

Innovative arbejdspladser i europæiske virksomheder

Resumé

Indledning

En innovativ arbejdsplads eller WPI (Workplace Innovation) er et udviklet og gennemført koncept eller en kombination af forskellige praksisser, som enten strukturelt (gennem arbejdsdeling) eller kulturelt (gennem personaleindflydelse) sætter medarbejderne i stand til at deltage i organisatoriske forandringer og nye tiltag og dermed forbedre kvaliteten af arbejdslivet og organisationens resultater. Denne rapport omhandler grunde til at fremme WPI, herunder indførelse og gennemførelse heraf, og virkningerne af WPI set fra organisationens, ledelsens, medarbejdernes og medarbejderrepræsentanternes synspunkt. Fra databasen til den tredje europæiske virksomhedsundersøgelse (2013) blev 51 virksomheder fra 10 EU-medlemsstater udvalgt til et casestudie.

Politisk kontekst

I lyset af Europa 2020-strategien, hvis mål er at opnå intelligent og inklusiv vækst, ser Europa-Kommissionen WPI som en vigtig drivkraft bag den europæiske økonomi. Nærmere betegnet opfatter Kommissionen WPI som en motor for innovation og konkurrenceevne og som en måde at omdanne arbejdspladser på med henblik på bedre udnyttelse af medarbejdernes talenter og færdigheder. Der er imidlertid behov for større klarhed over, hvad politikerne kan gøre for at stimulere WPI. Derfor er det vigtigt at opnå en forståelse af, hvorfor og hvordan WPI gennemføres af de virksomheder, der er omfattet af denne undersøgelse.

Væsentlige konklusioner

Praksistyper

Blandt de 51 cases blev der i alt afdækket fem praksisfelter, hvoraf tre var WPI-relaterede:

WPI-struktur: Disse praksisser vedrører teamwork, jobudformning, organisatorisk omstrukturering osv. (14 % af alle praksisser).

WPI-kultur: Disse inkluderer praksisser, som forstærker kommunikation, videndeling, medarbejderinddragelse, dialog mellem medarbejdere og ledere og dialog mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter (20 % af alle praksisser).

WPI-blandet: Disse er kombinationer af ovenstående praksisser (19 % af alle praksisser).

Der blev fundet to praksisfelter, som ikke var WPI-relaterede: HR-praksis, den største kategori af alle (39%), og anden praksis, f.eks. teknologirelaterede interventioner (8 % af alle praksisser). De fleste virksomheder i denne undersøgelse kombinerer forskellige praksisser for at opnå en samtidig forbedring af kvaliteten af de organisatoriske resultater og arbejdets kvalitet. Nogle få praksisser er udelukkende rettet mod at forbedre kvaliteten af enten resultaterne eller arbejdet.

Grunde til at indføre WPI-praksisser

Set fra organisationens synspunkt sker det primært for at forbedre effektiviteten, tilkæmpe sig konkurrencefordele og styrke innovationsevnen. Set fra lederes og medarbejderes synspunkt er økonomiske og forretningsmæssige mål fortsat den primære grund, men lærings- og udviklingsmuligheder og resultatniveau anses også for at være vægtige grunde til at indføre WPI-praksisser.

Fem veje til WPI

Undersøgelsen afdækkede fem veje, som virksomhederne havde valgt til deres WPI-praksisser. Overordnet set adskiller virksomhederne sig fra hinanden efter de typer WPI-praksis, de indfører, mens de processer, de anvender for at finde frem til, hvorfor og hvordan disse praksisser skal indføres, er meget ensartede.

Vej 1 – Topstyret WPI: Dette gælder virksomheder, hvor medarbejderne udviser innovativ adfærd. Initiativet til WPI-praksis kommer oppefra, men medarbejderne engagerer sig i en deltagelsesbaseret gennemførelsesproces med henblik på forandring og fornyelse.

Vej 2 – Autonomidrevet WPI: Dette gælder virksomheder, hvis medarbejdere førhen har deltaget i udviklingen af organisationsmodellen. Medarbejderne i disse virksomheder har bevist, at de har jobautonomi i kombination med medarbejderdeltagelse. Virksomheden selv har beslutningsfrihed til at træffe sine egne valg, hvilket betyder, at den ikke er underlagt et moderselskab. Disse virksomheder har et organisatorisk hierarki, dvs. en vis arbejdsdeling.

