

Καινοτομία στον χώρο εργασίας σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις

Περίληψη

Εισαγωγή

Η καινοτομία στον χώρο εργασίας (WPI) είναι μια ανεπτυγμένη και εφαρμοσμένη πρακτική ή συνδυασμός πρακτικών που είτε δομικά (μέσω του καταμερισμού της εργασίας) είτε πολιτιστικά (από πλευράς ενδυνάμωσης του προσωπικού) επιτρέπει στους εργαζόμενους να μετέχουν στην οργανωτική αλλαγή και ανανέωση και, ως εκ τούτου, στη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής τους ζωής και της οργανωτικής απόδοσης. Η παρούσα έκθεση εξετάζει τους λόγους για την ενεργοποίηση της καινοτομίας στον χώρο εργασίας, από κοινού με την υιοθέτηση και την εφαρμογή της, καθώς και τις επιπτώσεις της από την πλευρά της οργάνωσης και της διαχείρισης, των εργαζομένων και των εκπροσώπων των εργαζομένων. Επιλέχθηκαν 51 επιχειρήσεις από 10 κράτη μέλη της ΕΕ στα οποία πραγματοποιήθηκαν μελέτες περιπτώσεων, από τη βάση δεδομένων της τρίτης έρευνας για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (ECS 2013).

Πλαίσιο πολιτικής

Στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» που έχει ως στόχο την επίτευξη έξυπνης και χωρίς περιορισμούς ανάπτυξης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θεωρεί τη WPI σημαντική κινητήρια δύναμη για την ευρωπαϊκή οικονομία. Ειδικότερα, η Επιτροπή θεωρεί τη WPI κινητήριο μοχλό για την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα, αλλά και μέσο μετασχηματισμού των χώρων εργασίας με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των ατομικών ταλέντων και δεξιοτήτων. Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη για καλύτερη κατανόηση των τρόπων με τους οποίους οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να ενισχύσουν τη WPI και, κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να αποσαφηνιστούν οι λόγοι και οι τρόποι υλοποίησης της WPI από τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

Βασικά πορίσματα

Τύποι πρακτικών

Μεταξύ των 51 περιπτώσεων διακρίνονται πέντε πρακτικές, τρεις εκ των οποίων σχετίζονται με τη WPI:

WPI-διάθρωση: πρόκειται για πρακτικές που σχετίζονται με την ομαδική εργασία, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την οργανωτική αναδιάρθρωση κ.λπ. (14% του συνόλου των πρακτικών).

WPI-κουλτούρα: σε αυτές περιλαμβάνονται πρακτικές που ενισχύουν την επικοινωνία, την ανταλλαγή γνώσεων, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τον διάλογο διοίκησης-εργαζομένων και τον διάλογο εκπροσώπησης εργαζομένων-διοίκησης (20% του συνόλου των πρακτικών).

WPI-μεικτή: πρόκειται για συνδυασμούς των παραπάνω πρακτικών (19% του συνόλου των πρακτικών).

Επιπλέον, διακρίνονται δύο πρακτικές που δεν σχετίζονται με τη WPI: Πρακτικές στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων —η μεγαλύτερη κατηγορία από όλες τις πρακτικές (39%), καθώς και άλλες πρακτικές, όπως παρεμβάσεις που σχετίζονται με την τεχνολογία (8% του συνόλου των πρακτικών). Οι περισσότερες επιχειρήσεις στην παρούσα μελέτη συνδυάζουν διαφορετικές πρακτικές προκειμένου να βελτιώνουν ταυτόχρονα την ποιότητα της οργανωτικής απόδοσής τους και την ποιότητα της εργασίας. Ένας μικρός αριθμός πρακτικών έχει ως αποκλειστικό στόχο τη βελτίωση είτε της ποιότητας της απόδοσης είτε της ποιότητας της εργασίας.

