

# Työelämäinnovaatiot eurooppalaisissa yrityksissä

## Tiivistelmä

### Johdanto

Työelämäinnovaatioilla tarkoitetaan erilaisia kehitettyjä ja toteutettuja käytäntöjä tai käytäntöjen yhdistelmiä, joiden avulla työntekijät joko rakenteellisesti (työnjako) tai työkuultuurisesti (henkilöstön vaikutusvalta) voivat osallistua organisaatiomuutokseen ja -uudistukseen. Näin työntekijät voivat parantaa työelämän laatua ja organisaation suorituskykyä. Raportissa tarkastellaan työelämäinnovaatioiden taustalla olevia syitä sekä työelämäinnovaatioiden tekemistä ja toteutusta. Siinä tarkastellaan myös niiden vaikutuksia organisaation sekä johdon, työntekijöiden ja työntekijöiden edustajien näkökulmasta. Tapaustutkimukset toteutettiin kolmannen Euroopan yritystutkimuksen (ECS 2013) tietokannasta valituissa 51 yrityksessä 10:ssä EU:n jäsenvaltiossa.

### Taustaa

Eurooppa 2020 -strategialla tähdätään älykkääseen ja osallistavaan kasvuun, ja Euroopan komissio pitää työelämäinnovointia tärkeänä Euroopan talouden vauhdittajana. Komissio näkee työelämäinnovaatiot erityisesti innovoinnin ja kilpailukykyyn vetureina ja keinona muuttaa työpaikkoja siten, että ihmisten kyvyt ja taidot saadaan hyödynnettyä paremmin. On kuitenkin selvennettävä, miten poliittiset päättäjät voivat edistää työelämäinnovaatioita, joten on tärkeää ymmärtää, miksi ja miten tutkimuksessa tarkastellut yritykset ovat toteuttaneet niitä.

### Keskeiset havainnot

#### Käytäntöjen tyypit

Tutkituissa 51 tapauksessa erottui kaikkiaan viisi käytäntöä, joista kolme liittyi työelämäinnovaatioihin.

Rakenteelliset työelämäinnovaatiot: nämä käytännöt liittyvät tiimityöhön, työn suunnitteluun, organisaation uudelleenjärjestelyyn ja muihin vastaaviin (14 prosenttia kaikista käytännöistä).

Työkuultuuriin liittyvät työelämäinnovaatiot: näihin sisältyy käytäntöjä, joilla vahvistetaan viestintää, osaamisen jakamista, työntekijöiden osallistumista, työntekijöiden ja

johdon välistä vuoropuhelua ja johdon ja työntekijöiden edustajien välistä vuoropuhelua (20 prosenttia kaikista käytännöistä).

Sekamuotoiset työelämäinnovaatiot: nämä ovat kahden edellä mainitun käytännön yhdistelmiä (19 prosenttia kaikista käytännöistä).

Lisäksi erottui kaksi muuta käytäntöä: henkilöstökäytännöt, joita oli eniten (39 prosenttia) ja muut käytännöt, kuten teknologiaan liittyvät toimenpiteet (8 prosenttia kaikista käytännöistä). Valtaosa tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä yhdistää erilaisia käytäntöjä parantaakseen samanaikaisesti sekä organisaation suorituskyvyn laatua että työn laatua. Vain pieni osa käytännöistä suunnataan yksinomaan joko suorituskyvyn laadun tai työn laadun parantamiseen.

#### Työelämäinnovaatioihin liittyvien käytäntöjen taustalla olevat syyt

Organisaation kannalta katsottuna syinä ovat pääasiassa tehokkuuden parantaminen, kilpailuedun hankkiminen ja innovointivalmiuksien vahvistaminen. Johtajien ja työntekijöiden kannalta taloudelliset ja liiketoiminnan tavoitteisiin liittyvät päämäärät ovat edelleen pääasiallinen syy, mutta myös oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia sekä suorituskykyä pidetään tärkeinä työelämäinnovaatioihin liittyvien käytäntöjen taustalla olevina syinä.

#### Viisi tietä työelämäinnovaatioihin

Tutkimuksessa määritettiin viisi tapaa, joita yrityksillä on ollut toteuttaessaan työelämäinnovaatioihin liittyviä käytäntöjä. Yleisesti vaikuttaa siltä, että yritykset toteuttavat erityyppisiä työelämäinnovaatioihin liittyviä käytäntöjä, mutta niillä on huomattavan paljon yhteistä sen suhteen, miksi ja miten näitä käytäntöjä toteutetaan.

#### Tie 1 – Ylhäältä johdetut työelämäinnovaatiot:

Nämä liittyvät yrityksiin, joissa työntekijät toimivat innovatiivisesti. Työelämäinnovaatioihin liittyviä käytäntöjä koskeva aloite suuntautuu ylhäältä alas. Työntekijät ovat kuitenkin mukana osallistavassa muutosten ja uudistusten toteutusprosessissa.

**Tie 2 – Autonomiset työelämäinnovaatiot:** Nämä liittyvät yrityksiin, joiden työntekijät ovat osallistuneet aiemmin organisaatiomallin kehittämiseen. Näiden yritysten työntekijät ovat osoittaneet, että he voivat toimia itsenäisesti työssään, ja lisäksi heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Yrityksellä itsellään on vapaus tehdä omat valintansa, eli se ei ole riippuvainen emoyhtiöstä. Näissä yrityksissä työntekijöiden välillä on hierarkia eli jonkinlaista työnjakoa.

