked for vikarbaseret IT specialister i 1998 havde en værdi af \$30 mio., hvortil de amerikanske og britiske markeder bidrog med omkring ? (WDR, 2000). I og med de fleste europæiske markeder stadig anser fast arbejde som værende mere anerkendt end vikarbejde, kan der gå lang tid før end denne udvikling breder sig til resten af EU. Dog må man forvente en betydelig vækst i antallet af specialistvikarer. Denne udvikling vil blive drevet af den stigende efterspørgsel efter professionelle serviceydelser, som forventes at præge lande som Holland, Frankrig og Skandinavien på mellem lang sigt og Tyskland på længere sigt. Dette kan være med til at forklare, hvorfor flere af de globale aktører, såsom Adecco og Manpower, i den senere tid har opkøbt flere specialistvikarbureauer i Storbritannien, og hvorfor andre, såsom Randstad, har oprettet nye specialistvikarafdelinger med det formål at udforske vækstmulighederne i det kontinentale Europa.

Deregulering af ansættelses markederne

I de seneste år har mange europæiske lande introduceret mere liberale love og reguleringer, for at sikre bredde i vikarernes ansættelsesforhold / for at sikre vikarerne bedre ansættelsesforhold. De fleste lande har dog stadigvæk forbud mod vikarer i visse sektorer (som f.eks. byggeri) samt reg-

ler for tidsgrænser, minimumsløn og andre goder for at beskytte vikarer mod misbrug. På den anden side er synspunktet "jo flere regler, jo bedre" udfordret af et voksende behov for øget fleksibilitet både hvad angår ansættelsesperioden og den geografiske placering.

Ifølge Chum (2000), er der behov for at skelne mellem et lands almindelige betingelser for arbejde (relateret til ansættelse, afskedigelse og goder, etc.) og et lands industrielle betingelser for ansættelse. Ifølge ham er "En restriktiv arbejdslov ofte forbundet med større brug af vikarer, hvori mod en restriktiv industriel arbejdslovgivning ofte er ufavorabel i forhold til brugen af vikarer. Som oftest går et liberalt arbejdsmiljø hånd i hånd med liberale industribetingelser og omvendt. Her udgør Holland dog en undtagelse i og med, at de har en restriktiv arbejdslov men rimeligt liberale ansættelsesvilkår. Denne kombination har medvirket til at Holland har en af de højeste gennemslagsrater (antallet af gennemsnitlige daglige vikarer som andel af arbejdsstyrken)"

The Global Staffing Review (WDR, 2000) finder at specielt to former for deregulering har haft stor indflydelse på den strukturelle vækst indenfor ansættelse af vikarer.

1. *Hvad der førhen var en odios industri, er aksepteret.* Denne form for deregulering fostrer som oftest enestående vækstrater i en årrække, reflekterende den naturligt ophobede efterspørgsel efter jobservices, selv i lande hvor det har været illegalt. Eksempel på dette er Japan i 1985, Sverige siden 1992, Spanien siden 1994 og, Italien siden 1998.
2. *Styk-vis afvikling af eksisterende restriktioner.* Effekten af dette på vækstraterne varierer, og er ligeledes afhængig af, hvorvidt 'afviklede' restriktioner erstattes med nye i en slags "noget for noget" deregulerings effekt. Japan har for nylig åbnet en hel række nye sektorer, hvor vikararbejde er lovligt. Dette skulle skabe

god vækst, men der er også restriktioner forbundet med de nye sektorer, som ikke tidligere var der.

Samtidig har nogle europæiske lande dereguleret jobmarkedet som svar på de forøgede bekymringer vedrørende de fleks-ansattes sikkerhed og rettigheder. F.eks. deregulerede Frankrig vikarbureauindustrien i 1990, da regeringen fandt, at der var en overdreven brug af vikarer. Storbritannien er for øjeblikket i gang med at introducere strammere regler for industrien. Ligeledes har der i USA været den skælsættende MicroSoft retssag, hvor retten fandt at de såkaldte "permatemps" havde ret til at deltage i aktieoption købeprogrammet, der var åbent for alle permanente ansatte hos MicroSoft. Denne synsvinkel vil sandsynligvis danne fundamentet for det nye EU direktiv vedrørende vikarbureauer, som ventes introduceret i nær fremtid (Chum 2000).

