

Innovazione sul luogo di lavoro nelle imprese europee

Sintesi

Introduzione

L'innovazione sul luogo di lavoro è una prassi, o la combinazione di più prassi, sviluppata e adottata che consente ai dipendenti di partecipare sia strutturalmente (attraverso la divisione del lavoro) sia culturalmente (in termini di responsabilizzazione del personale) al cambiamento organizzativo e al rinnovamento e, di conseguenza, di migliorare la qualità della vita lavorativa e le prestazioni dell'organizzazione. La presente relazione esamina le ragioni per consentire l'innovazione sul luogo di lavoro, nonché la sua adozione e attuazione, e le conseguenze di tale innovazione dal punto di vista dell'organizzazione e della dirigenza, dei lavoratori e dei rappresentanti dei lavoratori. Dalla banca dati della terza indagine sulle società europee (ECS 2013), sono state selezionate 51 società con sedi in 10 Stati membri dell'UE in cui sono stati effettuati studi di casi.

Contesto delle politiche

Alla luce della strategia Europa 2020, che mira a ottenere una crescita intelligente e inclusiva, la Commissione europea ritiene che l'innovazione sul luogo di lavoro sia un fattore di sviluppo importante per l'economia europea. In particolare, la Commissione sostiene che l'innovazione sul luogo di lavoro rappresenti una forza motrice per l'innovazione e la competitività e contribuisca a trasformare i luoghi di lavoro per fare un uso migliore delle competenze e del talento delle persone. Ciononostante, si avverte la necessità di fare maggiore chiarezza sulle misure che i responsabili delle politiche possono adottare per stimolare l'innovazione sul luogo di lavoro, pertanto è importante acquisire una comprensione dei motivi e delle modalità di applicazione dell'innovazione sul luogo di lavoro da parte delle società prese in esame in questo studio.

Risultati principali

Tipi di prassi

Tra i 51 casi, è possibile distinguere cinque prassi a livello globale, di cui tre correlate all'innovazione sul luogo di lavoro.

Innovazione sul luogo di lavoro di tipo strutturale: si tratta di prassi correlate al lavoro di squadra, alla progettazione del lavoro, alla ristrutturazione organizzativa, ecc. (il 14 % di tutte le prassi).

Innovazione sul luogo di lavoro di tipo culturale: include le prassi che migliorano la comunicazione, la condivisione della conoscenza, la partecipazione dei lavoratori, il dialogo tra lavoratori e responsabili, e il dialogo tra la dirigenza e i rappresentanti dei lavoratori (20 % di tutte le prassi).

Innovazione sul luogo di lavoro di tipo misto: si tratta di combinazioni delle prassi di cui sopra (19 % di tutte le prassi).

Sono state evidenziate due prassi non correlate all'innovazione sul posto di lavoro: prassi correlate alle risorse umane, la più ampia categoria di tutte le prassi (39 %) e altre prassi, quali, ad esempio gli interventi legati alla tecnologia (8 % di tutte le prassi). La maggior parte delle società prese in esame nel presente studio combinano prassi differenti per migliorare al contempo la qualità delle prestazioni dell'organizzazione e la qualità del lavoro. Una minoranza di prassi è rivolta esclusivamente al miglioramento della qualità delle prestazioni o della qualità del lavoro.

Motivi per l'introduzione di prassi di innovazione sul luogo di lavoro

Dal punto di vista dell'organizzazione, gli obiettivi principali consistono nel migliorare l'efficienza, acquisire un vantaggio competitivo e incentivare la capacità innovativa. Dal punto di vista dei dirigenti e dei dipendenti, gli obiettivi economici e commerciali rimangono il motivo predominante, tuttavia anche le opportunità di apprendimento e sviluppo e le prestazioni sono considerate ragioni importanti per l'introduzione di prassi di innovazione sul luogo di lavoro.

Cinque percorsi per giungere all'innovazione sul luogo di lavoro

La ricerca ha individuato cinque percorsi che le aziende hanno intrapreso per giungere alle prassi di innovazione sul luogo di lavoro. Nel complesso, pare che le aziende si differenzino per le tipologie di prassi adottate, mentre il processo delle motivazioni e modalità di attuazione mostra una notevole somiglianza.

Percorso 1 - Innovazione sul luogo di lavoro guidata dall'alto Si riferisce alle società in cui i dipendenti attuano un comportamento innovativo. L'iniziativa per le prassi di innovazione è diretta

dall'alto verso il basso; tuttavia, i dipendenti prendono parte a un processo partecipativo per l'adozione del cambiamento e del rinnovamento.

Percorso 2 - Innovazione sul luogo di lavoro condotta autonomamente Riguarda le società i cui dipendenti hanno partecipato, in passato, allo sviluppo del modello dell'organizzazione. I dipendenti di queste società hanno dimostrato autonomia nello svolgimento delle loro mansioni lavorative, unitamente a un certo livello di partecipazione dei lavoratori. La struttura in sé ha la capacità di operare le proprie scelte, ovvero non dipende da una società madre. Queste aziende presentano livelli gerarchici, ossia, un certo grado di divisione del lavoro.