**Tie 3 – Vakiintuneet työelämäinnovaatiot:** Tämän tien ovat valinneet yritykset, joissa työelämäinnovaatiot ovat olennainen osa työskentelykäytäntöjä. Myös näillä yrityksillä on vapaus tehdä omat valintansa, mutta niissä työnjakoa on vähennetty. Lisäksi työelämäinnovaatioiden toteutus lähtee alhaalta ylös. Työntekijät toimivat innovatiivisesti.

**Tie 4 – Työntekijälähtöiset työelämäinnovaatiot:** Tätä tietä pitkin kulkevat yritykset, jotka edistävät työntekijöiden osallistumista organisaatiomallin kehittämiseen. Toteutusprosessi on osallistava, ja aloitteet suuntautuvat alhaalta ylös. Organisaatioilla on vapaus tehdä omat valintansa.

**Tie 5 – Innovatiiviseen toimintaan perustuvat työelämäinnovaatiot:** Tätä tietä kulkevat yritykset, joiden työntekijät eivät ole osallistuneet organisaatiomallin kehittämiseen. Työntekijät toimivat kuitenkin innovatiivisesti, ja organisaatiossa suositaan työnjaon vähentämistä.

Kaikki viisi tietä johtavat työelämäinnovaatioihin. Ne ovat kuitenkin erilaisia, sillä jokainen niistä on omanlaisensa yhdistelmä eri tekijöitä. Lisäksi vaikka organisaatioilla on vapaus tehdä strategiset valintansa, mikä tahansa ei kuitenkaan sovi. Yrityksiä koskevat tapaustutkimukset osoittavat, että vaikka teiden päässä häämöttävät työelämäinnovaatioihin liittyvät käytännöt vaihtelevat, niille kaikille on kuitenkin yhteistä se, että niissä yhdistyvät rakenteelliset työelämäinnovaatiot, työkulttuuriin liittyvät työelämäinnovaatiot ja henkilöstökäytännöt.

#### **Toteutusmalli ja sen vaikutukset**

Työelämäinnovaatioihin liittyvien käytäntöjen toteutus näyttää noudattavan yleistä kaavaa. Työelämäinnovaatioihin liittyviä käytäntöjä on toteutettu lähinnä taloudellisista syistä. Jotta niiden toteutus onnistuisi, on kuitenkin oleellista, että työntekijät ovat keskeisessä asemassa. Valtaosa vastaajista oli yhtä mieltä siitä, että toteutusta helpottavat seuraavat kolme tekijää: työntekijöiden osallistuminen, ylimmän johdon sitoutuminen ja johtamistapa. Organisaatioon kohdistuvat vaikutukset

ovat (johtajien, työntekijöiden ja työntekijöiden edustajien silmin) työntekijöiden sitoutuminen, kestävyys ja tehokas suorituskyky. Työntekijöihin kohdistuvia vaikutuksia ovat oppimismahdollisuudet, mahdollisuus saada äänensä kuuluville ja haasteellinen työ. Työntekijöiden vaikutusvallan lisääminen, kestävä organisaatio ja yhdenvertaisuus sekä oikeudenmukaisuus työpaikalla ovat puolestaan muutamia työntekijöiden edustajiin kohdistuvia vaikutuksia.

## **Päätelmät**

Yrityksiä kehoitetaan arvostamaan työelämäinnovaatioita yhtä paljon kuin taloudellisia ja teknisiä innovaatioita sekä tutkimusohjelmia ja -aloitteita. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi poliittisten päättäjien ja yritysten tulisi toimia seuraavasti:

Kannustetaan jatkuvaan asioiden esille nostamiseen EU:n tasolla työelämäinnovaatioihin liittyvien käytäntöjen toteutuksen lisäämiseksi yritysten sisällä.

Kannustetaan yrityksiä soveltamaan alakohtaisia matalan kynnyksen toimintamalleja siten, että alakohtaisia organisaatioita ja klustereita saadaan liikkeelle.

Tuetaan olemassa olevia kansallisia ja alueellisia julkisia ohjelmia, jotka auttavat yrityksiä – erityisesti pk-yrityksiä – ottamaan käyttöön työelämäinnovaatioita.

Laaditaan aiheesta sekä työnantajille että työntekijöille tarkoitettuja koulutusohjelmia.

Kehitetään yrityksille diagnosointi- ja interventiotyökaluja, joiden avulla ne voivat arvioida tilannettaan ja toteuttaa toimia työelämäinnovaatioihin liittyvien käytäntöjen merkittävyyden lisäämiseksi.

Edistetään työelämäinnovaatioiden sisällyttämistä innovointiin yleensä.

Perustetaan ”tulevaisuuden työpaikkaa” pohtivia työryhmiä, joissa painotetaan vahvasti työntekijöiden osallistumista, työn organisointia ja työn suunnittelua innovatiivisten, tuottavien ja terveyttä edistävien työpaikkojen takaamiseksi.

Vahvistetaan työntekijöiden asemaa työelämäinnovaatioihin liittyvien käytäntöjen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä muutoksista ja yhtiön tulevaisuudesta käytävää vuoropuhelua työntekijöiden edustajien kanssa (osallistuminen ja vuoropuhelu).

#### **Lisätietoja**

“Workplace innovation in European companies” (Työelämäinnovaatiot eurooppalaisissa yrityksissä) -raportti on saatavana osoitteessa <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Lisätietoja antaa vanhempi ohjelmajohtaja Stavroula Demetriades, sähköposti: [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu).