



Οργάνωση της εργασίας και καινοτομία

Περίληψη

Εισαγωγή

Η καινοτομία στην οργάνωση της εργασίας παρέχει τη δυνατότητα βελτιστοποίησης των διαδικασιών παραγωγής στις επιχειρήσεις και βελτιώνει τη συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Η παρούσα έκθεση μελετά τους τρόπους με τους οποίους η καινοτομία στην οργάνωση της εργασίας –υπό την ευρεία έννοια των εργασιακών πρακτικών υψηλής αποδοτικότητας (ΕΠΥΑ)– συνδέεται με δυναμικά οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις. Η έκθεση βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα προερχόμενα από περιπτώσιολογικές μελέτες που διενεργήθηκαν σε 13 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα οποία η καινοτομία στον χώρο εργασίας απέδωσε θετικά αποτελέσματα.

Πλαίσιο πολιτικής

Η καινοτομία στην οργάνωση της εργασίας μπορεί να συμβάλει στην εκπλήρωση του στόχου της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για την επίτευξη «ευφυούς» ανάπτυξης μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας υψηλότερης ποιότητας σε τομείς με υψηλότερη προστιθέμενη αξία, καθώς και για τη διασφάλιση μιας ανάπτυξης «χωρίς αποκλεισμούς», η οποία δίνει σε όλους τους πολίτες πρόσβαση σε ευκαιρίες απασχόλησης υψηλής ποιότητας. Η καινοτομία στην οργάνωση της εργασίας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μια ευρύτερη καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία μπορεί με τη σειρά της να εξασφαλίσει ανάπτυξη της απασχόλησης.

Βασικά πορίσματα

Φορείς αλλαγής

Η πίεση για τη βελτίωση της αποδοτικότητας αποτέλεσε τη βασική κινητήρια δύναμη πίσω από την καινοτομία στις επιχειρήσεις στις οποίες αφορούν οι περιπτώσιολογικές μελέτες. Η συγκεκριμένη πίεση προέκυψε από την οικονομική κρίση και την ανάγκη ανταπόκρισης στις προκλήσεις των δημογραφικών αλλαγών και του έντονου ανταγωνισμού. Στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις, η έμπνευση για την καινοτομία ήρθε από τους διευθυντές και στη συνέχεια ζητήθηκε η γνώμη των εργαζομένων. Σε ορισμένες από αυτές εφαρμόστηκε ένα είδος διπλής προσέγγισης, αρχικά «καθοδικής» μέσω της απόφασης της διοίκησης για καινοτομία και στη συνέχεια «ανοδικής» μέσω των προτάσεων των εργαζομένων για την επιλογή και υλοποίηση των βελτιώσεων. Η διαδικασία που συνίστατο στο να πειστούν οι εργαζόμενοι για τα οφέλη της καινοτομίας στην οργάνωση της εργασίας αποτέλεσε καίρια πτυχή της διαδικασίας εφαρμογής. Ως μέσο για τη διασφάλιση του ότι

οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονταν όντως υπόψη χρησιμοποιήθηκαν ομάδες εργασίας που απαρτιζόνταν από εργαζόμενους διάφορων τμημάτων της εκάστοτε επιχείρησης.

Στα εμπόδια για την υιοθέτηση των ΕΠΥΑ συμπεριλαμβάνονταν τα ακόλουθα:

- διστακτικότητα απέναντι στην αλλαγή της φιλοσοφίας της επιχείρησης
- ασυμβατότητα με τη στρατηγική της επιχείρησης
- δυσκολία μέτρησης του αντίκτυπου και της αξίας
- απροθυμία των διοικητικών στελεχών μεσαίων βαθμίδων να μεταβιβάσουν αρμοδιότητες και να παραχωρούν εξουσίες
- έλλειψη ενθουσιασμού και δεξιοτήτων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών πρώτης γραμμής για την εφαρμογή των ΕΠΥΑ στην πράξη
- διστακτικότητα των εργαζομένων να αναλάβουν αρμοδιότητες, ιδίως όταν οι ανταμοιβές και οι ευκαιρίες για επιρροή δεν είναι ξεκάθαρες
- χρόνος και κόστος εφαρμογής.

