



Munkahelyi innováció az európai vállalatoknál

Összefoglaló

Bevezetés

A munkahelyi innováció olyan kifejlesztett és bevezetett gyakorlat vagy gyakorlatok kombinációja, amely(ek) strukturális vagy kulturális megoldásokkal (a munkamegosztás révén, illetve a munkatársak szerepének fokozásával) lehetővé teszi(k) a munkavállalók számára, hogy részt vegyenek a szervezeti változásokban és megújulásban, és ily módon javítsák a munka világában töltött idő minőségét és a szervezeti teljesítményt. Ez a jelentés a munkahelyi innovációt lehetővé tevő okokat, valamint az innováció elfogadását és bevezetését vizsgálja, továbbá áttekinti, milyen hatásai lehetnek szervezeti és vezetői, valamint munkavállalói és szakszervezeti szempontból. A harmadik Európai vállalati felmérés (ECS 2013) adatbázisából 10 uniós tagállam mintegy 51 vállalata került a vizsgálatba, amelyekről esettanulmányok készültek.

Szakpolitikai háttér

Az intelligens és inkluzív növekedést célzó Európa 2020 stratégia fényében az Európai Bizottság az európai gazdaság egyik fontos hajtóerejeként tekint a munkahelyi innovációra. Pontosabban a Bizottság szerint a munkahelyi innováció az innováció és a versenyképesség motorja, amely révén a munkahelyek jobban kiaknázhatják az emberi tehetséget és készségeket. Világosabban körül kell azonban határolni, mit tehetnek a szakpolitikusok a munkahelyi innováció ösztönzése érdekében, ezért fontos, hogy megértsük, miért és hogyan vezették be a munkahelyi innovációt az e tanulmányban vizsgált vállalatok.

Fő megállapítások

A gyakorlatok típusai

Az 51 esetben összesen öt gyakorlatot különböztethetünk meg; ezek közül három kapcsolódott a munkahelyi innovációhoz:

strukturális munkahelyi innováció: ezek a gyakorlatok a csapatmunkához, a munkakörtervezéshez, a szervezeti átalakításokhoz stb. kapcsolódnak (az összes gyakorlat 14%-a).

kulturális munkahelyi innováció: ide azok a gyakorlatok tartoznak, amelyek fokozzák a kommunikációt, az ismeretek megosztását, a munkavállalói részvételt, a munkavállalók és a vezető közötti párbeszédet, a vezetőség és a munkavállalói képviselő közötti párbeszédet (az összes gyakorlat 20%-a).

vegyes munkahelyi innováció: ez a fenti gyakorlatok kombinációit jelenti (az összes gyakorlat 19%-a).

Két a munkahelyi innovációhoz nem kapcsolódó gyakorlatot különböztettünk meg: a HR-gyakorlatokat – ezek alkotják a gyakorlatok legnagyobb csoportját (39%); valamint az egyéb gyakorlatokat, mint amilyenek a technológiával összefüggő beavatkozások (az összes gyakorlat 8%-a). A vizsgálatban szereplő vállalatok többsége kombináltan alkalmaz különféle gyakorlatokat, hogy egy időben javítsa a szervezeti teljesítményt és a munka minőségét. A gyakorlatok kisebb része irányul kizárólag vagy a teljesítmény, vagy a munka minőségének javítására.

A munkahelyi innovációs gyakorlatok bevezetésének okai

Szervezeti szempontból az elsődleges okok a hatékonyság növelése, a versenyelőnyhöz való jutás és az innovációs képesség növelése. A vezetők és az alkalmazottak szempontjából a gazdasági és az üzleti célok is domináns oknak számítanak, de a tanulási és fejlődési lehetőségeket és a teljesítményt is fontos oknak tekintik a munkahelyi innováció bevezetésekor.

A munkahelyi innováció öt útja

A kutatások azt mutatták, hogy a vizsgált vállalatok öt különböző utat választottak a munkahelyi innováció bevezetése során. Általában véve úgy tűnik, hogy a vállalatok között különbség mutatkozik abban, milyen típusú munkahelyi innovációs gyakorlatokat vezetnek be, a bevezetés okai és módjai azonban meglehetősen hasonlóak.

1. út – A felülről vezérelt munkahelyi innováció: Ez azokhoz a vállalatokhoz kapcsolódik, ahol a munkavállalók innovatív magatartást tanúsítanak. A munkahelyi innovációra vonatkozó kezdeményezés felülről lefelé irányul; a munkavállalók azonban

elkötelezetten részt vesznek a változást és megújulást hozó folyamatok végrehajtásában.

2. út – Az autonómia-vezérelt munkahelyi innováció: Ez azokat a vállalatokat érinti, amelyek munkavállalói korábban részt vettek a szervezeti modell kialakításában. E vállalatok munkavállalói már bizonyították, hogy rendelkeznek munkahelyi autonómiával, és ez kézzelfogható munkavállalói részvétellel párosul. A szervezet rendelkezik azzal a mozgástérrel, hogy saját maga hozzon döntéseket, ami azt jelenti, hogy nem függ egy anyavállalattól. Ezek a vállalatok hierarchikus felépítésűek – ami bizonyos munkamegosztást feltételez.