Fremtidsperspektiver

Hvad er det for situationer og udfordringer som organisationer står overfor når de skal lede mere fleksible arbejdsstyrker? Hvordan skiller ledelsen af en fleksibel arbejdsstyrke sig ud fra det at lede permanente eller fuldtidsansatte? Den litteratur, der beskæftiger sig med disse spørgsmål, er begrænset og anekdoteorienteret. Dog er der nogle forfattere, der foreslår, at samtidig med at antallet af vikarbureauer stiger, vil organisationer i stigende grad også skulle tackle følgende udfordringer:

1. Når en stor gruppe af medarbejdere er på deltid eller midlertidige kontrakter, bliver fordelingen af viden rundt om i virksomheden problematisk. Som Angell (1999) foreslår, så vil vækst i højere grad stamme fra den enkelte viden-medarbejders intellekt, og i mindre omfang fra lavt uddannede service- og produktionsmedarbejdere. Det betyder at vækst hovedsageligt bliver leveret af den permanente eller fuldtids ansatte. Det vil derfor være

- nødvendigt for de fleksible organisationer at opbygge et netværk, som muliggør en mere intensiv kommunikation blandt medarbejderne internt såvel som eksternt, som ikke umiddelbart kan blive imiteret af konkurrenterne. (Holbeche, 1999).
2. Når andelen af midlertidig arbejdskraft forøges, må måden, hvorefter de uddannede ansatte og professionelle belønnes og tildeles goder ændres. Da visse grupper af de ansatte ikke længere arbejder fuldtid, må organisationen finde på nye metoder til at belønne loyalitet og præstation. Lønssystemer må ændres, så de ikke længere er baseret på status, position eller anciennitet, men i stedet for på præstation og udbytte for virksomheden. (Moss & Kanter, 1994).
 3. Lederens rolle vil også blive ændret som følge af de skiftende kontraktformer, som de forskellige typer af midlertidigt ansatte arbejder efter (Holbeche, 1999). I ledelseslitteraturen er fremtidens fleksible arbejdsstyrke oftest portrætteret som værende et netværk af specialister og professionelle med en ren central kerne, der servicerer skiftende enheder, alliancer og udliciterede) funktioner. I denne type virksomhed består ledelsens primære funktion i at udføre rollerne som koordinatore og ressource forskere, hvis værdi stammer fra deres kunnen og erfaring indenfor diverse områder, der er essentielle i forretningsverdenen. Ledelsens overordnede formål er at gøre virksomheden mere omskiftelig til de ændrede markedsvilkår. Ydermere er behovet, for at ledere udgør den organisatorisk "lim" mellem alle slags ansatte blevet yderligere forstærket af den seneste bølge af restrukturerings forsøg. I denne rolle er lederens evne til at stimulere kreativiteten, ressourcer, gruppearbejde, fleksibilitet og innovation blandt deres ansatte blevet vigtigere end evnen til at kommandere og kontrollere implementeringen af det præcist definerede job (Hiltrop, 1998).
 4. En anden problemstilling er ledelsen af grupper. Gruppearbejde er blevet et af 90ernes 'buzz-word', hvilket reflekterer både behovet for, at lederne skal gøre bedre brug af mangfoldigheden blandt de talenter, der er til rådighed i forskellige dele af organisationen, samt effekten dette kan have på virksomhedens kultur og moral. I den fleksible organisation, hvor ledere har den svære opgave at koordinere aktiviteter hos "virtuelle" grupper af mennesker, som de ikke har nogen direkte kontrol over, udgør et effektivt gruppearbejde en udfordring, som ikke eksisterer i traditionelle arbejdssituationer. Som for enhver gruppe, må en leder etablere klare forventninger omkring resultater og kriterier for yderligere udvikling. På den anden side, i en fleksibel organisation, vil typen af gruppearbejde og indholdet af arbejdet, samt måden hvorpå det er udført, have en indflydelse på, hvordan gruppe medlemmer interagerer med hinanden (Townsend et al., 1998). Essentielt, gruppe medlemmer og ledere vil blive nødsaget til at lære nye måder at kommunikere og samarbejde på med en reduceret fysisk tilstedeværelse (Lamond, 2000).
 5. Der er også spørgsmålet vedrørende udvikling og træning. I nogle organisationer, udviser ledere og professionelle en klar ansvarsfølelse med henhold til træning og udvikling af vikarer og andre fleksible medarbejdere. Men dette er mere udtagelsen end reglen. I mange virksomheder, bliver vikarer ikke værdsat nær så højt som deres fuldtidskollegaer, hvilket betyder, at de har sværere ved at få adgang til træning og udvikling. Dette resulterer i, at vikarerne ikke får del i virksomhedens kernekompetencer og dermed har sværere ved at blive forfremmet. For at komme på linie med deres kollegaer, må vikarer og andre midlerti-

