



Arbeidsorganisatie en innovatie

Samenvatting

Inleiding

Innovaties in de arbeidsorganisatie hebben de potentie om productieprocessen in bedrijven te optimaliseren en het werk voor werknemers bevredigender te maken. Dit verslag belicht de verbanden tussen innovaties in de arbeidsorganisatie – onder het bredere etiket van "hoogpresterende werkprijken" – en de potentiële voordelen voor zowel werknemers als organisaties. Het verslag is gebaseerd op bewijs uit casestudies die zijn uitgevoerd in 13 lidstaten van de Europese Unie waar innovaties op de werkplek positieve resultaten hebben opgeleverd.

Beleidscontext

Innovaties in de arbeidsorganisatie kunnen bijdragen tot de verwezenlijking van de doelstelling van de Europa 2020-strategie om 'slimme' groei tot stand te brengen door de ontwikkeling van banen met een hogere kwaliteit in sectoren die meer waarde toevoegen, en om deze groei 'inclusief' te laten zijn zodat alle burgers toegang hebben tot kwaliteitsbanen. Innovaties in de arbeidsorganisatie kunnen ook leiden tot ruimere innovatie in producten en diensten, wat op zich weer voor meer werkgelegenheid kan zorgen.

Voornaamste bevindingen

Motoren achter verandering

In de onderzochte bedrijven was druk om de prestaties te verbeteren de belangrijkste motor achter innovatie. Deze druk was het gevolg van de economische crisis en de noodzaak om de uitdagingen van de demografische veranderingen en de intense concurrentie het hoofd te bieden. In de meeste bedrijven kwam de inspiratie voor de innovatie van managers en werden vervolgens de werknemers geraadpleegd. In een aantal bedrijven werd een tweeledig besluitvormingsmodel gehanteerd, dat bestond uit een eerste top-downbesluit om te innoveren, gevolgd door een bottom-upaanpak bij het implementeren en selecteren van verbeteringen. Het overtuigen van het personeel van de voordelen van innovaties in de arbeidsorganisatie bleef een cruciaal onderdeel van het uitvoeringsproces. Vaak werden werkgroepen ingesteld van personeel van verschillende afdelingen van de organisatie om ervoor te zorgen dat er rekening werd gehouden met de diverse opvattingen.

Obstakels voor de toepassing van hoogpresterende werkprijken waren onder meer:

- weerstand tegen veranderingen in de organisatiecultuur;
- onverenigbaarheid met de strategie van de organisatie;
- moeilijk te meten effecten en waarde;
- onwilligheid van het middenkader om verantwoordelijkheden te delegeren en macht in te leveren;
- gebrek aan enthousiasme bij het middenkader om hoogpresterende werkprijken toe te passen;
- terughoudendheid bij werknemers om verantwoordelijkheden op zich te nemen, met name als de beloning en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen niet duidelijk zijn;
- de tijd en kosten van de implementatie.

Een aantal bedrijven testte innovaties eerst met succes uit in proefprojecten, terwijl andere gebruik maakten van deskundigenadvies, vooral wanneer het om "lean" productiemethoden, flexibele werktijden of nieuwe IT-ondersteuningssystemen ging. Bedrijven die nieuwe productieprocessen opzetten, maakten vaak gebruik van academische expertise en zochten inspiratie bij andere bedrijven die vergelijkbare systemen hadden geïmplementeerd.

Omstandigheden die de invoering van hoogpresterende werkprijken vergemakkelijkten, waren onder meer de aanwezigheid van ondersteuningsmechanismen voor werknemers, een organisatiecultuur die ervoor zorgde dat de veranderingen werden volgehouden, krachtig leiderschap en een sociale dialoog. Cognitief of op kennis gebaseerd leren om te wennen aan nieuwe managementprocessen was essentieel om al het personeel de nieuwe principes en methoden te laten begrijpen. Andere vormen van leren waren gericht op het veranderen van diep ingesleten attitudes en gedrag om werknemers en managers te inspireren en te motiveren om de innovaties te steunen.

Het uit de casestudies verkregen bewijs laat zien dat het voeren van een sociale dialoog en het bij de innovatie betrekken van vertegenwoordigers van de werknemers waardevolle bijdragen leveren aan de implementatie van innovaties op het gebied van personeelsbeheer. Veel van de onderzochte bedrijven gebruikten meerdere communicatiekanalen om de veranderingen door te voeren en te beheren. Daarbij werd over het algemeen een combinatie van rechtstreekse communicatie tussen managers (op alle niveaus) en werknemers en meer gestructureerde mechanismen toegepast.

