



Organizácia práce a inovácie

Zhrnutie

Úvod

Inovácie v organizácii práce môžu prispieť k optimalizácii výrobných procesov v podnikoch a zlepšiť celkové vnímanie práce zo strany zamestnancov. V tejto správe sa skúmajú vzťahy medzi inováciami v organizácii práce, ktoré sú všeobecnejšie označované ako vysokovýkonné pracovné postupy (VVPP), a potenciálnymi prínosmi pre zamestnancov aj pre organizácie. Vychádza sa v nej z empirických dôkazov z prípadových štúdií, ktoré sa uskutočnili v 13 členských štátoch Európskej únie, kde inovácie na pracovisku viedli k pozitívnym výsledkom.

Politické súvislosti

Inovácie v organizácii práce môžu prispieť k splneniu cieľa stratégie Európa 2020, ktorým je dosiahnuť tzv. inteligentný rast rozvíjaním kvalitnejších pracovných miest v priemyselných odvetviach s vyššou pridanou hodnotou a tzv. inkluzívny rast, v rámci ktorého všetci občania majú prístup ku kvalitným pracovným príležitostiam. Inovácie v organizácii práce môžu viesť aj k rozsiahlejším inováciám v produktoch a službách, výsledkom čoho by mohol byť rast zamestnanosti.

Hlavné zistenia

Hybné sily zmien

Hlavnou hybnou silou inovácií v podnikoch v prípadových štúdiách bol tlak na zvýšenie výkonnosti. K tomu tlaku dochádzalo vplyvom hospodárskej krízy a potreby čeliť výzvam v dôsledku demografických zmien a intenzívnej konkurencie. Vo väčšine podnikov nápad s inováciami prišiel od manažérov a následne sa uskutočňovali konzultácie so zamestnancami. Vo viacerých podnikoch sa použil duálny prístup pozostávajúci z pôvodného rozhodnutia inovovať smerujúceho zhora nadol, po ktorom nasledoval prístup zdola nahor pri realizácii a vylepšovaní. Presvedčiť zamestnancov o prínosoch inovácií v organizácii práce je stále kritickou časťou procesu realizácie. Na zabezpečenie zapojenia zamestnancov z jednotlivých častí organizácie a zohľadnenie ich názorov sa často využívali pracovné skupiny.

Prijatiu vysokovýkonných pracovných postupov bránili tieto prekážky:

- neochota meniť organizačnú kultúru,
- nezlučiteľnosť s organizačnou stratégiou,
- ťažkosti s meraním vplyvu a hodnoty,
- neochota stredného manažmentu delegovať zodpovednosť a vzdať sa moci,
- nedostatok záujmu a zručností u líniových manažérov, aby dokázali zaviesť VVPP do praxe,
- neochota zamestnancov prevziať zodpovednosť, najmä ak prospech a možnosti ovplyvnenia nie sú jasné,
- čas a náklady na realizáciu.

Viaceré podniky úspešne otestovali inovácie v pilotných projektoch, zatiaľ čo iné využívali odborné poradenstvo, najmä ak išlo o metódy štíhlej výroby, flexibilnú prácu alebo nové systémy IT podpory. Podniky zavádzajúce nové výrobné procesy často využili odborné znalosti akademických pracovníkov a hľadali inšpiráciu v iných podnikoch, ktoré realizovali podobné systémy.

K podmienkam, ktoré podporovali zavedenie VVPP, patrili podporné mechanizmy pre zamestnancov, organizačná kultúra, ktorá zabezpečovala podporu zmien, silné vedenie a sociálny dialóg. Na oboznámenie sa s novými procesmi manažmentu a pochopenie nových princípov a metód bolo v prípade všetkých zamestnancov základom kognitívne alebo poznatkové učenie. Iné formy učenia boli zamerané na posun od zakorenených postojov a správania k inšpirovaniu a motivovaniu zamestnancov a manažérov, aby podporili realizáciu inovácií.

Z dôkazov z prípadových štúdií vyplýva, že k realizácii inovácií v oblasti ľudských zdrojov významne prispela existencia sociálneho dialógu a zapojenie zástupcov zamestnancov. V mnohých prípadových štúdiách sa na zavedenie a riadenie zmeny využívali viaceré komunikačné kanály. Obvykle to bola kombinácia neformálnej priamej komunikácie medzi manažérmi (na všetkých stupňoch) a zamestnancami a štruktúrovanějších mechanizmov.

