

Innovation på arbetsplatsen i europeiska företag

Sammanfattning

Inledning

En innovation på arbetsplatsen definieras som en metod eller en kombination av metoder som utvecklas och genomförs på en arbetsplats för att antingen strukturellt (genom arbetsfördelning) eller kulturellt (genom att ge arbetstagarna mer inflytande) göra arbetstagarna delaktiga i en organisatorisk förändring och förnyelse och därmed förbättra arbetslivets kvalitet och organisationens resultat. I den här rapporten granskas olika skäl att främja innovation på arbetsplatser, hur sådana innovationer kan antas och genomföras och vad de får för effekter för organisationen, ledningen, arbetstagarna och arbetstagarföreträdarna. Granskningen baseras på fallstudier i 51 företag från tio medlemsstater, vilka valdes ut i databasen från den tredje europeiska företagsundersökningen (ECS 2013).

Sammanhang

Mot bakgrund av strategin Europa 2020, som syftar till en smart tillväxt för alla, ser Europeiska kommissionen innovation på arbetsplatserna som en viktig drivkraft för den europeiska ekonomin. I synnerhet ser kommissionen arbetsplatsinnovationer som en motor för innovation och konkurrenskraft och som ett sätt att förändra arbetsplatser för att kunna dra nytta av människors förmågor och kompetens på ett bättre sätt. Det behövs dock förtydliganden om vad beslutsfattare kan göra för att stimulera till innovationer på arbetsplatserna och det är därför viktigt att förstå varför och hur innovationer har genomförts i de företag som studien omfattat.

Resultat

Olika typer av metoder

I de 51 fallstudier som granskats kunde fem metoder urskiljas, varav tre var relaterade till innovation på arbetsplatsen:

Strukturella innovationer: Metoder som handlar om lagarbete, arbetets utformning, organisatorisk omstrukturering osv. (14 procent av alla metoder).

Kulturella innovationer: Metoder som omfattar bättre kommunikation, kunskapsdelning, arbetstagarinflytande, dialog mellan arbetstagare och ledning samt dialog mellan företrädare för ledning och arbetstagare (20 procent av alla metoder).

Blandade innovationer: Kombinationer av de båda ovanstående (19 procent av alla metoder).

Två metoder som inte var egentliga arbetsplatsinnovationer kunde också urskiljas: HR-metoder – som var den största metodkategorin av alla (39 procent) – och övriga metoder, som bland annat omfattade teknikrelaterade insatser (åtta procent av alla metoder). I de flesta företag i studien kombineras olika metoder för att förbättra både kvaliteten på organisationens prestationer och kvaliteten på arbetet. Ett fåtal metoder är inriktade på att enbart förbättra antingen prestationskvalitet eller arbetskvalitet.

Skäl till att införa innovationer på arbetsplatsen

Ur organisationens perspektiv är syftet i första hand att öka effektiviteten, vinna konkurrensfördelar och stärka den innovativa förmågan. Ur ledningens och arbetstagarernas perspektiv är ekonomiska mål och affärs mål fortfarande det främsta skälet, men möjligheter till lärande och utveckling samt bättre arbetsprestationer ses också som viktiga skäl till att införa innovationer på arbetsplatsen.

Fem vägar till innovation på arbetsplatsen

I studien identifierades fem vägar som företagen har använt för att genomföra arbetsplatsinnovationer. På det hela taget framgår att även om företagen skiljer sig åt i fråga om vilka typer av innovationer de genomför så är anledningarna till att genomföra innovationer och sätten att göra detta på tämligen likartade.

Väg 1 – Toppstyrd innovation: Detta gäller företag där arbetstagarna har ett innovativt beteende. Initiativet till innovationer på arbetsplatsen går uppifrån och ned, men arbetstagarna är delaktiga och engagerade i förändrings- och förnyelseprocessen.

Väg 2 – Autonomistyrd innovation: Detta gäller företag vars arbetstagare tidigare har varit med om att utveckla organisationsmodellen. Arbetstagarna i dessa företag har redan visat att de har en autonomi i arbetet och arbetstagarinflytandet är stort. Själva företaget har handlingsutrymme nog att göra egna val, vilket innebär att det inte är beroende av ett moderföretag. Dessa företag uppvisar hierarkiska nivåer – det vill säga en viss arbetsfördelning.