dig ansatte se sig nødsaget til at søge fuldtidsansættelse for at få mulighed for at udvikle de rette kompetencer. Cianni & Wnuck (1997) foreslår at denne periodiske tilbagevendende til fuldtidsarbejde kan foregå mere glat ved at være i et "support team" miljø. Derfor, som organisationer udvikler sig til at være mere fleksible, kunne det være godt, hvis en argumentation for gruppe orienterede karriereudviklingssystemer kunne fremtvinges, hvor ansvarligheden for karriere udvikling er fordelt mellem den enkelte ansatte, gruppen og virksomheden. I alle tilfælde kalder udfordringerne i det 21. århundrede på innovative løsninger, der komplementerer de eksisterende resultatevalueringsmetoder, kompensation og træning (Hiltrop, 1999).

6. Slutteligt, vil ændringen hen imod mere fleksible ansættelsesformer kræve en ændring i ansættelsesprocedureerne. Vikarbureauansættelse i dag involverer den aktuelle ansættelse af vikar medarbejdere, men oftest for den givne periode som arbejdet varer. Denne aktivitet har traditionelt været drevet af to aktiviteter: Rekruttering (søgen efter de rigtige kandidater) og Udvælgelse (valg af den rigtige kandidat). Før i tiden blev der primært lagt vægt på udvælgelsesprocessen. På den anden side, vil fremtidens ansættelse ændre sig fra at være en stærkt efterspørgsel/virksomhedsdrevet aktivitet til at være en udbud/kandidat drevet aktivitet.

Der er fire grunde til dette:

- (1) det skiftende forretningsmix til fordel for højere uddannede kandidater, (2) det nuværende pres fra arbejdsmarkedet, (3) det kulturelle og lovmæssige miljø der er på vej, og (4) konkurrencen fra online rekruttering. F.eks. viser nye data fra Forrester Research, at Internettet hurtigt vinder markedsandele som rekrutteringsmedie over hele verden, og derfor eliminerer det styrken af de nuværende rekrutteringsmetoder (Chum, 2000). Den største

vækst er i søgningen efter teknisk og professionel personale. Som resultat heraf vil der højst sandsynligt være virksomheder, som i fremtiden kæmper for at bevare uddannede vikarer på deres lønningslister med langtidskontrakter - ved at give dem interessante og varierede midlertidige/fleksible jobs hos forskellige arbejdsgivere. Resultatet af dette er, at fremtidens vindere i kampen om fleksibilitet først og fremmest vil være de attraktive arbejdsgivere som vil være eksperter i at bibeholde, motivere og ansætte kvalificerede medarbejdere.

Implikationer for Ledelsen

Der er ingen tvivl om, at fleksibelt arbejde kan bibringe flere fordele inklusive muligheden for at opnå et bedre balanceret familieliv, at få mere tid til interesser ud over jobbet, samt at kombinere arbejde og udviklingsaktiviteter. På samme tid, kan en ændring af arbejdsmodellen mod en mere fleksibel model, som hvis den er succesfuld, kan hjælpe organisationen til nemmere at få adgang til uddannet arbejdskraft og professionelle. Dette kan medvirke til at nedbringe faste omkostninger. Overordnet, så kan en fleksibel arbejdsplan være et effektivt modsvar til ændrede psykologiske kontrakter mellem arbejdsgiver og arbejdstager (Hiltrop, 1995). På den anden side viser vore egne erfaringer med at hjælpe organisationer med deres implementering af mere midlertidige arbejdsstyrker (inkl. vikar, deltid, og udefrakommende kontrakter), at der er flere advarsler, der også bør nævnes.

Disse inkluderer følgende:

1. Den fleksibelt arbejdstagers rolle og forpligtelser må klargøres og enighed må opnås i forvejen.

Den respektive rolle for fleksibelt ansatte og permanente ansatte skal gøres klar for alle. Og den fleksibelt ansattes arbejdsoplysning skal være udfordrende og vigtig nok til at give vedkommende respekt og autoritet blandt de andre ansatte. I de fleste organisationer er permanente ansatte mere opmærksomme

på at udføre virksomhedens mål gennem effektiv planlægning og overvågning, medens den fleksibelt ansattes rolle er mere fokuseret på operationelle opgaver. Det er klart, at disse roller ikke er særlig eksklusive. De fleste fleksibelt ansatte tager deres eget ansvar for organisatoriske mål meget seriøst, men de har måske mindre tid, eller andre færdigheder til at udføre leder opgaver. Disse roller kan og skal gøres komplementære, men grænsen mellem dem skal ligeledes diskuteres åbent, og der skal opnås enighed.

