



Organizace práce a inovace

Shrnutí

Úvod

Inovace v organizaci práce mají potenciál optimalizovat výrobní procesy v podnicích a zlepšit celkové vnímání práce ze strany zaměstnanců. Tato zpráva zkoumá vazby mezi inovacemi v organizaci práce – pod širším označením pracovní postupy zaměřené na vysokou výkonnost – a případnými přínosy pro zaměstnance i organizace. Čerpá z empirických důkazů z případových studií provedených ve 13 členských státech Evropské unie, ve kterých inovace na pracovištích přinesly pozitivní výsledky.

Politické souvislosti

Inovace v organizaci práce mohou přispět ke splnění cíle strategie Evropa 2020, kterým je dosažení inteligentního růstu vytvářením kvalitnějších pracovních míst v průmyslových odvětvích s vyšší přidanou hodnotou a růstu podporujícího začlenění, při němž mají všichni občané přístup k vysoce kvalitním pracovním příležitostem. Inovace v organizaci práce mohou též vést k rozsáhlejšímu inovacím u produktů a služeb, a následně tak i k růstu zaměstnanosti.

Klíčová zjištění

Motivační prvky změny

Hlavním motivačním prvkem pro inovace v podnicích z případových studií byl tlak na zlepšení výkonnosti. Ten udržovala při životě hospodářská krize a potřeba čelit výzvám demografických změn a intenzivní hospodářské soutěže. Ve většině podniků s nápadem na inovace přišli manažeři a poté probíhaly konzultace se zaměstnanci. V řadě podniků existoval dvojí přístup, který tvořilo počáteční rozhodnutí inovovat směřující shora dolů, po němž následoval přístup zdola nahoru uplatňovaný při realizaci a výběru inovací. Zásadní součástí procesu realizace je nadále přesvědčování zaměstnanců o přínosech inovací v organizaci práce. Často byly využívány pracovní skupiny, jejichž úkolem bylo zapojení zaměstnanců z různých částí organizace s cílem zajistit, aby byly zohledněny jejich názory.

Překážky pro přijetí pracovních postupů zaměřených na vysokou výkonnost zahrnovaly:

- nechuť změnit kulturu organizace,
- neslučitelnost se strategií organizace,
- potíže při měření vlivu a hodnoty,
- neochota středního managementu přenést odpovědnost a vzdát se moci,
- nedostatek nadšení a schopností liniových manažerů uvést pracovní postupy zaměřené na vysokou výkonnost do praxe,
- nechuť zaměstnanců převzít povinnosti, zejména pokud není jasné odměňování a možnosti ovlivnění inovací,
- čas a náklady na realizaci.

Řada podniků inovace úspěšně otestovala v pilotních projektech, zatímco jiné využily odborného poradenství, zejména v případech, kdy se jednalo o zjednodušené výrobní metody, pružnou práci nebo nové systémy IT podpory. Podniky, které přijaly nové výrobní postupy, často využívaly odborné zkušenosti z akademické sféry a inspiraci hledaly u jiných podniků, které podobné systémy již zavedly.

Mezi podmínky, které zavádění pracovních postupů zaměřených na vysokou výkonnost napomáhaly, patřily podpůrné mechanismy pro zaměstnance, kultura organizace, která zajišťovala udržení změny, silné vedení a sociální dialog. Pro pochopení nových principů a metod bylo v případě všech zaměstnanců základem kognitivní učení nebo učení opírající se o znalosti, které jim pomohlo seznámit se s novými řídicími procesy. Další formy učení se soustředily na posun hluboce zakořeněných postojů a způsobů chování s cílem inspirovat a motivovat zaměstnance a manažery, aby podporovali realizaci inovací.

Důkazy z případových studií naznačují, že k realizaci inovací v oblasti lidských zdrojů přispěl významnou měrou sociální dialog a zapojení zástupců zaměstnanců. Mnohé z případových studií využily k provedení a řízení změny vícero komunikačních kanálů. Obvykle se jednalo o kombinaci neformální přímé komunikace mezi manažery (na všech úrovních) a zaměstnanci a strukturovanějších mechanismů.