Σε ορισμένες από τις επιχειρήσεις η καινοτομία δοκιμάστηκε με επιτυχία μέσω πιλοτικών σχεδίων ενώ σε άλλες ζητήθηκαν συμβουλές από εμπειρογνώμονες, ιδίως σε περιπτώσεις μεθόδων λιπής παραγωγής, ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας ή νέων υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων. Οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν νέες διαδικασίες παραγωγής προσέφευγαν συχνά στην ακαδημαϊκή εμπειρογνομοσύνη και αναζήτησαν έμπνευση από άλλες επιχειρήσεις που είχαν ήδη εφαρμόσει παρόμοια συστήματα.

Οι συνθήκες που ευνόησαν την υιοθέτηση εργασιακών πρακτικών υψηλής αποδοτικότητας περιλάμβαναν μηχανισμούς υποστήριξης των εργαζομένων, μια φιλοσοφία της επιχείρησης η οποία διασφάλιζε τη βιωσιμότητα των αλλαγών, ισχυρή ηγεσία και κοινωνικό διάλογο. Η γνωστική μάθηση ή η μάθηση με βάση τη γνώση για την καλλιέργεια μιας οικειότητας με τις νέες διαχειριστικές διαδικασίες αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα προκειμένου να μπορέσουν όλοι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τις

νέες αρχές και μεθόδους. Άλλες μορφές μάθησης επικεντρώθηκαν στην αλλαγή βαθιά ριζωμένων αντιλήψεων και συμπεριφορών με σκοπό την καλλιέργεια έμπνευσης και κινήτρων για εργαζόμενους και διοίκηση ώστε να υποστηριχθεί καλύτερα η καινοτομία στην εφαρμογή της.

Τα στοιχεία από τις περιπτώσιολογικές μελέτες υποδηλώνουν ότι ο κοινωνικός διάλογος και η συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων συνέβαλαν σημαντικά στην υλοποίηση της καινοτομίας από πλευράς ανθρωπίνων πόρων. Πολλές από τις περιπτώσιολογικές μελέτες χρησιμοποίησαν πολλαπλές διόδους επικοινωνίας για την εφαρμογή και τη διαχείριση των αλλαγών. Οι εν λόγω μέθοδοι συνδύαζαν την άτυπη απευθείας επικοινωνία μεταξύ διευθυντικών στελεχών (όλων των βαθμίδων) και εργαζομένων με άλλους πιο οργανωμένους μηχανισμούς.

Αντίκτυπος στη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των εργαζομένων

Οι ΕΠΥΑ που είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία ήταν εκείνες που ενθάρρυναν την πολυμορφία καθηκόντων και τη λήψη αποφάσεων, καθώς και την αίσθηση ευθύνης και αυτονομίας. Οι καινοτομίες αποσκοπούσαν στη βελτίωση της ευζωίας των εργαζομένων με ιδιαίτερη έμφαση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, στην υγεία και στον τρόπο ζωής. Η ενίσχυση του συνολικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων επιτεύχθηκε μέσω μέτρων τα οποία απέβλεπαν, μεταξύ άλλων, στον εμπλουτισμό της εργασίας, στη μεγαλύτερη αυτονομία, στην ποικιλία και ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην ενισχυμένη κατάρτιση, σε περισσότερη εμπιστοσύνη και υποστήριξη, σε ενισχυμένη ασφάλεια εργασίας και σε ευκαιρίες για προτάσεις ή προκλήσεις. Θετικός αντίκτυπος στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στη φυσική ευεξία διαπιστώθηκε επίσης σε επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν καινοτομίες που αποσκοπούσαν στον καλύτερο σχεδιασμό της εργασίας και στον περιορισμό της φυσικής καταπόνησης.

Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν μέτρα υγείας και ασφάλειας, η έρευνα έδειξε ότι οι ΕΠΥΑ που χαρακτηρίζονταν από αυξημένη αυτονομία, πολυμορφία καθηκόντων, ευελιξία και εξουσία λήψης αποφάσεων συνεπάγονταν επίσης αύξηση της εργασιακής καταπόνησης λόγω της αύξησης της πίεσης από την εργασία, του εργασιακού φόρτου και του ρυθμού της εργασίας.

Όλες σχεδόν οι περιπτώσιολογικές μελέτες έδειξαν ότι οι ΕΠΥΑ οδήγησαν σε αύξηση της ανταλλαγής γνώσεων και της επίλυσης προβλημάτων. Οι ΕΠΥΑ που βασίστηκαν σε πρακτικές όπως η λιτή διαχείριση, η ομαδική εργασία, οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, ο επανασχεδιασμός του χώρου εργασίας και η έμπρακτη συμμετοχή των εργαζομένων συνδέθηκαν περισσότερο με αποτελέσματα όπως αύξηση της παραγωγικότητας, υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και, σε μικρότερο βαθμό, ο περιορισμός των παραπόνων εκ μέρους των πελατών. Η λιτή διαχείριση, η ομαδική εργασία και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας συνέβαλαν επίσης στον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών. Καμία από τις επιχειρήσεις στις οποίες αφορούν οι περιπτώσιολογικές μελέτες δεν ανέφερε άμεση επίπτωση στα περιθώρια κέρδους, παρότι αυτό δεν προκαλεί έκπληξη δεδομένου του μεγάλου αριθμού άλλων παραγόντων που επηρεάζουν τη συγκεκριμένη έκβαση.

Ορισμένες από τις μελέτες ανέδειξαν βελτιώσεις ως προς την ασφάλεια εργασίας για ομάδες όπως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, οι οποίοι επωφελήθηκαν από πρωτοβουλίες για τη διατήρησή τους στο εργατικό δυναμικό, αλλά δεν προέκυψαν στοιχεία που να καταδεικνύουν ότι η υιοθέτηση των ΕΠΥΑ οδήγησε σε δημιουργία θέσεων απασχόλησης. Αυτό αντικατοπτρίζει τις προκλήσεις με τις οποίες βρίσκονται αντιμέτωπες πολλές επιχειρήσεις στο τρέχον οικονομικό κλίμα, όπου η διατήρηση των θέσεων εργασίας αποτελεί ίσως ένα πιο ρεαλιστικό μέτρο του αντίκτυπου των ΕΠΥΑ.

Δείκτες πολιτικής

Απαιτείται ακόμη περισσότερο έργο για την ενθάρρυνση των επιχειρήσεων σε ολόκληρη την Ευρώπη προκειμένου να δρέψουν τα διπλά οφέλη (για επιχειρήσεις και εργαζομένους) της καινοτομίας στην οργάνωση της εργασίας. Η έκθεση διατυπώνει τις ακόλουθες συστάσεις.

- Περαιτέρω κατανόηση της φύσης και του αντίκτυπου των ΕΠΥΑ μεταξύ των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Ευαισθητοποίηση σχετικά με τον ρόλο και τις δυνατότητες της καινοτομίας στον χώρο της εργασίας μέσω επιτροπών κοινωνικού διαλόγου σε επίπεδο ΕΕ, διατομεακό και τομεακό, καθώς και σε επίπεδο επιχειρηματικών ενώσεων.
- Ενσωμάτωση μέτρων και συγκριτικών δεικτών για τη διάδοση των ΕΠΥΑ μέσω της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την απασχόληση με σκοπό την παρακολούθηση της προόδου όσον αφορά τη θέσπιση τέτοιων πρακτικών στα κράτη μέλη της ΕΕ.
- Ενίσχυση της στήριξης για καινοτομίες μέσω της ανάπτυξης μέτρων επιλεξιμότητας για χρηματοδότηση στο πλαίσιο υφιστάμενων προγραμμάτων, καθώς και χρηματοδότησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Λήψη μέτρων για την υποστήριξη και προώθηση ενός δικτύου οργανώσεων με σκοπό την ανταλλαγή ορθών πρακτικών και τη διενέργεια διακρατικής έρευνας σε επίπεδο ΕΕ.
- Βελτίωση της συνεκτικότητας των μέτρων που σχεδιάζονται για την ενίσχυση των συνθηκών εργασίας και των εργασιακών προδιαγραφών σε διατομεακό επίπεδο.
- Ανάπτυξη συνεργειών μεταξύ ευρωπαϊκών πολιτικών για τις συνθήκες εργασίας και πολιτικών για τη δημόσια υγεία που αφορούν την ευζωία εκτός του χώρου εργασίας.
- Ενσωμάτωση της γνώσης περί καινοτόμων πρακτικών του τομέα των ανθρωπίνων πόρων σε τίτλους σπουδών με πανευρωπαϊκή αναγνώριση, π.χ. πτυχία και μεταπτυχιακά στη διοίκηση επιχειρήσεων.

Περισσότερες πληροφορίες

Η έκθεση «*Work organisation and innovation*» (Οργάνωση της εργασίας και καινοτομία) είναι διαθέσιμη στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

Για περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να επικοινωνείτε με τον Manuel Ortigao, υπεύθυνο έρευνας, στη διεύθυνση: mor@eurofound.europa.eu