Λόγοι για την καθιέρωση πρακτικών WPI

Από πλευράς οργανισμού, η εν λόγω πρακτική αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της αποδοτικότητας, την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας. Από πλευράς διοίκησης και εργαζομένων, κύριος λόγος παραμένουν οι οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι, ωστόσο οι ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης και η απόδοση θεωρούνται επίσης σημαντικοί λόγοι καθιέρωσης πρακτικών WPI.

Πέντε οδοί προς τη WPI

Στο πλαίσιο της έρευνας εντοπίστηκαν πέντε οδοί που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις για την υλοποίηση πρακτικών WPI. Συνολικά, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ως προς τους τύπους πρακτικών WPI που υλοποιούν, όμως η διαδικασία του «γιατί» και του «πώς» αυτές υλοποιούνται παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες.

Οδός 1 – WPI καθοδηγούμενη από την κορυφή της ιεραρχίας: Σχετίζεται με επιχειρήσεις των οποίων οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν καινοτόμο συμπεριφορά. Οι πρωτοβουλίες για πρακτικές WPI λαμβάνονται από την κορυφή προς τη βάση. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι

λαμβάνουν μέρος σε μια συμμετοχική διαδικασία υλοποίησης με στόχο την αλλαγή και την ανανέωση.

Οδός 2 – Αυτόνομη WPI: Αφορά επιχειρήσεις των οποίων οι εργαζόμενοι έχουν συμμετάσχει κατά το παρελθόν στην ανάπτυξη του μοντέλου του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι των εν λόγω επιχειρήσεων έχουν αποδείξει ότι διαθέτουν εργασιακή αυτονομία σε συνδυασμό με τη συμμετοχή τους. Η ίδια η επιχείρηση έχει την ελευθερία να προβαίνει στις δικές της επιλογές, πράγμα που σημαίνει ότι δεν εξαρτάται από κάποια μητρική εταιρεία. Οι επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν επίπεδα ιεραρχίας, δηλαδή έναν ορισμένο καταμερισμό της εργασίας.

Οδός 3 – Αναπόσπαστη WPI: Αυτή η οδός ακολουθείται από επιχειρήσεις στις οποίες η WPI αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των εργασιακών πρακτικών. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν επίσης την ελευθερία να προβαίνουν στις δικές τους επιλογές, προτιμών όμως να περιορίζουν τον καταμερισμό της εργασίας. Επιπλέον, η διαδικασία υλοποίησης της WPI αποτελεί πρωτοβουλία που λαμβάνεται από τη βάση προς την κορυφή. Οι εργαζόμενοι τους παρουσιάζουν καινοτόμο συμπεριφορά.

Οδός 4 – WPI καθοδηγούμενη από τους εργαζόμενους: Η οδός αυτή αφορά επιχειρήσεις που διευκολύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη του μοντέλου του οργανισμού. Η διαδικασία υλοποίησης αποτελεί συμμετοχική πρωτοβουλία από τη βάση προς την κορυφή. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν την ελευθερία να προβαίνουν στις δικές τους επιλογές.

Οδός 5 – WPI καθοδηγούμενη από καινοτόμο συμπεριφορά: Η οδός αυτή ακολουθείται από επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι των οποίων δεν έχουν συμμετάσχει στην ανάπτυξη του μοντέλου του οργανισμού. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν καινοτόμο συμπεριφορά και η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μια τάση για περιορισμό του καταμερισμού της εργασίας.

Και οι πέντε οδοί έχουν ως αποτέλεσμα τη WPI, διαφέρουν όμως καθώς κάθε οδός αποτελεί έναν διαφορετικό συνδυασμό παραγόντων. Επιπλέον, παρότι οι οργανισμοί έχουν περιθώριο να προβαίνουν σε στρατηγικές επιλογές, αυτό δεν σημαίνει ότι όλα επιτρέπονται. Οι περιπτώσεις επιχειρήσεων δείχνουν ότι παρότι υφίσταται διαφοροποίηση στις πρακτικές WPI από οδό σε οδό, η ομοιότητά τους έγκειται στο γεγονός ότι όλες συνδυάζουν πρακτικές WPI-δομής, WPI-κουλτούρας και πρακτικές σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό.

