



Arbetsorganisation och förändringar

Sammanfattning

Inledning

Förändringar av arbetsorganisationen kan optimera produktionsprocesser i företag och förbättra de anställdas allmänna upplevelse av arbetet. I den här rapporten granskas sambanden mellan innovationer i arbetets organisation – under den bredare termen högpresterande arbetssystem – och de fördelar som dessa omdaningar kan innebära för såväl anställda som organisationer. Analysen bygger på empiriska belägg från fallstudier som gjorts i 13 EU medlemsstater där arbetsplatsinnovationer har gett positiva resultat.

Sammanhang

Innovationer i arbetets organisation kan bidra till att målet i Europa 2020 strategin nås, dvs. en "smart" tillväxt som bygger på utveckling av mer kvalitativa arbetstillfällen inom branscher med större mervärde och en "tillväxt för alla" där alla medborgare har tillgång till arbetstillfällen av hög kvalitet. Förändringar i arbetsorganisationen kan också leda till fler innovationer av produkter och tjänster, vilket skulle kunna resultera i ökad sysselsättning.

Resultat

Förändringsfaktorer

Trycket att leverera bättre resultat var den faktor som framför allt drev på innovationer bland de företag som ingick i fallstudierna. Detta tryck hade sin grund i den ekonomiska krisen och i nödvändigheten att möta de utmaningar som följer av förändringar i befolkningsstrukturen och den hårda konkurrensen. I de flesta företagen gick det till så att ledningen tog initiativet till innovationer och att de anställda därefter rådfrågades. Ett antal företag använde sig av en tvåstegsmetod: först fattades ett första förändringsbeslut uppifrån, sedan valdes och genomfördes förbättringarna nerifrån. Att övertyga personalen om fördelarna med att förändra arbetets organisation var över lag ett kritiskt led i genomförandeprocessen. Det var vanligt att inrätta arbetsgrupper för att sammanföra anställda från olika delar av organisationen och se till att deras synpunkter vägdes in.

Hinder för att införa högpresterande arbetssystem, bland annat följande:

- Motvilja mot att förändra organisationskulturen.
- Oförenlighet med organisationsstrategin.
- Svårighet att mäta effekter och värde.
- Ovillighet bland mellanchefer att delegera ansvar och lämna ifrån sig befogenheter.
- Brist på entusiasm och kompetens bland produktionschefer för att genomföra högpresterande arbetssystem i praktiken.
- Motvillighet bland de anställda att ta på sig ansvar, särskilt om belöningen och möjligheterna till inflytande var otydliga.
- Tid och kostnader för att genomdriva förändringarna.

Ett antal företag testade med framgång innovationer inom ramen för pilotprojekt medan andra använde sig av råd från experter, framför allt när det gällde att införa slimmade produktionsmetoder, flexibla arbetssystem eller nya it stödsystem. Företag som skulle införa nya produktionsprocesser använde sig ofta av akademisk expertis och sökte inspiration från andra företag som hade anammat liknande system.

Förutsättningar som gjorde det lättare att sjösätta högpresterande arbetssystem var bland annat stödmekanismer för de anställda, en organisationskultur som såg till att förändringarna genomfördes konsekvent, starkt ledarskap och en dialog mellan arbetsmarknadens parter. Kognitivt eller kunskapsbaserat lärande för att utveckla förtrogenheten med de nya ledningsprocesserna var centralt för att all personal skulle förstå de nya principerna och metoderna. Andra former av lärande inriktades på att förändra inrotade attityder och

beteenden med målet att inspirera och motivera anställda och chefer att stödja förändringarna.

Beläggen från fallstudierna tyder på att en dialog mellan arbetsmarknadsparterna och medverkan av arbetstagarrepresentanter utgjorde ett värdefullt bidrag när förändringar skulle genomföras på personalområdet. Många av företagen utnyttjade flera olika kommunikationskanaler för att genomföra och hantera förändringarna. Det handlade ofta om att använda sig av informell direkt kommunikation mellan chefer (på alla nivåer) och anställda i kombination med mer strukturerade mekanismer.