Percorso 3 - Innovazione sul luogo di lavoro integrale Questo percorso è seguito da società in cui l'innovazione sul luogo di lavoro costituisce parte integrante delle prassi di lavoro. Anche queste aziende hanno la facoltà di operare le proprie scelte, ma mostrano una preferenza per la limitazione della divisione del lavoro. Inoltre, il processo di attuazione dell'innovazione sul luogo di lavoro è un'iniziativa bottom-up. I dipendenti mostrano un comportamento innovativo.

Percorso 4 - Innovazione sul luogo di lavoro gestita dai lavoratori Questo percorso riguarda le aziende che facilitano la partecipazione dei dipendenti nello sviluppo del modello dell'organizzazione. Il processo di attuazione è un'iniziativa bottom-up partecipativa. Tali organizzazioni hanno la facoltà di operare le proprie scelte.

Percorso 5 - Innovazione sul luogo di lavoro indotta da comportamento innovativo Questo percorso è seguito da società i cui dipendenti non hanno partecipato allo sviluppo del modello dell'organizzazione. Tuttavia, i dipendenti mostrano un comportamento innovativo, e l'organizzazione è caratterizzata da una preferenza per la limitazione della divisione del lavoro.

Tutti e cinque i percorsi conducono all'attuazione dell'innovazione sul luogo di lavoro, pur presentando delle differenze in quanto ogni percorso è costituito da una diversa combinazione di fattori. Inoltre, sebbene le organizzazioni abbiano spazio per fare scelte strategiche, questo non significa che "tutto è consentito". I casi aziendali indicano che, nonostante le prassi di innovazione sul luogo di lavoro varino all'interno dei percorsi, si può rintracciare una somiglianza nel fatto che tutti sembrano coniugare prassi di innovazione sul luogo di lavoro di tipo strutturale, di tipo culturale e prassi correlate alle risorse umane.

Modello del processo e conseguenze

L'attuazione di prassi di innovazione sul luogo di lavoro sembra seguire un modello applicato a livello generale. Sono state introdotte prassi di innovazione sul luogo di lavoro prevalentemente per ragioni economiche; tuttavia, affinché la loro attuazione abbia successo, è essenziale che i dipendenti svolgano un

ruolo centrale. La maggioranza degli intervistati ha convenuto che i tre fattori che hanno favorito l'attuazione sono: coinvolgimento dei lavoratori, impegno dei responsabili senior e leadership. Gli impatti sull'organizzazione (percepiti da dirigenti, lavoratori e rappresentanti dei lavoratori) sono il coinvolgimento dei lavoratori, la sostenibilità e il livello elevato delle prestazioni. Le opportunità di apprendimento, la possibilità di fare sentire la propria voce e lo svolgimento di mansioni lavorative più interessanti e impegnative sono tutti esempi di effetti menzionati in merito alle conseguenze sui lavoratori. Tra le conseguenze per i rappresentanti dei lavoratori si annoverano una maggiore visibilità dei lavoratori, un'organizzazione sostenibile e parità ed equità a livello di luogo di lavoro.

Spunti per le politiche

Le società sono invitate a conferire maggiore risalto all'innovazione sul luogo di lavoro a fianco del rilievo conferito all'innovazione economica e tecnica nonché a programmi di ricerca e iniziative. Per raggiungere questo obiettivo, i responsabili politici e le aziende devono:

incoraggiare la programmazione costante a livello europeo per aumentare l'attuazione delle prassi di innovazione sul luogo di lavoro all'interno delle imprese.

Incoraggiare gli approcci a livello settoriale con soglie di basso livello per le società, mobilitando il settore e le organizzazioni cluster a svolgere un ruolo determinante.

Incoraggiare i programmi pubblici nazionali e regionali esistenti che sostengono il commercio e le imprese, in particolare le PMI, ad adottare prassi di innovazione sul luogo di lavoro.

Sviluppare programmi di formazione sul tema rivolti a datori di lavoro e dipendenti.

Sviluppare strumenti diagnostici e di intervento per le aziende al fine di valutare la loro situazione e attuare prassi più sostanziali in materia di innovazione sul luogo di lavoro.

Agevolare l'integrazione dell'innovazione sul luogo di lavoro nell'ambito dell'innovazione in generale.

Creare "Forum sul luogo di lavoro del futuro", rivolgendo un'attenzione particolare alla partecipazione dei lavoratori, all'organizzazione del lavoro e alla progettazione del lavoro per garantire luoghi di lavoro innovativi, produttivi e sani.

Rafforzare il ruolo partecipativo dei dipendenti nella progettazione e attuazione delle prassi di innovazione sul luogo di lavoro e incentivare il dialogo con i rappresentanti dei lavoratori riguardo ai cambiamenti e al futuro dell'azienda (partecipazione e dialogo).

Ulteriori informazioni

La relazione *Innovazione sul luogo di lavoro nelle imprese europee* è disponibile all'indirizzo <http://http://www.eurofound.europa.eu/it/publications>

Per ulteriori informazioni, contattare Stavroula Demetriades, Senior Programme Manager, presso std@eurofound.europa.eu