Μοντέλο διαδικασίας και επιπτώσεις

Η υλοποίηση πρακτικών WPI φαίνεται να ακολουθεί ένα μοντέλο που τυγχάνει γενικής εφαρμογής. Οι πρακτικές WPI θεσπίστηκαν κυρίως για οικονομικούς λόγους. Ωστόσο, για την επιτυχή υλοποίησή τους είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων συμφώνησε

ότι οι τρεις παράγοντες που διευκόλυναν την υλοποίηση ήταν: η συμμετοχή των εργαζομένων, η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης και η ηγεσία. Η δέσμευση των εργαζομένων, η βιωσιμότητα και η υψηλή απόδοση είναι τα αποτελέσματα για τον οργανισμό (όπως γίνονται αντιληπτά από τη διοίκηση, τους εργαζόμενους και τους εκπροσώπους των εργαζομένων). Οι ευκαιρίες μάθησης, η δυνατότητα έκφρασης και οι ενδιαφέρουσες θέσεις εργασίας αναφέρονται ως αποτελέσματα για τους εργαζόμενους. Η ισχυρότερη φωνή των εργαζομένων, η βιωσιμότητα του οργανισμού και η ισότητα και η δικαιοσύνη σε επίπεδο χώρου εργασίας είναι ορισμένα από τα αποτελέσματα για την εκπροσώπηση των εργαζομένων.

Δείκτες πολιτικής

Οι επιχειρήσεις παροτρύνονται να δώσουν μεγαλύτερο βάρος στη WPI παράλληλα με αυτό που αποδίδουν στην οικονομική και τεχνική καινοτομία καθώς και στις πρωτοβουλίες και τα ερευνητικά προγράμματα. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, οι υπεύθυνοι για την χάραξη πολιτικής και οι επιχειρήσεις πρέπει:

Να ενθαρρύνουν τον συνεχή προγραμματισμό εργασιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την αύξηση της υλοποίησης πρακτικών WPI εντός των επιχειρήσεων.

Να ενισχύσουν τις προσεγγίσεις σε επίπεδο κλάδου με χαμηλά όρια για τις επιχειρήσεις, κινητοποιώντας οργανισμούς του κλάδου και συνεργατικούς σχηματισμούς ώστε να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο.

Να ενθαρρύνουν υφιστάμενα εθνικά και περιφερειακά δημόσια προγράμματα που στηρίζουν επιχειρήσεις και εταιρείες να υιοθετήσουν την καινοτομία στον χώρο εργασίας, ιδιαίτερα τις MME.

Να αναπτύξουν σχετικά προγράμματα κατάρτισης, τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους.

Να αναπτύξουν διαγνωστικά εργαλεία και εργαλεία παρέμβασης για επιχειρήσεις, ώστε οι τελευταίες να μπορούν να αξιολογήσουν τη θέση τους και να κάνουν βήματα προς πιο ουσιαστικές πρακτικές WPI.

Να διευκολύνουν την ενσωμάτωση της WPI στην καινοτομία γενικότερα.

Να δημιουργήσουν «Forums on the Workplace of the Future» (Φόρουμ για τον χώρο εργασίας του μέλλοντος) με ισχυρή εστίαση στη συμμετοχή των εργαζομένων, την οργάνωση της εργασίας και τον σχεδιασμό της εργασίας για τη διασφάλιση καινοτόμων, παραγωγικών και υγιών χώρων εργασίας.

Να ενισχύσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της πρακτικής WPI και του διαλόγου με εκπροσώπους εργαζομένων σχετικά με αλλαγές και με το μέλλον της επιχείρησης (συμμετοχή και διάλογος).

Περισσότερες πληροφορίες

Η έκθεση «Workplace innovation in European companies» (Καινοτομία στον χώρο εργασίας σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις) διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Για περισσότερες πληροφορίες επικοινωνήστε με τη Σταυρούλα Δημητριάδη, υπεύθυνη προγράμματος, στη διεύθυνση std@eurofound.europa.eu