



# Munkaszervezés és innováció

## Összefoglaló

### Bevezetés

A munkaszervezés terén alkalmazott innovációk magukban hordozzák a vállalati termelési folyamatok optimalizálásának, valamint a munkavállalók kedvezőbb általános munkahelyi élményének lehetőségét. E jelentés – tágabb értelemben a nagy teljesítményű munkahelyeken alkalmazott gyakorlatok (HPWP-k) égisze alatt – a munkaszervezés terén megvalósított innovációk, valamint a munkáltatók és szervezetek számára jelentett potenciális előnyök közötti kapcsolatot vizsgálja. Az Európai Unió azon 13 tagállamában végzett esettanulmányokból származó empirikus bizonyítékokból merít, ahol a munkahelyi innovációk pozitív eredményekkel jártak.

### Szakpolitikai háttér

A munkaszervezés terén alkalmazott innovációk hozzájárulhatnak az Európa 2020 stratégia arra irányuló céljának teljesítéséhez, hogy a magasabb hozzáadott értékkel rendelkező iparágakban jobb minőségű munkahelyek kialakításával intelligens növekedést érjenek el, valamint inkluzív növekedést, amelynek keretében minden polgár számára elérhetővé válnak a kiváló minőségű foglalkoztatási lehetőségek. A munkaszervezés terén megvalósított innovációk egyúttal szélesebb körű innovációhoz vezethetnek a termékek és szolgáltatások vonatkozásában, ami a foglalkoztatás növekedését eredményezné.

### Fő megállapítások

#### A változások motorjai

Az esettanulmányok keretében vizsgált vállalkozásoknál a teljesítmény növelésére irányuló nyomás volt az innováció fő motorja. E nyomás a gazdasági válságból, valamint a demográfiai változásokkal és a fokozott versennyel járó kihívások kezelésének szükségességéből eredt. A vállalkozások többségénél az innovációt a vezetők ösztönözték, a munkavállalókkal pedig ezt követően konzultáltak. Néhány vállalkozás esetében kettős megközelítés volt megfigyelhető: egy felülről induló kezdeti innovációs döntés, amelyet a fejlesztések megválasztására és végrehajtására irányuló, lentől felfelé építkező megközelítés követ. A végrehajtás folyamatának mindvégig kiemelten fontos részét képezte az is, hogy a munkavállalókat meggyőzzék a munkaszervezés terén megvalósított innovációk előnyeiről. Gyakran alakítottak munkacsoportokat annak

érdekeiben, hogy a szervezeti struktúra különféle részein dolgozó munkavállalók számára közös platformot teremtsenek, ezáltal biztosítva véleményük figyelembevételét.

A HPWP-k bevezetése egyebek mellett az alábbi akadályokba ütközött:

- csekély hajlandóság a szervezeti kultúra megváltoztatására;
- a szervezeti stratégiával való összeegyeztethetőség hiánya;
- a hatások és értékek mérésének nehézségei;
- a középvezetők vonakodása a feladatok és hatáskörök átruházásától;
- a részlegvezetők lelkesedésének és készségeinek hiánya a HPWP-k gyakorlati megvalósításához;
- a munkavállalók vonakodása újabb feladatok felvállalásától, különösen ha nem egyértelműek a jutalmak és a befolyás kifejtésének lehetőségei;
- a végrehajtás időtartama és költségei.

Több olyan vállalkozás is akadt, amelyek kísérleti projektek keretében sikeresen tesztelték az innovációkat, míg mások szakértői tanácsadást vettek igénybe, különösen a karcsúsított termelésre irányuló módszerek, a rugalmas munkavégzés vagy az új informatikai támogatási rendszerek alkalmazásakor. Az új termelési folyamatokat bevezető vállalkozások gyakran támaszkodtak a tudományos szakértelemre, és más olyan vállalkozásokból merítettek ihletet, amelyek hasonló rendszereket valósítottak meg.

A HPWP-k bevezetését elősegítő feltételek közé sorolhatók a munkavállalókat támogató mechanizmusok, a változtatások fenntartását garantáló szervezeti kultúra, az erős vezetés és a szociális párbeszéd. Az új irányítási folyamatokkal való megismerkedést előmozdító kognitív vagy tudásalapú tanulás elengedhetetlen volt ahhoz, hogy minden munkavállaló megérthesse az új elveket és módszereket. Más tanulási formák pedig a rögzült attitűdök és viselkedésminták átalakítására irányultak

annak érdekében, hogy az innovációk megvalósításának támogatására inspirálják és motiválják a munkavállalókat és vezetőket egyaránt.

Az esettanulmányokból származó bizonyítékok arra engednek következtetni, hogy a szociális párbeszéd megléte és a munkavállalók képviselőinek közreműködése értékes hozzájárulást tett az emberi erőforrásokhoz fűződő innovációk megvalósításához. Sok esettanulmány keretében többféle kommunikációs csatornát használtak a változások bevezetéséhez és kezeléséhez. Ezek rendszerint a (bármely szinten működő) vezetők és munkavállalók közötti informális közvetlen kommunikációt ötvözték strukturáltabb mechanizmusokkal.

