



Den europæiske virksomhedsundersøgelse 2019: Praksis på arbejdspladsen og frigørelse af medarbejderpotentiale

Indledning

Denne rapport er baseret på fjerde udgave af den europæiske virksomhedsundersøgelse, som blev udarbejdet i fællesskab af Eurofound og Cedefop i 2019. Formålet med den europæiske virksomhedsundersøgelse er at kortlægge, vurdere og kvantificere information om virksomhedernes politikker og praksis i Europa på et harmoniseret grundlag. Undersøgelsen indsamlede information fra 21 869 HR-ledere og 3 073 medarbejderrepræsentanter i de 27 EU-medlemsstater og Det Forenede Kongerige. Den undersøgte enhed er arbejdsstedet: den lokale enhed eller det lokale anlæg.

Den europæiske virksomhedsundersøgelse for 2019 er den første europæiske arbejdsstedsundersøgelse, der anvender en "push to-web"-metode, hvor arbejdsstederne er blevet kontaktet telefonisk for at identificere respondenterne, som derefter er blevet bedt om at udfylde spørgeskemaet online.

Denne rapport dækker en lang række arbejdspladspraksisser og -strategier vedrørende arbejdstilrettelæggelse, forvaltning af menneskelige ressourcer, brug og udvikling af færdigheder samt direkte og indirekte inddragelse af arbejdstagerne i organisationens beslutningsprocesser. Et centralt mål er at vise, hvordan arbejdspladspraksis kombineres, og hvordan disse "praksispakker" giver positive fordele både for trivslen på arbejdspladsen og for arbejdsstedets resultater.

Politisk kontekst

Praksis på arbejdspladsen har været på EU's politiske dagsorden i mange år i forbindelse med den europæiske beskæftigelsesstrategi, der sætter fokus på betydningen af at investere i menneskelig kapital for at imødegå de teknologiske, miljømæssige og demografiske udfordringer. Denne prioritet har fået øget vægt ved EU's målsætning om en økonomi, der tjener alle.

Færdigheder og udvikling af færdigheder er kernen i EU's politik. I juli 2020 søsatte Europa-Kommissionen en

opdateret EU-strategi for færdigheder, den europæiske dagsorden for færdigheder, som understreger vigtigheden af at fremme færdigheder, uddannelse og inklusion til gavn for alle. Strategien har til formål at afhjælpe manglen på kvalifikationer og støtte omskoling, et mål der kræver betydelige investeringer. Det er afgørende, at arbejdsgiverne forpligter sig til at udvikle arbejdstagernes færdigheder, og en vurdering heraf kræver viden om, i hvilket omfang brug og udvikling af færdigheder er forankret i et bredere sæt af arbejdspladspraksisser.

Væsentlige konklusioner

Arbejdspladspraksis

- Mange job giver stadig kun få muligheder for selvstændighed og udfordringer: På 36 % af arbejdsstederne i EU27 kan en lille andel af arbejdstagerne (færre end én ud af fem) tilrettelægge deres arbejde selvstændigt, og på 42 % af arbejdsstederne arbejder en tilsvarende lille del i et job, der kræver problemløsning.
- Arbejdsstederne anvender ikke-økonomiske incitamenter hyppigere til at motivere de ansatte end økonomiske incitamenter.
- 71 % af arbejdstagerne på arbejdsstederne i EU27 har kvalifikationer, der svarer til deres jobkrav. 16 % i gennemsnit er overkvalificerede, mens 13 % er underkvalificerede.
- Kun 4 % af arbejdsstederne tilbød ikke nogen uddannelse i året forud for undersøgelsen.
- Mere end to tredjedele (70 %) af lederne mener, at inddragelse af medarbejdere i ændringer i arbejdstilrettelæggelsen giver arbejdsstedet en konkurrencemæssig fordel.
- 29 % af arbejdsstederne indberettede en officiel struktur for medarbejderrepræsentation. 28 % af arbejdsstederne er medlemmer af en arbejdsgiverorganisation.

- Blandt arbejdsstederne med medarbejderrepræsentation klarer dem, hvor ledelsen har et tillidsfuldt og konstruktivt forhold til medarbejderrepræsentationen, og hvor medarbejderrepræsentationen kan påvirke ledelsens beslutningstagning, sig bedre på trivsel og arbejdsstedets resultater.

Fire grupper af arbejdssteder

Ud fra den måde, hvorpå de kombinerer praksis på arbejdspladsen, blev der identificeret fire grupper af arbejdssteder, som adskiller sig fra hinanden med hensyn til, hvor meget de investerer i de ansatte og inddrager dem i beslutningsprocessen.