Effect op het gedrag en de houding van werknemers

Hoogpresterende werkpraktijken die tot een grotere werktevredenheid leidden, waren praktijken die een afwisseling van taken en invloed op de besluitvorming bevorderden en werknemers meer verantwoordelijkheidsgevoel en autonomie gaven. Innovaties die tot doel hadden het welzijn van de werknemers te vergroten waren gericht op het verbeteren van het evenwicht tussen werk en privéleven en de gezondheid en levensstijl van werknemers. Een toename van de algehele motivatie van werknemers werd bereikt via maatregelen als het verrijken van banen, het vergroten van de autonomie van werknemers, het gebruik en de ontwikkeling van verschillende vaardigheden, het beter opleiden van personeel, het geven van meer vertrouwen en ondersteuning, het vergroten van de baan zekerheid en het scheppen van mogelijkheden om voorstellen te doen of met tegenargumenten te komen. Ook in bedrijven die innovaties hadden ingevoerd om de indeling van arbeidstaken te veranderen en de fysieke belasting van het werk te verminderen werden positieve effecten op het evenwicht tussen werk en privéleven en het lichamenlijk welbevinden van de werknemers vastgesteld.

Ondanks inspanningen van organisaties om gezondheids- en veiligheidsmaatregelen toe te passen, bleek uit het onderzoek dat in hoogpresterende werkpraktijken waarin de autonomie van werknemers, de afwisseling tussen taken, de flexibiliteit en de mogelijkheid om zelf besluiten te nemen groter waren geworden, ook de werkstress was toegenomen als gevolg van een gestegen werkdruk, een zwaardere werkbelasting en een hoger werktempo.

Bijna alle casestudies leverden bewijs op dat hoogpresterende werkpraktijken het delen van kennis en het gezamenlijk bespreken en oplossen van problemen hadden bevorderd. Hoogpresterende werkpraktijken die "lean management", teamwerk, flexibele werkpraktijken en herinrichting van de werkplek omvatten en waarbij de werknemers werden betrokken, werden het vaakst geassocieerd met een hogere productiviteit, een grotere verbondenheid met de organisatie, een betere kwaliteit van de dienstverlening en, in mindere mate, een kleiner aantal klachten van klanten. Lean management, teamwerk en flexibele werkpraktijken droegen ook bij tot een verlaging van de operationele kosten. Geen van de onderzochte organisaties maakte melding van een rechtstreeks effect op de winstmarges, wat niet verrassend is gezien het grote aantal andere factoren dat hierop van invloed is.

In enkele casestudies werd melding gemaakt van versterking van de baan zekerheid voor groepen als oudere werknemers, die profiteerden van initiatieven

om hen aan het werk te houden, maar er was geen bewijs dat de invoering van hoogpresterende werkpraktijken tot een groei van de werkgelegenheid had geleid. Dit vormt een weerspiegeling van de uitdagende omstandigheden waarin veel bedrijven in het huidige economisch klimaat opereren en waarin het behoud van werkgelegenheid misschien een realistischer maatstaf is voor het effect van hoogpresterende werkpraktijken.

Beleidsadviezen

Om bedrijven in Europa ertoe aan te zetten de voordelen van innovaties in de arbeidsorganisatie voor zowel bedrijven als werknemers te realiseren, moeten aanvullende inspanningen worden verricht. In het verslag worden aanbevelingen gedaan voor de volgende acties:

- doorgaan met het vergroten van het begrip van de aard en het effect van hoogpresterende werkpraktijken onder beleidsmakers op nationaal en Europees niveau;
- het bewustzijn van de rol en het potentieel van innovaties op de werkplek vergroten door middel van een sociale dialoog via EU-, intersectorale en intrasectorale commissies en brancheorganisaties;
- in het kader van de Europese werkgelegenheidsstrategie maatregelen nemen voor de verspreiding van hoogpresterende werkpraktijken en benchmarks vaststellen om de voortgang van de invoering van praktijken in de EU-lidstaten te volgen;
- de steun voor innovaties vergroten door de mogelijkheid van subsidiëring in te bouwen in bestaande beleids- en financieringsprogramma's voor kleine en middelgrote ondernemingen;
- actie ondernemen met het oog op de bevordering en ondersteuning van een netwerk van organisaties om goede praktijken uit te wisselen en vergelijkend onderzoek tussen EU-lidstaten te verrichten;
- de consistentie vergroten van de maatregelen die in alle sectoren worden genomen om de arbeidsomstandigheden en -normen te verbeteren;
- synergieën ontwikkelen tussen het Europees beleid ter verbetering van de arbeidsomstandigheden en het volksgezondheidsbeleid ter bevordering van het individuele welzijn buiten het werk;
- kennis van innovatieve HR-praktijken opnemen in kwalificaties met een pan-Europese erkenning, zoals subacademische managementopleidingen en MBA's.

Aanvullende informatie

Het verslag *Work organisation and innovation* (Arbeidsorganisatie en innovatie) is te vinden op <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met Manuel Ortigao, Research Manager, via ova@eurofound.europa.eu