



# Europese bedrijvenenquête 2019: werkvloerpraktijken die het potentieel van werknemers ontsluiten

## Inleiding

Dit verslag is gebaseerd op de vierde editie van de Europese bedrijvenenquête (ECS) die Eurofound en Cedefop in 2019 gezamenlijk hebben gehouden. Met de ECS wordt beoogd informatie over beleid en praktijken van bedrijven in heel Europa op een geharmoniseerde basis in kaart te brengen, te beoordelen en te kwantificeren. Door middel van de enquête is informatie verzameld van 21 869 personeelsmanagers en 3 073 werknemersvertegenwoordigers in de 27 EU-lidstaten en het Verenigd Koninkrijk. De gegevens werden verzameld op het niveau van de lokale vestiging of eenheid.

De ECS 2019 is de eerste enquête onder bedrijfsvestigingen in heel Europa waarbij een push-to-web-methodologie is gebruikt: vestigingen werden telefonisch benaderd om respondenten op te geven, aan wie vervolgens werd gevraagd om online de vragenlijst in te vullen.

Dit verslag bestrijkt het brede spectrum aan praktijken en strategieën op de werkvloer omtrent de organisatie van het werk, personeelsmanagement, het gebruik en de ontwikkeling van vaardigheden en de directe en indirecte betrokkenheid van werknemers bij de organisatorische besluitvorming. Een hoofddoelstelling is om te laten zien hoe werkvloerpraktijken worden gecombineerd en hoe deze “praktijkenbundels” samenhangen met de win-winnuitkomst van welzijn op de werkvloer en vestigingsprestaties.

## Beleidscontext

Werkvloerpraktijken staan al jaren op de beleidsagenda van de EU in het kader van de Europese werkgelegenheidsstrategie. Deze onderstreept het belang van investeringen in menselijk kapitaal om de uitdagingen aan te gaan van verandering op het gebied van technologie, milieu en demografie. De EU-doelstelling van een economie die werkt voor de mensen heeft deze prioriteit verder versterkt.

Vaardigheden en de ontwikkeling daarvan nemen in het beleid van de EU een centrale plaats in. In juli 2020 heeft de Europese Commissie een bijgewerkte vaardighedenstrategie, de Europese vaardighedenagenda, gelanceerd en daarin wordt het belang onderstreept van de bevordering van vaardigheden, onderwijs en inclusie ten bate van iedereen. De strategie is erop gericht tekorten aan vakmensen aan te pakken en omscholing te ondersteunen, een doel dat aanzienlijke investeringen vergt. De inzet van werkgevers voor de ontwikkeling van vaardigheden van werknemers is essentieel: om deze te peilen, is inzicht nodig in het gebruik en de ontwikkeling van vaardigheden in het bredere spectrum van werkvloerpraktijken.

## Belangrijkste conclusies

### Werkvloerpraktijken

- Nog altijd zijn er veel banen die weinig autonomie en uitdagingen bieden: in 36 % van de bedrijfsvestigingen in de EU-27 kan slechts een klein deel van de werknemers (minder dan een op de vijf) zijn werk zelfstandig organiseren en in 42 % heeft een al even klein deel een baan die een beroep doet op probleemoplossing.
- Bedrijfsvestigingen gebruiken vaker niet-geldelijke prikkels om werknemers te motiveren dan geldelijke.
- 71 % van de werknemers in bedrijfsvestigingen in de EU-27 heeft een vaardigheidsniveau dat aansluit op de vereisten van hun baan; gemiddeld 16 % werkt onder zijn niveau en 13 % erboven.
- Slechts 4 % van de bedrijfsvestigingen verzorgde in het jaar voorafgaand aan de enquête geen enkele opleiding.
- Meer dan twee derde (70 %) van de managers denkt dat het een concurrentievoordeel oplevert voor het bedrijf om werknemers bij veranderingen in de organisatie van het werk te betrekken.
- In 29 % van de bedrijfsvestigingen werd aangegeven dat er een officiële structuur voor werknemersvertegenwoordiging is; 28 % van de bedrijfsvestigingen is lid van een werkgeversorganisatie.

- Bedrijfsvestigingen met een werknemersvertegenwoordiging waar het management een op vertrouwen gebaseerde, constructieve relatie heeft met de werknemersvertegenwoordiging en waar deze invloed heeft op de besluitvorming van het management, scoren beter op welzijn op de werkvloer en vestigingsprestaties.

## Vier groepen bedrijfsvestigingen

Op basis van de wijze waarop ze werkvloerpraktijken combineren, kunnen er vier groepen bedrijfsvestigingen worden onderscheiden, die verschillen in de mate waarin zij in werknemers investeren en hen bij de besluitvorming betrekken.