2. Top ledelsen skal forstå og være forpligtet til modellen.

Holdningen blandt topledelsen til hvilken som helst fleksibel arbejdskraftmodel har en vigtig effekt igennem organisationen, fra mellemliderne og til de fleksibelt ansatte. Hvis topledelsen ikke bakker op omkring modellen, så kan det nemt influere på det grad af forpligtelse der er hos de traditionelle mellemlidere, og dermed medføre andre gener for de fleksibelt ansatte. Dette er især aktuelt i organisationer, hvor modellen har rødder i virksomhedens personaleafdeling. I sådan et tilfælde er det måske ikke nok, at topledelsen er informeret skriftligt omkring modellen, da nogle måske har brug for at blive aktivt involveret for at forstå, påtage og fuldt forpligte sig til succes af modellen.

3. Modellen skal passe ind i en bredere vision og strategi.

Ledelsen af en mere fleksibel arbejdsstyrkemodel kan ikke arbejde i et vakuum. Visionen fra topledelsen er central for succes af alternative indgangsvinkler til arbejdets udførelse. Modellen skal gå hånd i hånd med de forskellige ledelsesinitiativer og praksiser, der er designet til at promovere organisatorisk fleksibilitet og kundeefterspørgsel. De kan inkludere brugen af udlisicering, processengineering og supply chain management,

4. Modellen skal integreres med andre HR systemer og tiltag.

Mange store virksomheder har implementeret nye HR tiltag til at hjælpe fleksibelt ansatte og for at anbefale en "kontrakt mentalitet", hvor medarbejdere tænker på deres arbejde i form af projektarbejde i stedet for lange livstids karrierer (Hiltrop, 2000). Sun Microsystems, f.eks., har udviklet et skræddersyet forum kaldet "Managing Your Career in Sun". Dette formidler videregående karriererådgivning, mentor ordning, udstationeringsassistance til alle ansatte, ikke kun dem der er fuldtidsansatte eller permanente. De søger også at vise medarbejdere alternativerne til vertikal promovering i form af udvidelse af deres nuværende job. Muligheden for at øge forbindelsen mellem den traditionelle karriere og det fleksible job, kan afstedkommes igennem en række alternativer, inkl. følgende (Hiltrop, 1998):

- Udbyde træning, orlov og finansiel hjælp til dem, som ønsker at forberede sig indenfor en ikke permanent rolle, funktioner og stillinger, selvom disse roller ikke er organisatoriske eller karrierespecifikke.
- Tillade fuldtidsansatte at lave karriere skift og skifte til deltidsstillinger indenfor organisationen, i stedet for at tvinge dem til at blive i deres nuværende stilling.
- Anbefale ansatte at tænke og tale åbent omkring deres karriere, og arbejds/familie forhold - ikke gøre dem skyldige eller illoyale, selvom de øjner nye karrieremuligheder.
- Tillade ansatte, der ønsker at starte deres egen virksomhed, at forlade deres egen virksomhed, at forlade uden at smække med døren, og tilbyde genansættelse, hvis det ikke går som planlagt.
- Tilbyde traditionelle goder til fleksibelt ansatte, såsom fleksible pensions ordninger, sygeforsikring eller andre akkumulerede former for kompensation.

Hver af disse metoder er målrettet mod at forbedre mobiliteten og fleksibiliteten blandt ansatte. De kan også opfordre individer til at opsøge nye jobmuligheder, tage mere ansvar for deres udvikling og undgå prøvelsen af karriere forskansning og stagnation.