Påverkan på de anställdas beteenden och attityder

Högpresterande arbetssystem som ledde till ökad arbetstillfredsställelse var system som medverkade till varierade arbetsuppgifter, underlättade beslutsfattandet och uppmuntrade en känsla av ansvar och självständighet. Innovationer som syftade till att förbättra de anställdas välbefinnande var inriktade på balansen mellan arbete och privatliv, hälsa och livsstil. En allmänt ökad motivation bland de anställda uppnåddes tack vare åtgärder för att berika arbetet, öka självständigheten, variera och utveckla arbetsuppgifterna, införa mer vidareutbildning, stärka tilliten och stödet, öka anställningstryggheten och skapa möjligheter att ge förslag eller få utmaningar. Positiva effekter på balansen mellan arbete och privatliv och det fysiska välbefinnandet kunde också konstateras i företag som förändrade arbetsmiljöns utformning och minskade den fysiska belastningen.

Trots organisationernas ansträngningar för att vidta åtgärder för en bättre arbetsmiljö visade forskningen också att högpresterande arbetssystem – där det finns större utrymme för självständighet, varierade arbetsuppgifter, flexibilitet och befogenhet att fatta beslut – också ökade arbetsbördan eftersom pressen, belastningen och tempot i arbetet blev högre.

I nästan alla fallstudier finns det belägg för att det var vanligare att dela med sig av kunskap samt att dela på och lösa problem i högpresterande arbetssystem. De högpresterande system som innebar slimmad administration, teamarbete, flexibla arbetsmetoder, omgörning av arbetsplatser och arbetstagarmedverkan hade oftast samband med ökad produktivitet i företaget, större engagemang från organisationens sida, bättre servicekvalitet och – i mindre utsträckning – färre klagomål från kunder. Slimmad administration, teamarbete och flexibelt arbete bidrog också till minskade driftskostnader. Ingen av organisationerna i fallstudierna uppgav en direkt effekt på vinstmarginalerna, även om det inte är förvånande eftersom det finns så många andra faktorer som påverkar det resultatet.

En del företag framhöll ökad anställningstrygghet för vissa grupper, exempelvis äldre arbetstagare som gynnades av initiativ inriktade på att behålla dem i arbetskraften, men det finns inga belägg för att högpresterande arbetssystem ledde till nya arbetstillfällen. Detta visar hur svårt det är för många företag i det nuvarande ekonomiska klimatet, där bevarade arbetstillfällen kanske är ett mer realistiskt mått på effekten av högpresterande arbetssystem.

Slutsatser

Det behövs mer arbete för att uppmuntra företag runt om i Europa att skörda de vinster som en förändrad arbetsorganisation innebär för både företag och anställda. I rapporten framförs följande rekommendationer:

- Fortsätta att verka för att beslutsfattare på nationell och europeisk nivå får större förståelse av vad högpresterande arbetssystem är och vilka effekter de har.
- Höja medvetenheten om vilken funktion och potential arbetsorganisationsförändringar har – på EU nivå, i kommittéer för dialog mellan arbetsmarknadens parter inom och mellan sektorer samt i branschorganisationer.
- Låta EU:s sysselsättningsstrategi innefatta mått och utvärderingsgrunder för spridning av högpresterande arbetssystem, så att man kan följa framstegen med att införa sådana system i EU:s medlemsstater.
- Öka stödet till förändringsinsatser genom att se till att befintliga åtgärdsprogram och finansieringsformer riktade till små och medelstora företag ger rätt till stöd för den typen av insatser.
- Vidta åtgärder som stöder och främjar ett nätverk av organisationer för utbyte av god praxis och jämförelser mellan länder i EU.
- Förbättra konsekvensen i de åtgärder som är avsedda att förbättra arbetsvillkoren och arbetsnormerna inom alla branscher.
- Utveckla en samverkan mellan EU:s åtgärder för arbetsvillkor och offentliga insatser för människors välbefinnande utanför arbetet.
- Införa kunskap om innovativa personalstrategier i utbildningar som är godkända i hela Europa, t.ex. kandidat och masterprogram i företagsekonomi.

Mer information

Rapporten *Work organisation and innovation* (Arbetsorganisation och förändringar) hittar du på <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

För mer information kontakta forskningsledare Manuel Ortigao på mor@eurofound.europa.eu