Väg 3 – Integrerad innovation: Den här vägen väljs av företag där innovationer på arbetsplatsen utgör en integrerad del av arbetsrutinerna. Även dessa företag har handlingsutrymme för egna val men tycks föredra att begränsa arbetsfördelningen. Här styrs dessutom processen för genomförande av arbetsplatsinnovationer av initiativ nedifrån och upp. Arbetstagarna uppvisar ett innovativt beteende.

Väg 4 – Arbetstagar driven innovation: Den här vägen tas av företag som främjar arbetstagarnas inflytande på utvecklingen av organisationsmodeller. Genomförandet är deltagarstyrt och initiativet går nedifrån och upp. Dessa organisationer har handlingsutrymme nog att fatta egna beslut.

Väg 5 – Innovation som drivs av innovativt beteende: Den här vägen följs av företag vars arbetstagare inte har varit med om att utveckla organisationsmodellen. Arbetstagarna har ändå ett innovativt beteende och organisationen kännetecknas av en begränsad arbetsfördelning.

Alla dessa fem vägar leder till innovationer på arbetsplatsen, men de skiljer sig åt eftersom varje väg består av olika kombinationer av faktorer. Dessutom är det så att även om organisationerna har utrymme att fatta egna strategiska beslut, innebär inte det att de kan göra vad som helst. Fallstudierna visar att det visserligen finns olika varianter av innovationsmetoder inom de olika vägarna, men att det också finns likheter, i det att de alla tycks kombinera strukturella och kulturella innovationsmetoder och HR-relaterade metoder.

Processmodell och effekter

Genomförandet av innovationer på arbetsplatsen verkar följa ungefär samma mönster. Innovationer infördes i första hand av ekonomiska skäl, men för att genomförandet ska lyckas måste arbetstagarna ges en central roll. De flesta av respondenterna ansåg att de tre faktorer som mest underlättade genomförandet var arbetstagarnas involvering, högsta ledningens engagemang och tydligt ledarskap. Effekterna på

organisationen (enligt ledning, arbetstagare och arbetstagarföreträdare) är arbetstagarengagemang, hållbarhet och ökad arbetsprestation. Möjligheter till lärande, inflytande och utmanade arbetsuppgifter anges också som positiva effekter för arbetstagarna. Ett större arbetstagarinflytande, en hållbarare organisation och mer jämställdhet och rättvisa på arbetsplatsnivå är några av effekterna för arbetstagarföreträdarna.

Slutsatser

Företagen uppmanas att ge innovation på arbetsplatsen en mer framträdande roll vid sidan av den vikt man fäster vid ekonomisk innovation, teknisk innovation, forskningsprogram och forskningsinitiativ. För att uppnå detta behöver beslutsfattare och företag göra följande:

Uppmuntra en fortsatt prioritering på EU-nivå för att förbättra genomförandet av arbetsplatsinnovation inom företagen.

Uppmuntra strategier på sektornivå med låga trösklar för företag för att få organisationer och kluster på branschnivå att engagera sig.

Uppmuntra befintliga nationella och regionala offentliga program som ger stöd till företag och organisationer som vill införa innovationer på arbetsplatsen, särskilt små och medelstora företag.

Utveckla utbildningsprogram om innovation för arbetsgivare och arbetstagare.

Utveckla verktyg för diagnostik och intervention som hjälper företag att analysera sin situation och vidta åtgärder för mer hållbara metoder för innovation på arbetsplatsen.

Underlätta integreringen av arbetsplatsinnovation i det allmänna innovationsarbetet.

Skapa diskussionsforum om framtidens arbetsplatser med ett starkt fokus på arbetstgardeltagande, arbetsorganisation och arbetsutformning för att garantera innovativa, produktiva och hälsosamma arbetsplatser.

Stötta arbetstagarnas roll som delaktiga i utformningen och genomförandet av innovationer på arbetsplatsen och främja dialogen med arbetstagarföreträdare om förändringar och företagets framtid (delaktighet och dialog).

Mer information

Rapporten *Workplace innovation in European companies* (Innovation på arbetsplatsen i europeiska företag) finns på <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

För mer information, kontakta Stavroula Demetriades, senior programchef, på sdt@eurofound.europa.eu