



# Arbejdstilrettelæggelse og innovation

## Resumé

### Indledning

Fornyelse af arbejdstilrettelæggelsen kan potentielt optimere produktionsprocesserne i virksomheder og forbedre medarbejdernes samlede arbejdsfering. I denne rapport ses der nærmere på forbindelserne mellem fornyelse af arbejdets tilrettelæggelse – under den bredere betegnelse HPWP (high performance work practice, en form for ledelse, hvor de ansatte involveres og belønnes) – og de fordele, som det kan indebære for både medarbejdere og organisationer. Analysen er baseret på empirisk materiale fra casestudier gennemført i 13 EU-medlemsstater, hvor innovationer på arbejdspladsen har ført til positive resultater.

### Politisk kontekst

Fornyelse af arbejdstilrettelæggelsen kan bidrage til at opfylde målet i Europa 2020-strategien om at opnå "intelligent" vækst gennem udvikling af job af højere kvalitet inden for industrier med større merværdi og "inkludativ" vækst, hvor alle borgere har adgang til beskæftigelsesmuligheder af høj kvalitet. Fornyelse af arbejdstilrettelæggelsen kan også medføre yderligere fornyelse af produkter og tjenester, hvilket kunne resultere i øget beskæftigelse.

### Væsentlige konklusioner

#### Drivkræfter bag forandring

Pres for at forbedre resultaterne var den vigtigste drivkraft for innovation i casestudievirksomhederne. Dette pres var drevet af den økonomiske krise og behovet for at tackle de udfordringer, som de demografiske forandringer og den intensive konkurrence har ført med sig. I de fleste virksomheder kom inspirationen til innovation fra ledere, og arbejdstagerne blev derpå hørt. I en række virksomheder var der en tostrengt strategi bestående af først en top down-beslutning om at innovere, som blev efterfulgt af en bottom up-tilgang med henblik på at gennemføre og udvælge forbedringer. Det var fortsat en kritisk del af gennemførelsesprocessen at overbevise medarbejderne om fordelene ved fornyelse af arbejdstilrettelæggelsen. Der blev hyppigt anvendt

arbejdsgrupper med det formål at samle medarbejdere fra forskellige dele af organisationen for at sikre, at der blev taget hensyn til deres synspunkter.

Hindringerne for at indføre HPWP'er var bl.a. følgende:

- modvilje mod at ændre organisationskulturen
- uforenelighed med organisatorisk strategi
- vanskelighed ved at måle resultater og merværdi
- uvilje blandt mellemledere til at uddelegere ansvar og opgive magtbeføjelser
- manglende entusiasme og kompetencer blandt afdelingsledere til at gennemføre HPWP'er i praksis
- modvilje blandt medarbejdere mod at påtage sig ansvar, navnlig hvis belønningen og muligheden for indflydelse ikke var klar
- den tid og de omkostninger, der er forbundet med indførelsen.

En række virksomheder testede med et godt resultat innovationer inden for rammerne af pilotprojekter, mens andre gjorde brug af ekspertrådgivning, navnlig i forbindelse med indførelse af trimmede produktionsmetoder, fleksible arbejdstidsordninger eller nye it-supportsystemer. Virksomheder, der indførte nye produktionsprocesser, anvendte ofte akademisk ekspertise og søgte inspiration fra andre virksomheder, der havde indført lignende systemer.

De forhold, der fremmede indførelsen af HPWP'er, var bl.a. støttemuligheder for medarbejdere, en organisationskultur, der sikrede, at ændringerne blev fastholdt, stærkt lederskab og social dialog. Kognitiv eller videnbaseret læring for at udvikle kendskab til nye styringsprocesser var af afgørende betydning for, at alle medarbejdere kunne forstå de nye principper

og metoder. Andre former for læring var koncentreret om at ændre indgroede holdninger og adfærdsmønstre for at inspirere og motivere medarbejdere og ledere til at støtte indførelsen af innovationer.

Det fremgår af casestudierne, at en social dialog og inddragelse af medarbejderrepræsentanter udgjorde et værdifuldt bidrag, når der skulle gennemføres fornyelser på HR-området. Mange af casestudierne anvendte flere kommunikationskanaler til at gennemføre og styre ændringerne. Disse kombinerede typisk direkte kommunikation mellem ledere (på alle niveauer) og medarbejdere med mere strukturerede mekanismer.

