



Organizacja pracy i innowacje w obszarze organizacji pracy

Streszczenie

Wprowadzenie

Innowacje w obszarze organizacji pracy mogą zoptymalizować procesy produkcyjne w przedsiębiorstwach, poprawiając jednocześnie ogólne doświadczenia zawodowe pracowników. W niniejszym sprawozdaniu analizuje się powiązania między innowacjami w obszarze organizacji pracy – w szerszym kontekście wysoko efektywnych praktyk (HPWP) – a potencjalnymi korzyściami dla pracowników i organizacji. Sprawozdanie oparto na empirycznych dowodach zgromadzonych z analiz przypadków przeprowadzonych w 13 państwach członkowskich Unii Europejskiej, w których innowacje w miejscach pracy dały pozytywne wyniki.

Kontekst polityki

Innowacje w obszarze organizacji pracy mogą się przyczynić do realizacji celu strategii „Europa 2020”, jakim jest inteligentny rozwój za sprawą tworzenia lepszej jakości miejsc pracy w sektorach o większej wartości dodanej oraz wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu, dający wszystkim obywatelom szanse na znalezienie zatrudnienia wysokiej jakości. Innowacje w obszarze organizacji pracy mogą również prowadzić do większych innowacji produktów i usług, co może zaowocować wzrostem zatrudnienia.

Kluczowe ustalenia

Czynniki stymulujące zmiany

Podstawowym czynnikiem stymulującym innowacje w przedsiębiorstwach poddanych analizie przypadku była presja na zwiększenie wydajności. Presja ta wynikała z kryzysu gospodarczego oraz konieczności sprostania zmianom demograficznym i natężeniu konkurencji. Idea innowacji w większości przedsiębiorstw wychodziła od członków kadry kierowniczej, po czym konsultowano ją z pracownikami. W wielu przedsiębiorstwach zastosowano podejście dwutorowe, na które składała się odgórna wstępna decyzja o innowacjach i następnie oddolne podejście do wdrożenia i wyboru usprawnień. Krytycznym elementem procesu wdrażania było przekonanie pracowników do korzyści wynikających z innowacji w obszarze organizacji pracy. Aby uwzględnić opinie wszystkich pracowników, często tworzone grupy robocze, które skupiały personel różnych działów organizacji.

Bariery uniemożliwiające przyjęcie wysoko efektywnych praktyk (HPWP) obejmowały:

- niechęć do zmiany kultury organizacyjnej;
- niezgodność ze strategią organizacyjną;
- trudności z oceną skutków i oszacowaniem wartości;
- niechęć członków kadry kierowniczej średniego szczebla do przekazania odpowiedzialności i rezygnacji z uprawnień;
- brak entuzjazmu i umiejętności urzeczywistnienia wysoko efektywnych praktyk wśród kadry kierowniczej pierwszej linii;
- niechęć pracowników do przyjęcia na siebie obowiązków, zwłaszcza w przypadku braku jasności w kwestii zysków i możliwości w zakresie wpływów;
- czas i koszty wdrożenia.

Wiele przedsiębiorstw pomyślnie przetestowało innowacje, realizując projekty pilotażowe, natomiast inne skorzystały z doradztwa ekspertów, zwłaszcza w kwestiach dotyczących metod „odchudzonej” produkcji, pracy elastycznej czy nowych systemów wsparcia IT. Przedsiębiorstwa przyjmujące nowe procesy produkcyjne często korzystały ze specjalistycznej wiedzy naukowców i czerpały natchnienie z doświadczeń innych przedsiębiorstw, które wdrożyły podobne systemy.

Do czynników sprzyjających wysoko efektywnym praktykom należały mechanizmy wsparcia pracowników, kultura organizacyjna zapewniająca trwałość zmian, zdecydowane przywództwo oraz dialog społeczny. Zasadniczym elementem zrozumienia nowych zasad i metod przez wszystkich pracowników był poznawczy lub oparty na wiedzy system zaznajamiania się z nowymi procesami zarządzania. Inne formy nauczania koncentrowały się na zmianie wpojonych postaw i zachowań, która inspirowała i motywowała pracowników oraz członków kadry kierowniczej do wspierania procesu wdrażania innowacji.

Dowody uzyskane w wyniku analiz przypadków wskazują, że wartościowy wkład we wdrożenie innowacji w obszarze zasobów ludzkich zapewnił dialog społeczny oraz zaangażowanie przedstawicieli pracowników. W wielu analizach przypadków wykorzystano kilka kanałów komunikacji służących wdrożeniu zmian i zarządzaniu nimi. Obejmowały one zazwyczaj nieformalną bezpośrednią komunikację między członkami kadry kierowniczej (wszystkich szczebli) a pracownikami w połączeniu z bardziej ustrukturyzowanymi mechanizmami.