Vej 3 – Integreret WPI: Denne vej vælges af virksomheder, hvor WPI udgør en integreret del af arbejdspraksis. Disse virksomheder har også beslutningsfrihed til at træffe deres egne valg, men foretrækker at begrænse arbejdsdelingen. Desuden er processen for gennemførelse af WPI et bottom up-initiativ. Deres medarbejdere udviser innovativ adfærd.

Vej 4 – Medarbejderdrevet WPI: Denne vej vælges af virksomheder, der befordre medarbejderdeltagelse i udviklingen af organisationsmodellen. Gennemførelsesprocessen er et deltagelsesbaseret bottom up-initiativ. Disse organisationer har beslutningsfrihed til at træffe deres egne valg.

Vej 5 – Innovationsadfærdsdrevet WPI: Denne vej vælges af virksomheder, hvis medarbejdere ikke har deltaget i udviklingen af organisationsmodellen. Ikke desto mindre udviser medarbejderne innovativ adfærd, og organisationen er kendetegnet ved en præference for at begrænse arbejdsdeling.

Alle fem veje fører til WPI, men de er forskellige, fordi de rummer hver sin kombination af faktorer. Og selv om organisationerne har plads til at træffe strategiske valg, betyder det ikke, at de har frie hænder. Virksomhedscasene viser, at vejene har hver sin kombination af WPI-praksisser, men også at der er ligheder, idet de alle synes at kombinere praksis fra WPI-struktur, WPI-kultur og HR-praksis.

Procesmodel og virkninger

Indførelsen af WPI-praksisser synes at følge et generelt anvendt mønster. WPI-praksis blev indført af primært to grunde, men en vellykket gennemførelse kræver, at medarbejderne spiller en central rolle.

Flertallet af respondenterne medgav, at de tre faktorer, som befordrede gennemførelsen, var medarbejderinddragelse, topledelsens engagement og lederskab. Virkningerne for organisationen (som opfattet af ledere, medarbejdere og medarbejderrepræsentanter) er medarbejderengagement, bæredygtighed og et højt resultatniveau. Læringsmuligheder, indflydelse og udfordrende jobindhold nævnes som virkninger for medarbejderne. En stærkere medarbejderindflydelse, en bæredygtig organisation og lighed og rimelighed på arbejdspladsniveau er nogle af virkningerne for medarbejderrepræsentanterne.

Politiske anbefalinger

Virksomhederne opfordres indtrængende til at give WPI en meget mere fremtrædende placering på højde med den placering, som programmer for initiativer til økonomisk og teknisk innovation og forskning får. For at nå dette mål skal politikerne og virksomhederne:

tilskynde til fortsat at sætte dagsordenen på EU-plan for at øge gennemførelsen af WPI-praksis i virksomhederne

tilskynde til sektorbaserede tilgange med lave tærskler for virksomhederne og opfordre sektorspecifikke og klyngebaserede organisationer til at spille en rolle

tilskynde eksisterende nationale og regionale offentlige programmer, som støtter virksomheder og selskaber, til at indføre WPI, især SMV'erne

udvikle uddannelsesprogrammer inden for emnet til både arbejdsgivere og arbejdstagere

udvikle diagnostiske redskaber og interventionsværktøjer til virksomhederne, så de kan vurdere deres situation og tage skridt i retning af mere væsentlige WPI-praksisser

befordre integrationen af WPI i innovation generelt

skabe fora om fremtidens arbejdsplads med stærkt fokus på medarbejderdeltagelse, arbejdets tilrettelæggelse og jobudformning for at sikre innovative, produktive og sunde arbejdspladser

sætte skub i medarbejdernes rolle som deltagere i udformning og gennemførelse af WPI-praksis og dialogen med medarbejderrepræsentanterne om forandringer og virksomhedens fremtid (deltagelse og dialog).

Yderligere oplysninger

Rapporten *Workplace innovation in European companies* findes på: <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til Stavroula Demetriades, Senior Programme Manager, på std@eurofound.europa.eu