



Organizacija dela in inovacije

Povzetek

Uvod

Z inovacijami v organizaciji dela se lahko optimizirajo proizvodni procesi v podjetjih in izboljša splošno počutje zaposlenih na delovnem mestu. V tem poročilu so proučene povezave med inovacijami v organizaciji dela – pod splošnejšo oznako zelo uspešne delovne prakse (high performance work practices – HPWPs) – ter mogočimi koristmi za zaposlene in organizacije. Poročilo temelji na empiričnih dokazih iz študij primerov, opravljenih v 13 državah članicah Evropske unije, v katerih so prinesle inovacije na delovnem mestu pozitivne rezultate.

Ozadje politike

Inovacije v organizaciji dela lahko prispevajo k uresničevanju cilja strategije Evropa 2020 v zvezi z doseganjem „pametne“ rasti z razvojem kakovostnejših delovnih mest v panogah z več dodane vrednosti in „vključujoče“ rasti, pri kateri imajo vsi državljani dostop do dobrih zaposlitvenih možnosti. Inovacije v organizaciji dela lahko vodijo tudi v širšo inovativnost pri izdelkih in storitvah, ki lahko zvišajo stopnjo zaposlenosti.

Ključne ugotovitve

Gonila sprememb

V podjetjih, obravnavanih v študijah primerov, je bilo glavno gonilo inovacij pritisk za povečanje uspešnosti. Ta pritisk sta sprožili gospodarska kriza ter potreba po odzivu na izzive demografskih sprememb in močno konkurenco. V večini podjetij so dali pobudo za inovacije vodstveni delavci, ki so se nato posvetovali z zaposlenimi. V več podjetjih so uporabili dvojni pristop, sestavljen iz prvotne odločitve za inovacijo, sprejete po pristopu od zgoraj navzdol, ki ji je sledil pristop od spodaj navzgor za izvedbo in izbiro izboljšav. Ključni del postopka izvajanja je bil še vedno prepričati osebje o koristih inovacij v organizaciji dela. Pogosto so se uporabile delovne skupine za povezavo osebja iz različnih delov organizacije, da se je zagotovilo upoštevanje njihovih stališč.

Sprejete zelo uspešnih delovnih praks so ovirali:

- nenaklonjenost spremembi organizacijske kulture;
- nezdržljivost s strategijo organizacije;
- težave pri merjenju vpliva in vrednosti;
- nepripravljenost srednjih vodstvenih delavcev, da prenesejo odgovornosti in se odpovejo pristojnostim;
- premajhna zavzetost in nezadostna usposobljenost področnih vodij za prenos zelo uspešnih delovnih praks v prakso;
- nepripravljenost zaposlenih za prevzem odgovornosti, zlasti če niso jasne nagrade in možnosti za vplivanje;
- čas in stroški izvedbe.

Več podjetij je uspešno preskusilo inovacije v pilotnih projektih, nekatera pa so upoštevala nasvete strokovnjakov, zlasti če so se nanašali na metode vitke proizvodnje ter prožne delujoče ali nove podporne sisteme IT. Podjetja, ki so sprejela nove proizvodne procese, so pogosto uporabila akademsko znanje in se zgledovala po drugih podjetjih, ki so uvedla podobne sisteme.

Med pogoji, ki so podpirali uvedbo zelo uspešnih delovnih praks, so bili podporni mehanizmi za zaposlene, organizacijska kultura, ki je zagotavljala ohranitev sprememb, trdno vodstvo in socialni dialog. Za vse zaposlene je bilo za razumevanje novih načel in metod pri seznanjanju z novimi postopki upravljanja ključno kognitivno učenje ali učenje, ki temelji na znanju. Druge oblike učenja so bile usmerjene v spremembo zakoreninjenega odnosa in vedenja za spodbuditev in pridobitev zaposlenih in vodstvenih delavcev, naj podprejo izvedbo inovacij.

Dokazi iz študije primerov kažejo, da sta socialni dialog in vključitev predstavnikov delavcev pomembno prispevala k izvedbi inovacij na področju človeških virov. V številnih študijah primerov je bilo za izvedbo in upravljanje sprememb uporabljenih več komunikacijskih poti. Običajno je šlo za kombinacijo neformalne neposredne komunikacije med vodstvenimi delavci (na vseh ravneh) in zaposlenimi z bolj strukturiranimi mehanizmi.

