



Kvalitet i arbejdet og resultater

Resumé

Indledning

Eurofound har i de seneste år sat fokus på sammenhængen mellem social dialog, arbejdsvilkår, kvalitet i arbejdet og disse elementers virkninger på medarbejdernes produktivitet og virksomhedernes resultater. Der blev iværksat en række sammenhængende forskningsprojekter, der skulle udbrede kendskabet til disse sammenhænge gennem en omfattende litteraturgennemgang, analyse af den europæiske virksomhedsundersøgelse og omfattende casestudier. Denne rapport er baseret på 21 casestudier i fire sektorer (elektromekanik, fødevarerfremstilling, finansielle tjenesteydelser og forsikringsaktiviteter, samt engros- og detailhandel) i seks lande: Østrig, Tjekkiet, Tyskland, Frankrig, Spanien og Sverige. Formålet med denne undersøgelse og hele rækken af forskningsprojekter er at undersøge, om og hvordan forbedringen af kvaliteten i arbejdet kan øge medarbejdernes produktivitet og forbedre virksomhedernes resultater.

Politisk kontekst

Skabelse af bedre job og bedre kvalitet i arbejdet er centrale elementer i den europæiske sociale model. Hertil hører f.eks. tilrettelæggelse af arbejdet og arbejdsaktiviteter; uddannelse, kvalifikationer og beskæftigelsesegnethed; sundhed, sikkerhed og trivsel; samt arbejdstid og balancen mellem arbejde og fritid. Imidlertid udgør forbedrede beskæftigelses- og arbejdsvilkår en ny dimension i den europæiske beskæftigelsesstrategi, der tidligere primært var rettet mod kvantitative foranstaltninger, som f.eks. øget beskæftigelse og reduceret arbejdsløshed. Med Lissabondagsordenen vil en forbedring af kvaliteten i og produktiviteten af arbejde kunne føre både flere og bedre job med sig. I den seneste Europa 2020-strategi for

intelligent, bæredygtig og inklusiv vækst ligger fokus efter finanskrisen på flere job (forbedret beskæftigelse), men et mere innovativt klima vil i henhold til strategien ligeledes kunne bidrage til "kvalitetsjob". Opkvalificering og erhvervsuddannelse er den model, som strategien foretrækker til at nå disse mål, og arbejdsmarkedets parter ses som nøgleaktører i udmøntningen heraf gennem den sociale dialog.

Væsentlige konklusioner

Rapporten viser, at de fleste virksomheder anvender en række foranstaltninger, der skal forbedre forskellige dimensioner af kvalitet i arbejdet. Det er derfor vanskeligt at pege på, hvordan én enkelt specifik foranstaltning påvirker resultaterne. Rapporten viser tillige, at kæden af sammenhænge, fra forbedring af kvaliteten i arbejdet til bedre resultater, ikke anerkendes fuldt ud af nogle af virksomhederne selv. Ligeledes er der i en række tilfælde en forventning om en positiv sammenhæng mellem kvalitet i arbejdet og resultater, som ikke på nogen måde er efterprøvet.

Ikke desto mindre tyder casestudierne på, at den tydeligste sammenhæng mellem kvalitet i arbejdet og resultater er forbundet med uddannelse, kvalifikationer og beskæftigelsesegnethed. Uddannelse bidrager til forbedrede resultater ved primært at give bedre mulighed for at gøre brug af teknologi og imødekomme kundernes behov. Uddannelse anvendes også, fordi det potentielle alternativ, rekruttering, er en mindre optimal investering. Det er vanskeligt og ofte dyrt for virksomhederne at rekruttere potentielle medarbejdere, og intern karriereudvikling gennem

uddannelse synes at være en mere fordelagtig løsning, både for virksomheden og for de medarbejdere, der nyder godt af den forbedrede beskæftigelsesegnethed.