### **A munkavállalók viselkedésére és hozzáállására gyakorolt hatások**

Munkahelyi megelégedettséget olyan HPWP-k eredményeztek, amelyek egyúttal elősegítették a változatos feladatvégzést és a döntéshozatalt, valamint ösztönözték a felelősség és az önállóság érzését. A munkavállalók jólétének javítására irányuló innovációk a munka és a magánélet közötti egyensúlyra, az egészségre és az életmódra összpontosítottak. A munkavállalók nagyobb fokú általános motiváltságát olyan intézkedések útján sikerült elérni, mint például a munkakör-gazdagítás, a nagyobb önállóság, a készségek sokfélesége és fejlesztése, a kiterjedtebb képzés, a növekvő bizalom és támogatás, a munkahely fokozott biztonsága, valamint javaslattevési lehetőségek, illetve kihívások. A munka és a magánélet közötti egyensúlyra, valamint a fizikai jólétre gyakorolt kedvező hatásokat állapították meg azon vállalkozásoknál is, amelyek a munkakörök tervezésére és a fizikai terhelés csökkentésére irányuló innovációkat vezettek be.

Ugyanakkor annak ellenére, hogy a szervezetek erőfeszítéseket tettek egészségvédelmi és biztonsági intézkedések bevezetésére, a kutatások arra az eredményre jutottak, hogy a nagyobb fokú önállóságot, feladatköri változatosságot, rugalmasságot és döntéshozatali hatáskört eredményező HPWP-k esetében egyúttal a munkahelyi feszültség is nőtt, a fokozott munkahelyi nyomás, munkaterhelés és munkatempó miatt.

Csaknem valamennyi esettanulmánynál találtak arra vonatkozó bizonyítékot, hogy a HPWP-k az ismeretek fokozott megosztását, valamint nagyobb fokú problémamegosztást és -megoldást eredményeztek. A karcsúsításhoz, a csapatmunkához, a rugalmas munkavégzési gyakorlatokhoz, a munkahely áttervezéséhez és a munkavállalók bevonásához fűződő HPWP-eket a leggyakrabban a vállalkozások megnövekedett termelékenységével, nagyobb fokú szervezeti elkötelezettséggel, a szolgáltatásnyújtás jobb minőségével és – kisebb mértékben – az ügyfélpanaszok csökkenésével hozták összefüggésbe. A karcsúsítás, a csapatmunka és a rugalmas munkavégzés egyúttal a működési költségek csökkentéséhez is hozzájárult. Az esettanulmányokban bemutatott szervezetek közül egyik sem számolt be a haszonkulcsra gyakorolt közvetlen hatásról, bár ez nem meglepő, tekintve az ilyen eredményt befolyásoló tényezők nagy számát.

Egyes esettanulmányok rávilágítottak a foglalkoztatás biztonságának javulására bizonyos csoportok, így például az idősebb munkavállalók viszonylatában, akiknek előnyére szolgáltak a munkaállományban való megtartásukra irányuló kezdeményezések,

ugyanakkor nem találtak arra vonatkozó bizonyítékot, hogy a HPWP-k munkahelyteremtéshez vezettek volna. Mindez azt tükrözi, hogy számos vállalkozás kihívásokkal teli körülményekkel szembesül a jelenlegi gazdasági környezetben, ahol a munkahelyek megőrzése talán egy reálisabb intézkedésnek minősül a HPWP-hatások palettáján.

## **Szakpolitikai iránymutatások**

További munkára van még szükség ahhoz, hogy a vállalkozásokat Európa-szerte ösztönözni lehessen arra, hogy éljenek a munkaszervezés terén megvalósuló innovációk mindkét felet, azaz a vállalkozásokat és a munkavállalókat egyformán érintő előnyeivel. A jelentés a következő ajánlásokat teszi:

- Tovább kell növelni a HPWP-k jellegével és hatásaival kapcsolatos ismereteket a nemzeti és európai szintű politikai döntéshozók körében.
- Fel kell hívni a figyelmet a munkahelyi innováció szerepére, valamint az abban rejlő lehetőségekre, mégpedig az uniós szintű, az ágazatokon átívelő és az ágazati szociális párbeszédet elősegítő bizottságok, valamint üzleti szervezetek révén.
- A HPWP-knek az európai foglalkoztatási stratégia keretében történő terjesztésével összefüggésben intézkedéseket és referenciakritériumokat kell megállapítani az egyes gyakorlatok uniós tagállamokban való bevezetése terén elért haladás nyomon követése érdekében.
- Fokozni kell az innovációk támogatását azáltal, hogy a finanszírozásra való jogosultságot beépítik a létező szakpolitikai programokba, valamint növelni kell a kkv-kra irányuló finanszírozást.
- Intézkedéseket kell hozni a szervezetek olyan hálózatának támogatására és előmozdítására, amely a helyes gyakorlatok cseréjére szolgál, valamint országokon átívelő kutatásokat végez az Unió területén.
- Növelni kell a munkafeltételek és a munkaügyi előírások valamennyi ágazatra kiterjedő javítására irányuló intézkedések közötti egységet.
- Növelni kell a szinergiákat a munkafeltételekre vonatkozó európai politikák, valamint az egyén munkahelyen kívüli jólétére irányuló közegészségügyi politikák között.
- Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos innovatív gyakorlatokról szóló ismereteket bele kell foglalni a páneurópai akkreditáció hatálya alá tartozó képzésekbe, például az alapképzés keretében folytatott üzleti tanulmányokba és az MBA-képzésekbe.

### **További információ**

A „Munkaszervezés és innováció” című jelentés elérhető itt: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

További információért forduljon Manuel Ortigao kutatásvezetőhöz a [mor@eurofound.europa.eu](mailto:amor@eurofound.europa.eu) címen.