Vpliv na vedenje in odnos zaposlenih

Zelo uspešne delovne prakse, ki so povečale zadovoljstvo na delovnem mestu, so bile prakse, ki so omogočale raznolikost delovnih nalog in odločanje ter spodbujale občutek odgovornosti in samostojnosti. Inovacije, katerih cilj je bil izboljšanje počutja zaposlenih, so bile usmerjene v ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter zdravje in življenjski slog. Splošna motiviranost zaposlenih se je povečala z ukrepi, ki so vključevali obogatitev dela, večjo samostojnost, raznolikost znanja in spretnosti ter njihov razvoj, izboljšano usposabljanje, večje zaupanje in podporo, večjo varnost zaposlitve ter možnosti za predloge ali izzive. V podjetjih, ki so uvedla inovacije, usmerjene v sestavo dela in zmanjšanje fizičnega napora, so bili ugotovljeni tudi pozitivni vplivi na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter fizično počutje.

S študijo je bilo ugotovljeno, da se je kljub prizadevanjem organizacij za izvedbo zdravstvenih in varnostnih ukrepov, pri zelo uspešnih delovnih praksah, ki vključujejo večjo samostojnost, raznolikost delovnih nalog, prilagodljivost in pristojnost odločanja, povečala napetost na delovnem mestu zaradi večjega pritiska na delovnem mestu, delovne obremenitve in tempa dela.

Skoraj vse študije primerov so potrdile, da sta rezultat zelo uspešnih delovnih praks večji obseg izmenjave znanja ter skupno reševanje težav. Zelo uspešne delovne prakse, ki vključujejo vitko upravljanje, skupinsko delo, prožne delovne prakse, preoblikovanje delovnega mesta in vključitev zaposlenih, so bile najpogosteje povezane z večjo produktivnostjo podjetja, večjo predanostjo podjetju, kakovostnejšimi storitvami, nekoliko manj pa z manjšim številom pritožb kupcev. Vitko upravljanje ter skupinsko in prožno delo so prispevali tudi k znižanju stroškov poslovanja. Iz nobene organizacije, obravnavane v študijah primerov, pa niso poročali o neposrednem vplivu na stopnjo dobička, kar pa ne preseneča glede na veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na ta rezultat.

V nekaterih študijah primerov so bile poudarjene izboljšave glede varnosti zaposlitve za skupine, kot so starejši delavci, katerim so koristile pobude, usmerjene v njihovo ohranitev med delovno silo, ni pa bilo dokazov, da bi sprejetje zelo uspešnih delovnih praks ustvarilo nova delovna mesta. To izraža težke razmere, v katerih so številna podjetja v sedanjem gospodarskem ozračju, v katerem je ohranitev delovnih mest morda stvarnejše merilo vpliva zelo uspešnih delovnih praks.

Kazalniki politike

Treba si bo še naprej prizadevati za spodbujanje podjetij v Evropi, da izkoristijo prednosti inovacij v organizaciji dela, ki so koristne za podjetja in delavce. Poročilo vsebuje priporočila, naj se:

- še naprej krepiti razumevanje narave in vpliva zelo uspešnih delovnih praks med oblikovalci politike na nacionalni in evropski ravni;
- povečuje ozaveščenost o vlogi in možnostih inovacij na delovnem mestu na ravni EU ter prek medsektorskih in sektorskih odborov za socialni dialog ter poslovnih združenj;
- vključijo pokazatelji in merila za širjenje zelo uspešnih delovnih praks z evropsko strategijo zaposlovanja za spremljanje napredka pri sprejemanju praks v državah članicah EU;
- krepiti podpora inovacijam z vključitvijo upravičenosti do financiranja v sedanje programe politik in financiranja za mala in srednje velika podjetja;
- sprejmejo ukrepi za podporo in širjenje mreže organizacij za izmenjavo dobre prakse ter opravi čezmejna raziskava v EU;
- izboljša usklajenost ukrepov, zasnovanih za izboljšanje delovnih razmer, in delovnih standardov med sektorji;
- razvijajo sinergije med evropskimi politikami na področju delovnih razmer in javnozdravstvenimi politikami za dobro počutje posameznika zunaj delovnega mesta;
- vključi znanje o novih praksah na področju človeških virov v usposobljenost, ki ima vseevropsko akreditacijo, na primer diplome dodiplomskega študija managementa in MBA.

Dodatne informacije

Poročilo „*Work organisation and innovation*“ (Organizacija dela in inovacije) je na voljo na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

Za dodatne informacije se obrnite na vodjo raziskav Manuela Ortigaa prek naslova: mor@eurofound.europa.eu