



Darbo organizavimas ir naujovės

Santrauka

Įvadas

Darbo organizavimo naujovės gali optimizuoti gamybos procesus įmonėse ir užtikrinti geresnę darbuotojų darbo patirtį. Šioje ataskaitoje nagrinėjama, kokią naudą darbuotojams ir organizacijoms gali duoti darbo organizavimo naujovės, kurias apima platesnė sąvoka „naši darbo praktika“. Ataskaita paremta empiriniais įrodymais, gautais išnagrinėjus konkrečius atvejus trylikoje ES valstybių narių, kur darbo vietose taikomos naujovės davė teigiamų rezultatų.

Politinės aplinkybės

Darbo organizavimo naujovės gali padėti pasiekti strategijoje „Europa 2020“ nustatytą tikslą – užtikrinti pažangų augimą, kuriant aukštesnės kokybės darbo vietas didesnę pridėjamą vertę kuriančiose pramonės šakose, ir integracinį augimą, kuris visiems piliečiams užtikrina aukštesnės kokybės darbo galimybes. Darbo organizavimo naujovės taip pat gali skatinti platesnes naujoves gaminių ir paslaugų srityje, o tai savo ruožtu gali prisidėti prie užimtumo augimo.

Pagrindinės išvados

Pokyčius skatinantys veiksniai

Visose tyrinėtose įmonėse pagrindinis pokyčius skatinęs veiksnys buvo būtinybė gerinti darbo rezultatus. To reikalavo ekonomikos krizė ir poreikis įveikti demografinių pokyčių bei intensyvios konkurencijos iššūkius. Daugumoje įmonių imtis naujovių paskatino vadovai, o po to buvo tariamasi su darbuotojais. Kai kuriose įmonėse iniciatyva ėjo dviem kryptim: iš pradžių vadovai priimdavo sprendimą taikyti naujoves, o vėliau darbuotojai savo vadovams teikdavo pasiūlymus dėl pasirinktinių patobulinimų ir įgyvendinimo iniciatyvų. Naujovių įgyvendinimo procese svarbiausia buvo įtikinti darbuotojus naujų darbo organizavimo formų teikiama nauda. Dažnai darbo grupės būdavo sudaromos iš įvairių organizacijos dalių, kad būtų atsižvelgta į jų visų nuomonę.

Našios darbo praktikos taikymo kliūtys:

- nenoras keisti organizacijos kultūrą;
- nesuderinamumas su organizacijos strategija;
- poveikio ir vertės kiekybinio įvertinimo sunkumai;
- vidurinėsios grandies vadovų nenoras perleisti atsakomybę ir atsakyti valdžios;
- nepakankamas tiesioginių vadovų entuziazmas ir įgūdžiai našiai darbo praktikai įgyvendinti;
- darbuotojų nenoras prisiimti atsakomybę, ypač jei atpildas už tai neaiškus ir neaiškios galimybės daryti poveikį;
- įgyvendinimui reikalingas laikas ir lėšos.

Kai kurios įmonės naujoves sėkmingai išbandė, atlikdamos bandomuosius projektus, kitos pasinaudojo ekspertų patarimais, visų pirma tais atvejais, kai naujovės buvo susijusios su taupiais gamybos būdais, lanksčiomis darbo arba naujomis IT paramos sistemomis. Naujus gamybos procesus taikančios įmonės dažnai naudojosi akademinės bendruomenės ekspertinėmis žiniomis arba įkvėpimo ieškojo kitose įmonėse, kurios jau buvo įgyvendinusios panašias sistemas.

Palankios sąlygos pradėti taikyti našių darbo praktiką buvo tokie veiksniai kaip darbuotojų paramos mechanizmai, pokyčių tvarumą užtikrinanti organizacijos kultūra, stipri lyderystė ir socialinis dialogas. Kad visi darbuotojai suprastų naujuosius principus ir metodus, svarbiausia buvo juos mokyti, suteikti žinių ir gerai supažindinti su naujaisiais valdymo procesais. Kitais mokymais buvo siekiama pakeisti įsisenėjusį darbuotojų ir vadovų požiūrį ir elgesį, kad atsirastų noras ir motyvacija palaikyti naujoves ir jas įgyvendinti.

Konkrečių atvejų analizė rodo, kad socialinis dialogas ir darbuotojų atstovų dalyvavimas labai padeda įgyvendinti naujoves žmogiškųjų išteklių srityje. Daugeliu nagrinėtų atvejų pokyčiams įgyvendinti ir valdyti buvo naudojami įvairūs komunikacijos kanalai, pavyzdžiui, neformalus tiesioginis (įvairių grandžių) vadovų ir darbuotojų bendravimas pasitelkiant ir formalesnius mechanizmus.