Høj investering, høj deltagelse: De ansatte har en høj grad af selvstændighed på jobbet, og ledelsen har store forventninger til dem, og matcher dette med udstrakt brug af incitament og variable lønkomponenter, omfattende uddannelses- og læringsmuligheder og direkte inddragelse af medarbejderne i beslutningsprocessen. Arbejdsstederne vil med stor sandsynlighed have en medarbejderrepræsentant og er relativt ofte medlemmer af en arbejdsgiverorganisation.

Selektiv investering, moderat deltagelse: Medarbejderne nyder en vis grad af selvstændighed, og ledelsen har moderate forventninger til dem. Incitament bliver kun anvendt i moderat omfang, med selektiv adgang til variable lønkomponenter og selektive uddannelses- og læringsmuligheder. Medarbejderne inddrages kun sporadisk eller kun i forbindelse med møder. Andelen af arbejdssteder med en medarbejderrepræsentationsstruktur er gennemsnitlig, men de er med relativ sandsynlighed medlemmer af en arbejdsgiverorganisation.

Moderat investering, sporadisk deltagelse: Medarbejderne nyder kun ringe selvstændighed på jobbet, og forventningerne til dem er moderate, hvilket modsvarer af en begrænset anvendelse af ikke-økonomiske incitament. Disse arbejdssteder vil med relativ sandsynlighed tilbyde variable lønkomponenter, begrænsede uddannelses- og læringsmuligheder og vil kun sporadisk inddrage medarbejderne i beslutningsprocessen. Andelen af arbejdssteder med en medarbejderrepræsentationsstruktur er gennemsnitlig, men de vil sandsynligvis ikke være medlemmer af en arbejdsgiverorganisation.

Lav investering, lav deltagelse: Medarbejderne har kun ringe uafhængighed på jobbet, forventningerne til dem er lave, og brugen af ikke-økonomiske incitament eller variable lønkomponenter er lille. Læringsmulighederne er begrænsede, og det samme gælder medarbejderindflydelse. Arbejdsstederne vil sandsynligvis ikke have en officiel struktur for medarbejderrepræsentation og vil sandsynligvis ikke være medlemmer af en arbejdsgiverorganisation.

Trivsel på arbejdspladsen og arbejdsstedets resultater

Gruppen af arbejdssteder med "Høj investering, høj deltagelse" klarer sig bedst både med hensyn til trivsel på arbejdspladsen og arbejdsstedets resultater, og vil med størst sandsynlighed skabe positive resultater på alle fronter. Arbejdsstederne i denne gruppe er ofte at finde i Finland og Sverige, og består normalt af store arbejdssteder, primært i sektoren for "finansielle tjenesteydelser" og i sektoren for "andre tjenesteydelser".

Medarbejderrepræsentation bidrager til et positivt resultat — en officiel struktur for medarbejderrepræsentation blev oftest fundet på arbejdssteder, hvis arbejdspladspraksis er forbundet med større trivsel på arbejdspladsen og arbejdsstedets resultater.

Politiske anbefalinger

Analysen af den europæiske virksomhedsundersøgelse for 2019 identificerer klart de former for praksis, som succesrige virksomheder anvender i forbindelse med håndteringen af forholdet til deres ansatte.

At ændre praksis på arbejdspladsen er imidlertid en udfordring, og virksomhedens ledelse kan savne information om fordelene ved at gennemføre ændringer, samt viden om hvordan de skal føres ud i livet. Det kræver en politisk indsats, og politikken på EU-niveau bør presse på for en bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer i organisationer. Den næste politikcyklus bør sætte fokus på betydningen af investeringer i selvstændighed i jobbet, færdigheder og medarbejderindflydelse og bør inddrage arbejdsmarkedets parter og arbejdsgiverorganisationer samt fagfolk. Sammen kan interessenter etablere netværk for udveksling af information, yde rådgivning og aktivt støtte ændringer på arbejdspladsen.

Ledere spiller en central rolle både for beslutningen om at iværksætte ændringer på arbejdspladsen og for deres succes ved løbende at støtte den gennemførte praksis på arbejdspladsen. Politiske initiativer bør derfor være rettet mod en modernisering af de overordnede ledere og linjeforfatters kvalifikationer, da de varetager en stor del af daglige HR-funktioner. Navnlig bør der sættes fokus på næste generation af ledere, så de kan udforme de holdninger og kompetencer, der er nødvendige for at forstå, hvor vigtige de menneskelige ressourcer er for deres virksomheds succes, og for at skabe de bedste betingelser for, at dette kan ske.

Yderligere information

Rapporten om *Den europæiske virksomhedsundersøgelse 2019: Workplace practices unlocking employee potential* findes på <http://eurofound.link/ef20001>

Forskningsledere: Gijs van Houten (Eurofound) og Giovanni Russo (Cedefop)

information@eurofound.europa.eu