3. út – Integrált munkahelyi innováció: Ezt az utat azok a vállalatok választják, ahol a munkahelyi innováció a munkahelyi gyakorlatok szerves részét képezi. Ezek a vállalatok is rendelkeznek azzal a mozgástérrel, hogy saját döntéseket hozzanak, viszont előszeretettel korlátozzák a munkamegosztást. Ezenkívül a munkahelyi innováció végrehajtási folyamata alulról felfelé irányuló kezdeményezéseken alapul. Az ilyen vállalatok alkalmazottai innovatív magatartást tanúsítanak.

4. út – Munkavállalók által vezérelt munkahelyi innováció: Ezt az utat azok a vállalatok járók, amelyek a szervezeti modell kialakítása során elősegítik a munkavállalói részvételt. A végrehajtási folyamat részvételen alapul, alulról felfelé irányuló kezdeményezéssel jön létre. Ezek a szervezetek is rendelkeznek azzal a mozgástérrel, hogy saját döntéseket hozzanak.

5. út – Az innovatív viselkedés által vezérelt munkahelyi innováció: Ez az út azokra a vállalatokra jellemző, amelyek alkalmazottjai nem vettek részt a szervezeti modell kialakításában. Ennek ellenére a munkavállalók innovatív viselkedést tanúsítanak, és a szervezetre jellemző, hogy előszeretettel korlátozza a munkamegosztást.

Mind az öt módon létrehozható munkahelyi innováció; a végeredmény azonban eltérő lesz, hiszen a különböző utak eltérő tényezők kombinációjából tevődnek össze. Ezenkívül, bár a szervezeteknek módjukban áll stratégiai döntéseket hozni, ez nem jelenti azt, hogy „bármilyen működhet”. A vállalati esettanulmányok azt mutatják, hogy bár az egyes utakon belül megfigyelhetők a munkahelyi innovációs gyakorlatok eltérései, abban hasonlítanak, hogy mindegyikben a strukturális, a kulturális és a HR-hez kapcsolódó gyakorlatok ötvöződnék.

Folyamatmodell és hatások

Úgy tűnik, hogy a munkahelyi innovációs gyakorlatok bevezetése általánosan alkalmazott mintát követ. A munkahelyi innovációs gyakorlatokat elsősorban gazdasági okokból vezették be; a végrehajtás sikere érdekében azonban alapvetően fontos, hogy a munkavállalók központi szerepet kapjanak. A válaszadók többsége egyetértett azzal, hogy a

bevezetést az alábbi három tényező könnyítette meg: a munkavállalók bevonása, a felső vezetők elkötelezettsége és a vezetőképeség. A szervezetre gyakorolt hatások (a vezetők, a munkavállalók és a munkavállalók képviselői szerint) a munkavállalók elkötelezettségében, a fenntarthatóságban és a magas teljesítményben mérhetőek le. A munkavállalókra gyakorolt hatások között a tanulási lehetőségeket, a munkavállalók véleménynyilvánítási lehetőségét és a kihívást jelentő munkaköröket említik. A munkavállalói képviselőkre gyakorolt hatások közé az tartozik például, hogy nagyobb teret kap a munkavállalók véleménye, fenntartható szervezet jön létre, munkahelyi szinten érvényesül az egyenlőség és a méltányosság.

Szakpolitikai iránymutatások

Ösztönözni kell a vállalatokat, hogy a gazdasági és a műszaki innováció, valamint a kutatási programok és kezdeményezések mellett tulajdonítsanak nagyobb jelentőséget a munkahelyi innovációnak is. E cél elérése érdekében a szakpolitikai döntéshozóknak és a vállalatoknak az alábbiakat kell tenniük:

a téma folyamatos napirenden tartásának ösztönzése uniós szinten, a vállalatokon belüli munkahelyi innovációs gyakorlatok bevezetésének növelése érdekében;

a vállalatok számára könnyen hozzáférhető, ágazati szintű megközelítések ösztönzése, az ágazati és klaszterszervezetek mobilizálása a szerepvállalásra;

az olyan meglévő országos és regionális programok ösztönzése, amelyek támogatják a munkahelyi innováció üzleti vállalkozások és vállalatok (és különösen a kkv-k) általi bevezetését;

e témával foglalkozó képzési programok kidolgozása mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára;

diagnosztikai és intervenciós eszközök kidolgozása a vállalatok számára, hogy felmérhessék saját helyzetüket, és lépéseket tehessenek a fenntarthatóbb munkahelyi innovációs gyakorlatok kialakítása felé;

a munkahelyi innovációnak az általános innovációk közé való integrálásának előmozdítása;

„A jövő munkahelyéről szóló fórum” létrehozása, kiemelt figyelmet fordítva a munkavállalói részvétellel, a munkaszervezésre és a munkakörtervezésre az innovatív, produktív és egészséges munkahelyek biztosítása érdekében;

a munkavállalók részvételének fokozása a munkahelyi innovációs gyakorlatok megtervezésében és végrehajtásában, valamint a munkavállalói képviselőkkel a változásokról és a vállalat jövőjéről folytatott párbeszédben (részvétel és párbeszéd).

További információ

A *Munkahelyi innováció az európai vállalatoknál* (Workplace innovation in European companies) című jelentés a <http://www.eurofound.europa.eu/publications> weboldalon érhető el.

További tájékoztatásért forduljon Stavroula Demetriades vezető programmenedzserhez az std@eurofound.europa.eu e-mail címen.