**Grote investeringen, grote betrokkenheid:** Werknemers hebben een grote autonomie en het management heeft hoge verwachtingen van hen. Daar staan een veelvuldig gebruik van prikkels en een brede variabele beloning tegenover, alsmede uitgebreide opleidings- en leermogelijkheden en directe betrokkenheid van werknemers bij de besluitvorming. Veel van deze bedrijfsvestigingen hebben een werknemersvertegenwoordiger en ze zijn relatief vaak lid van een werkgeversorganisatie.

**Selectieve investeringen, gematigde betrokkenheid:** Werknemers hebben enige autonomie en het management heeft gematigde verwachtingen van hen. Er worden prikkels toegepast, maar niet veel en de toegang tot variabele beloning en de opleidings- en leermogelijkheden zijn selectief. De betrokkenheid van werknemers is onregelmatig of beperkt zich voornamelijk tot vergaderingen. Het percentage met een structuur voor werknemersvertegenwoordiging is gemiddeld, maar vestigingen zijn relatief vaak lid van een werkgeversorganisatie.

**Gematigde investeringen, onregelmatige betrokkenheid:** Werknemers hebben weinig autonomie, terwijl het management gematigde verwachtingen van hen heeft. Hiertegenover staat een beperkt gebruik van niet-geldelijke prikkels. Deze bedrijfsvestigingen bieden relatief vaak variabele beloningen en beperkte opleidings- en leermogelijkheden, en betrekken werknemers op onregelmatige wijze bij de besluitvorming. Het percentage met werknemersvertegenwoordiging is gemiddeld en vestigingen zijn vaak geen lid van een werkgeversorganisatie.

**Geringe investeringen, geringe betrokkenheid:** Werknemers hebben weinig autonomie, de verwachtingen van het personeel zijn laag en het gebruik van niet-geldelijke prikkels of variabele beloning is gering. Leermogelijkheden zijn beperkt, evenals de betrokkenheid van werknemers. Deze bedrijfsvestigingen hebben vaak geen werknemersvertegenwoordiger en zijn vaak ook geen lid van een werkgeversorganisatie.

## Welzijn op de werkvloer en vestigingsprestaties

De groep “grote investeringen, grote betrokkenheid” scoort het beste op welzijn op de werkvloer en vestigingsprestaties en heeft dus de grootste kans op een win-winitkomst. Deze bedrijfsvestigingen zijn het meest in Finland en Zweden te vinden, komen ietwat meer voor onder grote vestigingen en relatief veel in de financiële dienstverlening en de “overige diensten”-sector.

Werknemersvertegenwoordiging draagt bij tot een positieve uitkomst: in bedrijfsvestigingen waar de werkvloerpraktijken samenhangen met beter welzijn op de werkvloer en betere vestigingsprestaties, was het vaakst een officiële structuur voor werknemersvertegenwoordiging aanwezig.

## Beleidsadviezen

De analyse van de ECS-2019 laat duidelijk zien welke typen praktijken succesvolle bedrijven toepassen voor het beheren van de relatie met hun werknemers.

Verandering van werkvloerpraktijken is een uitdaging, en mogelijk ontbreekt het het bedrijfsmanagement aan informatie over de voordelen van verandering en aan kennis over hoe verandering kan worden doorgevoerd. Dit vraagt om beleidsmatig ingrijpen, en het beleid op EU-niveau moet een beter gebruik van personele middelen in organisaties stimuleren. In de volgende beleidscyclus moet de nadruk worden gelegd op het belang van investeringen in autonomie, vaardigheden en werknemersbetrokkenheid. Sociale partners en werkgeversorganisaties moeten bij die beleidsvorming worden betrokken, evenals beroepsbeoefenaren. Samen zouden belanghebbenden netwerken kunnen vormen om informatie uit te wisselen, advies te verlenen en verandering op de werkvloer actief te ondersteunen.

Managers spelen een sleutelrol in zowel de beslissing om verandering op de werkvloer te initiëren als het succes ervan door de geïmplementeerde werkvloerpraktijken voortdurend te ondersteunen. Het beleid moet zich dan ook richten op de modernisering van de vaardighedenbasis van algemene en lijnmanagers, omdat zij het merendeel van de dagelijkse functies op het gebied van personeelszaken verrichten. Er moet vooral aandacht uitgaan naar de volgende generatie managers, zodat zij de houdingen en competenties kunnen ontwikkelen die nodig zijn om het belang van personeel voor het succes van hun bedrijf in te zien en optimale voorwaarden te scheppen voor de verwezenlijking daarvan.

### Meer informatie

Het verslag *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential* (“Europese bedrijvenenquête 2019: werkvloerpraktijken die het potentieel van werknemers ontsluiten”) is beschikbaar op <http://eurofound.link/ef20001>

Onderzoekers: Gijs van Houten (Eurofound) en Giovanni Russo (Cedefop)

[information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)