Planer for faglig opkvalificering og beskæftigelsesikkerhed bidrager til forbedrede resultater ved at sikre, at der er en fælles forståelse for, at karriereadvancement på mellemlang til lang sigt er en mulighed i virksomheden. Medarbejderne udvikler således større engagement, loyalitet og ejerskab i forhold til deres arbejde. Det har mange potentielle fordele: Medarbejderne anbefaler arbejdspladsen til andre jobsøgende, de fungerer som ambassadører for virksomheden, og de ser virksomhedens succes som deres egen personlige succes. Casestudierne er kun vejledende i denne sammenhæng, men de undersøgte virksomheder klarer sig godt, samtidig med at de tilbyder veludviklede karrieremuligheder og beskæftigelsesikkerhed, hvilket beviser, at de to elementer godt kan kombineres.

Sundhed, sikkerhed og trivsel bidrager ifølge undersøgelsens konklusioner til forbedrede resultater som følge af faldende sygefravær og færre forsikringsudbetalinger. Derudover gør disse elementer også medarbejderne mere tilfredse og reducerer personaleudskiftningen som følge af frivillige fratrædelser. I nogle tilfælde er sammenhængen helt indlysende i virksomheder, der har målt virkningen på resultaterne, hvor forbedret sundhed, sikkerhed og trivsel har medført en stigning i arbejdsproduktiviteten med helt op til 20 % samtidig med, at det er slået positivt igennem på sygefraværet.

Casestudierne bekræfter også, at veludviklede virksomhedspolitikker for balancen mellem arbejde og fritid kan have en positiv effekt på resultaterne. Ikke alene er det lettere at rekruttere, men medarbejderne er også mere tilbøjelige til at lægge en stor arbejdsindsats i virksomheden, når det er mest nødvendigt til gengæld for den fleksibilitet, der udvises i forhold til deres behov. Desuden kan der også konstateres en større medarbejdertilfredshed. Flexibiliteten kommer således begge parter til gode.

Politiske anbefalinger

Dette projekt har givet eksempler, der bekræfter, at forbedret kvalitet i arbejdet og bedre økonomiske resultater er to sider af samme sag og ikke er modsatrettede mål. Det giver imidlertid af mange grunde visse udfordringer at pege på specifikke sammenhænge mellem kvalitet i arbejdet og resultater og at drage håndfaste konklusioner for politiske beslutningstagere og andre aktører. For det første er virksomhederne enten ikke klar over disse sammenhænge, eller de efterprøver dem ikke på nogen måde. For det andet samler de fleste virksomheder initiativer til forbedret kvalitet i arbejdet i "pakker" og opnår derved en række fordele med hensyn til resultater uden at være i stand til at pege specifikke sammenhænge ud mellem dem. Og endelig giver begge metoder i casestudierne, nemlig analyse af tværgående undersøgelsesdata og en efterfølgende konsekvensanalyse, ikke noget tilstrækkeligt stærkt evidensgrundlag til at besvare det grundlæggende spørgsmål om årsagssammenhængen i de undersøgte relationer. Kun en længdesnitsundersøgelse over en række år af et panel af virksomheder, der har indført praksisser for jobkvalitet, kan levere den afgørende dokumentation.

Der kan ikke desto mindre drages nogle politiske konklusioner og gives visse anbefalinger. Undersøgelserne viser, at der er et indlysende behov for at formidle bred information om sammenhængen mellem kvalitet i arbejdet og resultater og således at skabe større opmærksomhed hos en bredere kreds af aktører på arbejdsmarkedet og i erhvervslivet om de eksisterende kilder til bæredygtige resultater og vækst. Desuden giver de undersøgte sammenhænge mellem kvalitet i arbejdet og medarbejdernes produktivitet og virksomhedens resultater grobund for at bringe den sociale dialog i EU videre frem.

At bringe den sociale dialog op på næste niveau, hvor kvalitet i arbejdet er det fælles mål og er lige så vigtigt som beskæftigelse, vil helt afgjort være et væsentligt bidrag til Europa 2020- strategien og -målene. Alt dette bør ske sideløbende med yderligere investeringer i reference- og tværnsnitsundersøgelser af sammenhængene mellem kvalitet i arbejdet og resultater med det formål at udvide kendskabet til og analysere videre på de konklusioner, der kan drages af eksemplerne på bedste praksis.

Yderligere oplysninger

Rapporten, *Links between quality of work and performance* findes på <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1120.htm>

Radoslaw Owczarzak, forskningsleder,
raw@eurofound.europa.eu