Vliv na chování a postoje zaměstnanců

Pracovní postupy zaměřené na vysokou výkonnost, které vedly k růstu spokojenosti s prací, byly takové postupy, které umožnily rozmanitost úkolů a rozhodování a zároveň podporovaly smysl pro odpovědnost a samostatnost. Inovace zaměřené na zlepšení pohody zaměstnanců se soustředily na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, zdraví a životní styl. Růstu celkové motivace zaměstnanců bylo dosaženo opatřeními, která zahrnovala obohacení pracovní náplně, větší samostatnost, různorodost a rozvoj dovedností, zdokonalenou odbornou přípravu, vyšší důvěru a podporu, větší jistotu pracovních míst a příležitosti pro návrhy nebo výzvy. Pozitivní vlivy na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a fyzickou pohodu byly zjištěny i v podnicích, které zavedly inovace zaměřené na náplň práce a snížení fyzické námahy.

Navzdory úsilí organizací provádět opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví však výzkum odhalil, že u pracovních postupů zaměřených na vysokou výkonnost, které zahrnovaly vyšší samostatnost, různorodost úkolů, flexibilitu a rozhodovací pravomoc, došlo i k růstu pracovního vypětí v důsledku většího pracovního tlaku, pracovního zatížení a pracovního tempa.

Téměř všechny případové studie potvrdily, že pracovní postupy zaměřené na vysokou výkonnost přinášejí větší sdílení znalostí a problémů a jejich řešení. Pracovní postupy zaměřené na vysokou výkonnost, které zahrnovaly zjednodušené řízení, týmovou práci, pružné pracovní postupy, změnu uspořádání pracoviště a zapojení zaměstnanců, byly nejčastěji spojeny s vyšší produktivitou podniku, větší angažovaností organizace, vyšší kvalitou služeb a v menší míře pak s méně častými stížnostmi zákazníků. Zjednodušené řízení, týmová práce a pružná práce přispěly též k nižším provozním nákladům. Ani jedna z organizací z případové studie neuváděla přímý vliv na ziskové rozpětí, to však vzhledem k velkému počtu jiných faktorů ovlivňujících tento výsledek není žádným překvapením.

Některé případové studie poukázaly na zvýšení jistoty pracovních míst u skupin, jako jsou starší pracovníci, kteří měli prospěch z iniciativ, jejichž cílem bylo udržet tyto pracovníky mezi pracovními silami. Neexistovaly

však žádné důkazy o tom, že přijetí pracovních postupů zaměřených na vysokou výkonnost vedlo k tvorbě pracovních míst. To odráží náročné podmínky, jimž mnohé podniky čelí v současné ekonomické situaci, kde zachování pracovních míst je možná realističtější měřítkem vlivu pracovních postupů zaměřených na vysokou výkonnost.

Politické ukazatele

Na povzbuzení podniků v celé Evropě, aby zužitkovaly přínosy inovací v organizaci práce pro obě strany, tj. pro podniky i pracovníky, jsou nutné další kroky. Zpráva přináší tato doporučení.

- Nadále zajišťovat, aby mezi politickými činiteli na vnitrostátní i evropské úrovni byla lépe chápána povaha a vliv pracovních postupů zaměřených na vysokou výkonnost.
- Zvyšovat povědomí o úloze a potenciálu inovací na pracovišti prostřednictvím výborů pro sociální dialog na úrovni EU, napříč odvětvími a na odvětvové úrovni, jakož i prostřednictvím sdružení podniků.
- Začlenit opatření a kritéria pro šíření pracovních postupů zaměřených na vysokou výkonnost prostřednictvím evropské strategie zaměstnanosti, aby mohl být sledován pokrok při přijímání postupů v členských státech EU.
- Zvýšit podporu inovací zahrnutím způsobilosti k financování do stávajících programů politik a financování zaměřených na malé a střední podniky.
- Přijmout opatření za účelem podpory a propagace sítě organizací pro výměnu správné praxe a provádět v EU výzkum zahrnující více zemí.
- Zlepšit konzistentnost opatření navržených ke zlepšení pracovních podmínek a pracovních norem napříč odvětvími.
- Rozvíjet synergie mezi evropskými politikami týkajícími se pracovních podmínek a politikami v oblasti veřejného zdraví týkajícími se pohody jednotlivců mimo pracoviště.
- Začlenit znalosti o inovativních postupech řízení lidských zdrojů do kvalifikací, které mají celoevropskou akreditaci, např. vysokoškolských manažerských diplomů a MBA.

Další informace

Zprávu „*Work organisation and innovation*“ (Organizace práce a inovace) naleznete na adrese <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

V případě zájmu o další informace se prosím obraťte na Manuela Ortiga, vedoucího výzkumu, mor@eurofound.europa.eu