Wpływ na zachowanie i postawy pracowników

Wysoko efektywne praktyki, które zaowocowały większym zadowoleniem z pracy, to takie, które ułatwiały realizację różnych zadań i podejmowanie decyzji, wzbudzając jednocześnie poczucie odpowiedzialności i niezależności. Innowacje miały na celu lepsze samopoczucie pracowników w kategoriach równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zdrowia i trybu życia. Większą ogólną motywację wśród pracowników osiągnięto za sprawą takich środków, jak wzbogacenie pracy, większa niezależność, różnorodność i rozwój umiejętności, rozbudowane szkolenia, większe zaufanie i wsparcie, większe bezpieczeństwo zatrudnienia oraz możliwości przedstawiania propozycji lub wyzwań. Pozytywny wpływ na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz samopoczucie fizyczne odnotowano też w przedsiębiorstwach, które wprowadziły innowacje ukierunkowane na projektowanie stanowisk pracy i mniejszy wysiłek fizyczny.

Jednak mimo podejmowanych przez organizacje wysiłków na rzecz wdrożenia środków w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, badania wykazały, że w przypadku wysoko efektywnych praktyk, które charakteryzowały się większą niezależnością, różnorodnością zadań, elastycznością i uprawnieniami decyzyjnymi, odnotowano również wzrost poziomu stresu w pracy, wynikający z nawału pracy, obciążenia pracą oraz tempa pracy.

Niemalże wszystkie analizy przypadków wykazały, że wysoko efektywne praktyki skutkują szerszą wymianą wiedzy, informacji na temat problemów oraz większym współdziałaniem w rozwiązywaniu tych problemów. Wysoko efektywne praktyki dotyczące usprawnionego zarządzania (ang. „lean management”), pracy zespołowej, elastycznych zasad pracy, przeprojektowania stanowiska pracy i zaangażowania pracowników najczęściej wiązały się z większą wydajnością przedsiębiorstwa, większym zaangażowaniem organizacyjnym, lepszą jakością usług oraz, w mniejszym stopniu, z rzadszymi reklamacjami ze strony klientów. Usprawnienie zarządzania, praca zespołowa oraz elastyczne zasady pracy przyczyniały się też do zmniejszenia kosztów operacyjnych. Żadna z organizacji poddanych analizie przypadku nie zgłosiła bezpośredniego wpływu na marżę zysku, chociaż można było tego oczekiwać z uwagi na dużą liczbę innych czynników wpływających na ten wynik.

Niektóre analizy przypadków uwydatniły poprawę w obszarze bezpieczeństwa zatrudnienia takich grup, jak pracownicy w starszym wieku, którzy skorzystali z inicjatyw ukierunkowanych na utrzymanie ich wśród siły roboczej, jednak nie było żadnych dowodów wskazujących na powstawanie nowych miejsc pracy wskutek przyjęcia wysoko wydajnych praktyk. Sytuacja ta odzwierciedla wymagające warunki, z

jakimi ma do czynienia wiele przedsiębiorstw przy aktualnym stanie gospodarki, kiedy to ochrona miejsc pracy jest prawdopodobnie realniejszym skutkiem wysoko wydajnych praktyk.

Wskazówki dotyczące polityki

Konieczne są dalsze działania, które zachęcą przedsiębiorstwa w całej Europie do czerpania korzyści z innowacji w obszarze organizacji pracy, przynoszących zyski zarówno przedsiębiorstwom, jak i pracownikom. W sprawozdaniu przedstawiono następujące zalecenia.

- Dalsze działania na rzecz lepszego zrozumienia charakteru i skutków wysoko wydajnych praktyk wśród decydentów na poziomie krajowym i europejskim.
- Zwiększanie wiedzy na temat roli i potencjału innowacji w miejscach pracy za pośrednictwem komitetów dialogu społecznego i stowarzyszeń przedsiębiorców na poziomie UE, międzysektorowym i sektorowym.
- Włączenie środków i poziomów odniesienia do procesu upowszechniania wysoko efektywnych praktyk za sprawą europejskiej strategii zatrudnienia w celu monitorowania postępów w zakresie przyjmowania takich praktyk w państwach członkowskich UE.
- Zwiększenie wsparcia na rzecz innowacji za sprawą uwzględnienia kwalifikowalności funduszy w istniejących programach politycznych oraz funduszy przeznaczonych dla MŚP.
- Podjęcie działań mających na celu wspieranie i propagowanie sieci organizacji ukierunkowanych na wymianę dobrych praktyk oraz przeprowadzenie badań przekrojowych w krajach UE.
- Zwiększenie spójności środków mających na celu poprawę warunków pracy i norm pracy w sektorach.
- Zapewnienie synergii europejskiej polityki w obszarze warunków pracy i polityki w obszarze zdrowia publicznego ukierunkowanej na dobre samopoczucie jednostki poza miejscem pracy.
- Włączenie wiedzy o innowacyjnych praktykach w obszarze zasobów ludzkich do kwalifikacji podlegających akredytacji w wymiarze ogólnoeuropejskim, np. do licencjatu i magisterium w dziedzinie zarządzania.

Dalsze informacje

Sprawozdanie „Organizacja pracy i innowacje w obszarze organizacji pracy” znajduje się na stronie <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

W celu uzyskania dokładniejszych informacji należy kontaktować się z panem Manuelem Ortigao, menedżerem ds. badań, pod adresem poczty elektronicznej: mor@eurofound.europa.eu