5. Mellemledere må dele ansvar for implementeringen af modellen.

Implementeringen af mere fleksibilitet i en organisation kræver, at systemer og procedurer til opstilling af individuelle og organisatoriske objekter, forbereder mennesker til et fleksibelt arbejde, vurderer deres potentiale og resultater, giver dem feedback og hjælper dem til at styre deres karriere. Hver af disse aktiviteter har traditionelt været den HR ansvarliges ansvar. På trods af alt snakken omkring strategisk 'human resource management', så er få HR ledere og endnu færre personaleafdelinger engageret i den langsigtede forretningsudvikling med ledelsen af virksomheden (Hiltrop, 1999). Typisk, ser HR praktikerne behovet for at gå væk fra traditionelle personale administrative roller, men de fleste forbliver fastlåst i deres administrative og reaktive roller. Implementeringen af fleksible former for ansættelse, med en forøget del af deltids og korttids kontrakter, kræver en mere strategisk håndtering til ledelsen af talenterne. Den nye udfordring bliver at fokusere på HR aktiviteter og funktioner, der kan forbedre den konkurrencemæssige fordel for virksomheden. Dette er hele virksomhedens ansvar og kan ikke alene hvile på ledelsen af personalefunktionen.

6. Omstilling af traditionelle kulturer og strukturer til fleksibel arbejdskraft kræver tid.

At ændre ledelsens synspunkt fra traditionelle arbejdsformer til fleksibel arbejdskraft er uopnåeligt i det korte løb. Det er en læreproces i sig selv; den sædvanlige proces af "Optø-Ændre-Frys" tager tid at implementere. Mennesker justerer sig ikke straks til forandringer (især hvis de

ikke er "selvvalgte"). Ydermere, skal de specifikke former for fleksibel arbejdskraft, som virker bedst i en forretningsenhed eller organisation udvikles indrementalt på baggrund af den feedback fra dem, der praktiserer det. På den anden side kan velintegreret, fleksibel arbejdskraft give en unik mulighed for kontinuerlig professionel udvikling.

Konklusion

For mange vil det billede, der er blevet dannet i denne artikel, virke skræmmende eller ligefrem ikke ønskværdigt. Mange foretrækker måske en af de mange fuldtids stillinger, der bliver tilbudt af traditionelle organisationer, forbliver i deres nuværende permanente job indtil pensionsalderen, eller hvis nødvendigt, skifter til en anden virksomhed, der muliggør disse goder. Men selvom udfordringerne og fordelene ved fleksibel arbejdskraft ikke tiltaler nogle mennesker, så har de måske ikke noget valg. Som Bridges (1994) udtrykker det, "på fremtidens arbejdsplads, går nye muligheder til dem, der skaber momentum, ikke til dem der forventer at "arve" en forudbestemt række af opgaver". Virksomheder må ligeledes erkende implikationerne af den nye udvikling for ansættelse og rekruttering. De bør være mere pro-aktive og kreative i udviklingen af nye og bedre muligheder for unge talentfulde personer, der ønsker at arbejde på deltid eller som vikarer. Den organisatoriske omstrukturering i retning af mere fleksible modeller går meget længere end blot at øge antallet af deltidsansatte og personer med tidsplanlagte kontrakter. Den kræver, at ledelsen bliver understøttet med færdigheder og kompetencer, som er nødvendige for at lede en fleksibel arbejdsstyrke og for at anspore professionelle til at tage mere ansvar for effektiv person-fokuseret ledelse. For vidensintensive virksomheder bliver udfordringen også at håndtere den svære opgave at lede delingen af den viden, der eksisterer blandt de mennesker, som ikke er permanent ansat i virksomheden. Man vil også få brug for at

finde nye veje til at maksimere den viden, som forankres i de mere og mere flydende virksomhedsstrukturer, og transformere denne viden til konkurrencemæssig fordele (Holbeche, 1999). Heldigvis, og måske ikke overraskende, findes der beviser, som påpeger, at mange af de principper, der er forbundet med god individ-fokuseret ledelse, er ligeså anvendelige i fleksibel arbejdskrafts øjemed, som i traditionel ledelse.

Summary

This article explores the implications of increasing outsourcing of larger or smaller parts of organisational staffing requirements. The principal argument is that the labour market has become more narrow and more supply-driven. Finding qualified labour will become more and more complicated, and organisations must increasingly rely on temporary and other non-permanent employees to accommodate their recruitment needs. This has great impact on human resources departments. Management must be able to find or develop new training and development methods which will ensure that temporary, part-time or other flexible employees will be given proper training to do their jobs. One way or the other, the development of a flexible workforce will form an increasing part of organisational responsibility.