Poveikis darbuotojų elgesiui ir požiūriui

Naši darbo praktika didina pasitenkinimą darbu, jei ji padeda įvairinti užduotį ir pačiam darbuotojui priimti sprendimus, ugdo atsakomybės jausmą ir savarankiškumą. Naujovės, kuriomis buvo siekiama didinti darbuotojų gerovę, buvo susijusios su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, sveikata ir gyvenimo būdu. Darbuotojų motyvacija buvo stiprinama tokiomis priemonėmis kaip atsakomybės ir savarankiškumo didinimas, įgūdžių įvairovė ir tobulinimas, aukštesnio lygmens mokymas, didesnis pasitikėjimas ir parama, geresnė darbo sauga ir galimybė teikti pasiūlymus ar reikšti abejones ir nesutikti. Teigiamą poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei fizinei darbuotojų gerovei buvo galima pastebėti įmonėse, kuriose naujovės buvo taikomos darbo atlikimo pobūdžiui ir jomis buvo siekiama mažinti fizinę įtampą.

Tačiau nepaisant organizacijų pastangų taikyti sveikatos ir saugos priemones, tyrime nustatyta, kad taikant našią darbo praktiką, kuri didina darbuotojų savarankiškumą, užduočių įvairovę, lankstumą ir sprendimų priėmimo galimybę, didėja darbo įtampa, nes didėja darbo krūvis ir darbo tempai.

Beveik visais tirtais atvejais rasta įrodymų, kad taikant našią darbo praktiką daugiau keičiamasi žiniomis, labiau dalijamasi problemomis ir jų sprendimo užduotimis. Pastebėta, kad naši darbo praktika, kurioje buvo taikomos taupios gamybos priemonės, komandinis darbas, lankstumas, pertvarkomos darbo vietos ir į šias priemones įtraukiami darbuotojai, dažniausiai buvo susijusi su didesniu įmonės produktyvumu, didesniu visos organizacijos atsidavimu darbui, geresne paslaugų kokybe ir, nors ir ne taip ryškiai, mažesniu klientų skundų skaičiumi. Vadovavimas taupiai gamybai, komandinis darbas ir lanksčios darbo sąlygos taip pat mažino veiklos sąnaudas. Nė viena tirtų įmonių nenurodė, kad būtų tiesioginis poveikis pelnui, nors tuo stebėtis nereikėtų, nes šiam rezultatui įtakos turi labai daug kitų veiksnių.

Kai kuriais nagrinėtais atvejais buvo labai rūpinamasi tam tikrų grupių, pavyzdžiui, vyresnio amžiaus darbuotojų, darbo saugos gerinimu; tokiomis

iniciatyvomis buvo stengiamasi juos išlaikyti darbo rinkoje. Tačiau nenustatyta atvejų, kad naši darbo praktika būtų stengiamasi sukurti naujų darbo vietų. Tai rodo, kad dabartinėmis ekonomikos sąlygomis daugeliui įmonių pastangos išlaikyti darbo vietas yra daug veiksmingesnis našios darbo praktikos būdas.

Politikos orientyrai

Europoje būtina toliau stengtis skatinti įmones darbo organizavimo naujovėmis siekti naudos ir verslui, ir darbuotojams. Ataskaitoje pateiktos šios rekomendacijos:

- Toliau gilinti nacionalinio ir Europos lygmens politikų supratimą apie našios darbo praktikos pobūdį ir poveikį.
- Didinti informuotumą apie darbovietėse taikomų naujovių reikšmę ir perspektyvas, pasitelkiant ES lygmens, tarpsektorinius ir sektorinius socialinio dialogo komitetus bei verslo asociacijas.
- Į Europos užimtumo strategiją įtraukti našios darbo praktikos sklaidos priemones ir lyginamuosius standartus, kad būtų galima stebėti našios darbo praktikos įgyvendinimo pažangą visose ES valstybėse narėse.
- Stiprinti paramą naujovėms, įtraukiant tinkamumo finansuoti principus į esamas politikos programas ir MVĮ finansavimą.
- Imtis priemonių organizacijų tinklui remti ir skatinti, kad per jį būtų galima keistis gera praktika ir vykdyti tarpvalstybinius tyrimus Europos Sąjungoje.
- Didinti priemonių, kuriomis visuose sektoriuose gerinamos darbo sąlygos ir darbo standartai, nuoseklumą.
- Kurti įvairių Europos politikos krypčių sinergiją tokiose srityse kaip darbo sąlygos ir visuomenės sveikata bei asmens gerovė už darbovietės ribų.
- Į Europoje akredituojamas kvalifikacijas, pavyzdžiui, vadybos bakalauro laipsnio ir verslo administravimo magistro laipsnio reikalavimus, įtraukti žinių apie novatoriškas žmogiškųjų išteklių praktines priemones vertinimą.

Papildoma informacija

Ataskaita „*Work organisation and innovation*“ [„Darbo organizavimas ir naujovės“] skelbiama adresu <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

Daugiau informacijos kreipkitės į tyrimų pareigūną Manuel Ortigao adresu: mor@eurofound.europa.eu