### **Virkninger for medarbejdernes adfærd og holdninger**

De HPWP'er, der førte til en øget jobtilfredshed, fremmede opgavevariation og beslutningstagning og tilskyndede til ansvarsfølelse og autonomi. Innovationer, der havde til formål at forbedre medarbejdernes trivsel, havde fokus på balancen mellem arbejde og privatliv, sundhed og livsstil. Medarbejdernes motivation blev generelt øget gennem foranstaltninger, der sigtede mod at berige arbejdet, give større autonomi, variere og udvikle arbejdsopgaverne, indføre mere uddannelse, styrke tilliden og støtten, øge jobsikkerheden og skabe muligheder for at give forslag eller få udfordringer. Der blev også registreret positive virkninger for balancen mellem arbejde og privatliv og det fysiske velvære i virksomheder, der indførte innovationer med henblik på arbejdets udformning og mindre fysisk belastning.

Trods organisationernes indsats for at gennemføre arbejdsmiljøforanstaltninger fremgik det af undersøgelsen, at der i forbindelse med HPWP'er, som var forbundet med øget autonomi, opgavevariation, fleksibilitet og beslutningsbeføjelse, også var en øget jobbelastning gennem større arbejdspress, arbejdsbyrder og arbejdstempo.

Det fremgik af næsten alle casestudierne, at HPWP'er førte til øget videndeling og deling og løsning af problemer. HPWP'er, der omfattede trimmet forvaltning, teamwork, fleksibelt arbejde, ændret udformning af arbejdspladsen og medarbejderinddragelse, var hyppigst forbundet med øget produktivitet i virksomheden, større organisatorisk engagement, forbedret servicekvalitet og, i mindre grad, færre klager fra kunder. Trimmet forvaltning, teamwork og fleksibelt arbejde bidrog også til lavere driftsomkostninger. Ingen af casestudieorganisationerne rapporterede om en direkte indflydelse på fortjenstmargenen, om end dette ikke er overraskende i betragtning af de mange andre faktorer, der påvirker dette resultat.

Nogle casestudier fremhævede forbedringer af jobsikkerheden for grupper som f.eks. ældre arbejdstagere, der var omfattet af initiativer med

henblik på at fastholde dem i arbejdsstyrken, men intet tydede på, at indførelsen af HPWP'er fører til jobskabelse. Dette afspejler, hvor svært det er for mange virksomheder i det nuværende økonomiske klima, hvor jobbevarelse måske er et mere realistisk mål for virkningen af HPWP'er.

## **Politiske anbefalinger**

Det er nødvendigt med en yderligere indsats for at tilskynde virksomheder i hele Europa til at høste de "win-win"-fordele, som fornyelse af arbejdstilrettelæggelsen indebærer for virksomheder og arbejdstagere. Rapporten indeholder følgende anbefalinger:

- fortsætte med at arbejde, for at de politiske beslutningstagere får større forståelse af, hvilke effekter HPWP'er har på nationalt og europæisk plan.
- skabe øget bevidsthed om den rolle, som innovation på arbejdspladsen spiller, og det potentiale, der er forbundet hermed, via tværsektorielle og sektorielle sociale dialogudvalg på EU-plan samt i erhvervs sammenslutninger.
- indarbejde foranstaltninger og benchmark til udbredelsen af HPWP'er via den europæiske beskæftigelsesstrategi for at overvåge de fremskridt, der gøres med at indføre HPWP'er i alle EU's medlemsstater.
- forbedre støtten til innovationer via inkorporering af støtteberettigelse i eksisterende politiske programmer og midler til SMV'er.
- gøre en indsats for at støtte og fremme et netværk af organisationer med henblik på at udveksle god praksis og foretage undersøgelser på tværs af landene i EU.
- forbedre sammenhængen i foranstaltninger, der skal forbedre arbejdsvilkår og arbejdsstandarder på tværs af sektorer.
- udvikle synergier mellem europæiske politikker vedrørende arbejdsvilkår og folkesundhedspolitik vedrørende den enkeltes trivsel uden for arbejdspladsen.
- inkorporere viden om innovative former for HR-praksis i uddannelser, der er godkendt på europæisk plan, f.eks. kortere videregående ledelsesuddannelser og MBA'er.

### **Yderligere oplysninger**

Rapporten om *Work organisation and innovation* (Arbejdstilrettelæggelse og innovation) findes på <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til Manuel Ortigao, forskningsleder, [mor@eurofound.europa.eu](mailto:mor@eurofound.europa.eu)