Noter

1. Forskningsassistance er blevet ydet af Malene Haagh Christensen og Herna Martens.

Litteratur

- Angell:** Brave New World. Tempus, Issue 15, 1999.
- Bosch:** Der Bundesdeutsche Arbeitsmarkt im internationalen Vergleich. WSI Mitteilungen, 3, 176-185, 1998.
- Bridges,** W: Job Shift, Reading: Addison-Wesley, 1994.
- Carson,** K. & Carson, P: Career entrenchment: A quiet march toward occupational death? Academy of Management Executive, 11, 62-75, 1997.
- Christensen:** A Hard Day's Work in the Electronic Cottage. Across the Board, April, 17-23, 1987.
- Chum:** Global Staffing Review: Temporary Growth?, Warburg Dillon Read Global Equity Research, 2000.
- Cianni,** M. & Wnuck, D.: Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development, Academy of Management Executive, 11, 105-115, 1997.
- Crossan,** G. and Burton, F.: Teleworking stereotypes: a case study. Journal of Information Science, 19, pp. 343-362, 1993.
- Daniels,** K., Lamond, D. and Standen, P. (Eds.) : Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology, London: Thomson Learning Business Press.
- Farla,** C. and Vonk, E. : Randstad – global branding and mass customisation. The Randstad International Review, Issue 5, January, 2000.
- Fitzpatrick,** M. : California's Silicon Valley : the top professional location. Randstad Annual Report 1999.
- Hamel,** G.: Leading the Revolution, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Hiltrop,** J.M.: The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s? European Management Journal, 13, 286-294, 1995.
- Hiltrop,** J.M.: Preparing People for the Future: The Next Agenda for HRM, European Management Journal, 16, 70-78, 1998.
- Hiltrop,** J.M.: The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent, European Management Journal, 17, 422-430, 1999.

- Hiltrop, J.M.:** 'Preparing people and organisations for teleworking'. In Daniels, K., Lamond, D. and Standen, P. (Eds.) *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, London: Thomson Learning Business Press, 2000.
- Hirsch, P.:** *Pack Your Own Parachute*, Reading: Addison-Wesley, 1987.
- Holbeche, L.:** *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- IRS:** Turn on, turn in, churn out – a survey of teleworking. *IRS Employment Review*, 609, 6-15, 1996.
- Kern, H. and Schumann, M.:** 'New Concepts in Production in German Plants'. In P.J. Katzenstein (Ed.) *Industry and Politics in West Germany*. Cornell: Cornell University Press, 1989.
- Lamond, D.:** 'Personality and telework'. In Daniels, K., Lamond, D. and Standen, P. (Eds.) *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, London: Thomson Learning Business Press, 2000.
- Lane, C.:** *Management and Labour in Europe*. Aldershot: Edward Elgar, 1989.
- McCrimmon, M.:** Choices in The Careers Cafeteria, *Human Resources*, May-June, 17, 1997.
- Morgan, G.:** *Riding the Waves of Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Moss Kanter, R.:** Change in the Global Economy: An interview with Rosabeth Moss Kanter, *European Management Journal*, 12(1), 1-9, 1994.
- Olson, M. and Primps, S.:** Working at home with computers: Work and nonwork issues. *Journal of Social Issues*, 40, pp. 97-112, 1984.
- Pfeffer, J.:** *The Human Equation*. Boston: Harvard Business Press, 1998.
- Sonnenfeld, J.:** 'Dealing with the Aging Work Force'. In Levinson, H. (ed.) *Designing and Managing Your Career*, Boston: Harvard University Press, 1988.
- Sparrow, P.:** *International Recruitment, Selection and Assessment: An IPD Guide*, 1999.
- Standen, P.:** 'Organisation culture and telework'. In Daniels, K., Lamond, D. and Standen, P. (Eds.) *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, London: Thomson Learning Business Press, 2000.
- Thurow, L.:** *The Future of Capitalism*, New York: Pinguin Books, 1996.
- Townsend, A.M., DeMarie, S., and Hendrickson, A.R.:** Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future, *Academy of Management Executive*, 12, August, 17-29, 1998.
- Tregaskis, O.:** 'Telework in its national context'. In Daniels, K., Lamond, D. and Standen, P. (Eds.) *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, London: Thomson Learning Business Press, 2000.
- Ward:** Westpac cracks the myths of home-based work. *HR Monthly*, November 1996.
- WDR:** *Global Staffing Review: Temporary Growth?*, Warburg Dillon Read Global Equity Research, 2000.
- Wilson:** *Teleworking – Flexibility for a few*. IMS Report No. 210. Brighton: Institute of Manpower Studies 1991.