Vplyv na správanie a postoje zamestnancov

Vysokovýkonné pracovné postupy, ktoré viedli k zvýšeniu spokojnosti so zamestnaním, boli postupy, ktoré zabezpečovali rôznorodosť úloh a rozhodovanie a zároveň tiež podnecovali k pocitu zodpovednosti a samostatnosti. V inováciách zameraných na zlepšenie pohody zamestnancov sa kládol dôraz na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, zdravie a životný štýl. Zlepšenie celkovej motivácie zamestnancov sa dosiahlo opatreniami, ktoré zahŕňali rozšírenie náplne práce, väčšiu samostatnosť, rozmanitosť a rozvoj zručností, zlepšenie vzdelávania, zvýšenú dôveru a podporu, lepšiu istotu zamestnania a príležitosti pre návrhy a výzvy. Pozitívne vplyvy na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a fyzickou pohodou sa zistili aj v podnikoch, ktoré zaviedli inovácie zamerané na dizajn pracovných miest a zníženie fyzickej námahy.

Napriek úsiliu organizácií zaviesť zdravotné a bezpečnostné opatrenia, sa však v rámci výskumu zistilo, že v prípade vysokovýkonných pracovných postupov, ktoré zahŕňali väčšiu samostatnosť, rôznorodosť úloh, flexibilitu a rozhodovaciu právomoc, dochádzalo aj nárastu napätia z práce v dôsledku väčšej pracovnej záťaže a pracovného tempa.

Takmer všetky prípadové štúdie potvrdili, že VVPP viedli k zvýšenému zdieľaniu poznatkov a problémov a k ich riešeniu. VVPP zahŕňajúce štíhly manažment, tímovú spoluprácu, flexibilné pracovné postupy, redizajn pracoviska a zapájanie zamestnancov sa najčastejšie spájali so zvýšenou produktivitou spoločnosti, väčšou angažovanosťou organizácie, lepšou kvalitou služieb a v menšej miere so znížením počtu sťažností zákazníkov. Štíhly manažment, tímová spolupráca a flexibilná práca prispeli aj k zníženiu prevádzkových nákladov. Žiadna z organizácií, ktoré sa zúčastnili na prípadových štúdiách, neuviedla priamy vplyv na ziskové marže, aj keď to nie je prekvapujúce vzhľadom na veľké množstvo ďalších faktorov, ktoré majú na ne vplyv.

Niektoré prípadové štúdie poukázali na zvýšenie istoty zamestnania takých skupín ako starší pracovníci, ktorým pomohli iniciatívy zamerané na ich

udržanie v radoch pracovnej sily, ale nepotvrdilo sa, že prijatie VVPP viedlo k vytvoreniu pracovných miest. Odráža to náročné podmienky, ktorým čelia mnohé podniky v súčasnom ekonomickom prostredí, keď zachovanie pracovných miest je asi reálnejším meradlom vplyvu VVPP.

Politické ukazovatele

Na podnetenie podnikov v celej Európe, aby využívali inovácie v organizácii práce výhodné pre obe strany („win-win“) – pre podniky aj pracovníkov, je potrebné ďalšie úsilie. V správe sa predkladajú tieto odporúčania.

- Pokračovať v zlepšovaní porozumenia medzi tvorcami politik na národnej a európskej úrovni, pokiaľ ide o charakter a vplyv VVPP.
- Zvyšovať informovanosť o úlohe a potenciáli inovácií na pracovisku na úrovni EÚ, prostredníctvom medziodvetvových a odvetvových výborov pre sociálny dialóg, ako aj podnikateľských združení.
- Začleniť opatrenia a kritériá pre šírenie VVPP prostredníctvom Európskej stratégie zamestnanosti na monitorovanie pokroku pri prijímaní postupov v rámci členských štátov EÚ.
- Posilniť podporu pre inovácie zapracovaním kvalifikačných podmienok financovania do existujúcich politických programov a do financovania zameraného na malé a stredné podniky.
- Prijatť opatrenia na podporu a propagáciu siete organizácií na výmenu osvedčených postupov a na úrovni EÚ vykonávať výskum v jednotlivých krajinách.
- Zlepšiť konzistentnosť opatrení navrhnutých na posilnenie pracovných podmienok a pracovných noriem v jednotlivých odvetviach.
- Rozvíjať synergie medzi európskymi politikami týkajúcimi sa pracovných podmienok a politikami verejného zdravia týkajúcimi sa pohody jednotlivcov mimo pracoviska.
- Začleniť poznatky o inovačných postupoch v oblasti ľudských zdrojov do kvalifikácií akreditovaných v rámci Európy, napr. do bakalárskeho štúdia manažmentu a MBA.

Ďalšie informácie

Správa *Organizácia práce a inovácie* je k dispozícii na <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

V prípade záujmu o ďalšie informácie sa obráťte na: Manuel Ortigao, výskumný manažér
mor@eurofound.europa.eu