

# Inovācija darbavietā Eiropas uzņēmumos

## Kopsavilkums

### Ievads

Inovācija darbavietā ir izstrādātas un īstenotas metodes vai metožu kombinācija, kas vai nu strukturāli (izmantojot darba dalīšanu), vai kulturāli (radot darbiniekiem iespējas) ļauj darba ņēmējiem piedalīties organizatorisku pārmaiņu un atjaunināšanas īstenošanā, uzlabojot darba dzīves kvalitāti un organizācijas darbību. Šajā ziņojumā ir aplūkoti gan inovācijas darbavietā ieviešanas iemesli, gan metožu pieņemšanas un īstenošanas faktori un ietekme, raugoties no organizācijas un vadības, darbinieku un darbinieku pārstāvju viedokļa. Lai veiktu gadījumu izpēti, trešā Eiropas uzņēmumu apsekojuma (*ECS 2013*) datubāzē tika izraudzīts 51 uzņēmums no desmit ES dalībvalstīm.

### Politikas konteksts

Ņemot vērā stratēģiju "Eiropa 2020", kuras mērķis ir panākt ilgtspējīgu un integrējošu izaugsmi, Eiropas Komisija uzskata inovāciju darbavietā par svarīgu Eiropas ekonomikas virzītājspēku. Konkrēti, Komisija uzskata inovāciju darbavietā par inovācijas un konkurētspējas dzinējspēku un līdzekli darbavietu pārveidošanai ar mērķi pilnvērtīgāk izmantot cilvēku talantus un prasmes. Taču ir jābūt lielākai skaidrībai par to, ko politikas veidotāji var darīt, lai veicinātu inovāciju darbavietā, tāpēc ir svarīgi izprast, kāpēc un kā šajā pētījumā aplūkoti uzņēmumi īsteno inovāciju darbavietā.

### Būtiskākie secinājumi

#### Metožu veidi

Kopumā 51 izpētītajā gadījumā tika apzināti pieci metožu veidi, no kuriem trīs ir saistīti ar inovāciju darbavietā.

Uz struktūru orientēta inovācija darbavietā – ar komandas darbu, darba procesu, organizācijas pārstrukturēšanu utt. saistītas metodes (14 % no visām metodēm).

Uz kultūru orientēta inovācija darbavietā – šeit ietilpst metodes, kas uzlabo komunikāciju, apmainīšanos ar

zināšanām, darbinieku līdzdalību, darbinieku un vadītāju dialogu un vadības un darbinieku pārstāvju dialogu (20 % no visām metodēm).

Jaukta inovācija darbavietā – iepriekš minēto metožu kombinācija (19 % no visām metodēm).

Tika apzināti divi ar inovāciju darbavietā nesaistītu metožu veidi – cilvēkresursu politikas metodes, kas ir lielākā visu metožu kategorija (39 %), un citas metodes, piemēram, ar tehnoloģijām saistīti pasākumi (8 % no visām metodēm). Vairākums pētījumā aplūkoto uzņēmumu kombinē dažādas metodes, lai vienlaicīgi uzlabotu organizācijas darbības un darba dzīves kvalitāti. Tikai neliela daļa metožu ir orientētas vienīgi uz organizācijas darbības kvalitātes vai darba dzīves kvalitātes uzlabošanu.

#### Inovācijas darbavietā ieviešanas iemesli

Raugoties no organizācijas perspektīvas, inovācija darbavietā tiek ieviesta galvenokārt, lai paaugstinātu efektivitāti, iegūtu konkurences priekšrocības un uzlabotu inovācijas spēju. Raugoties no vadītāju un darbinieku perspektīvas, galvenais iemesls joprojām ir ekonomiski un uzņēmējdarbības mērķi, taču par svarīgiem inovācijas darbavietā metožu ieviešanas iemesliem tiek uzskatītas arī mācīšanās un attīstības iespējas un darba rezultāti.

#### Pieci ceļi uz inovāciju darbavietā

Pētījumā tika apzināti pieci ceļi, ko uzņēmumi izmanto, lai ieviestu inovāciju darbavietā. Kopumā šķiet, ka uzņēmumi izvēlas atšķirīgus inovācijas darbavietā metožu veidus, tomēr procesā, kāpēc un kā šīs metodes tiek īstenotas, pastāv ievērojama līdzība.

**1. ceļš – vadības virzīta inovācija darbavietā:** šis ceļš attiecas uz uzņēmumiem, kuros darbinieki rīkojas inovatīvi. Iniciatīva par inovāciju darbavietā ir lejupeja, taču darbinieki iesaistās līdzdalīgā pārmaiņu un atjaunināšanas īstenošanas procesā.

**2. ceļš – autonomijas virzīta inovācija darbavietā:** šis ceļš attiecas uz uzņēmumiem, kuru darbinieki iepriekš ir piedalījušies organizācijas modeļa izstrādē. Šo uzņēmumu darbinieki ir pierādījuši, ka viņiem darbā ir nodrošināta autonomija apvienojumā ar darbinieku līdzdalības iespēju. Uzņēmums pats ir tiesīgs veikt izvēli, kas nozīmē, ka tas nav atkarīgs no mātesuzņēmuma. Šajos uzņēmumos pastāv hierarhijas līmeņi, t. i., zināma darba dalīšana.

**3. ceļš – integrēta inovācija darbavietā:** šo ceļu izvēlas uzņēmumi, kuros inovācija darbavietā ir neatņemama darba metožu daļa. Arī šie uzņēmumi paši ir tiesīgi veikt izvēli, bet dod priekšroku darba dalīšanas ierobežošanai. Turklāt inovācijas darbavietā īstenošanas process ir augšupēja iniciatīva. Šo uzņēmumu darbinieki rīkojas inovatīvi.

**4. ceļš – darbinieku virzīta inovācija darbavietā:** šis ceļš ir raksturīgs uzņēmumiem, kas veicina darbinieku līdzdalību organizācijas modeļa izstrādē. Īstenošanas process ir līdzdalīgs, augšupēja iniciatīva. Šīs organizācijas pašas ir tiesīgas veikt izvēli.

**5. ceļš – inovatīvas rīcības virzīta inovācija darbavietā:** šo ceļu izvēlas uzņēmumi, kuru darbinieki nav piedalījušies organizācijas modeļa izstrādē. Tomēr darbinieki rīkojas inovatīvi un organizācijai ir raksturīgs tas, ka tā dod priekšroku darba dalīšanas ierobežošanai.

Visi pieci ceļi noved pie inovācijas darbavietā, taču tie ir atšķirīgi, jo katrs ceļš ir citāda faktoru kombinācija. Turklāt, lai gan organizācijām ir iespēja izdarīt stratēģisku izvēli, tas nenozīmē, ka "der jebkas". Uzņēmumu izpēte liecina, ka, lai gan inovācijas darbavietā metodes apzinātajos ceļos atšķiras, tomēr visi ceļi šķiet līdzīgi tādā ziņā, ka tajos ir kombinētas uz struktūru un uz kultūru orientētas inovācijas darbavietā metodes un ar cilvēkresursu politiku saistītas metodes.

#### **Procesa modelis un ietekme**

Šķiet, ka inovācijas darbavietā metožu īstenošanā uzņēmumi ievēro vispārpiemērojamu modeli. Inovācijas darbavietā metodes ir ieviestas galvenokārt ekonomisku apsvērumu dēļ, tomēr, lai to īstenošana būtu sekmīga, ir būtiski uzticēt svarīgu lomu darbiniekiem. Lielākā daļa respondentu piekrīt, ka trīs faktori, kas veicina īstenošanu, ir darbinieku iesaistīšana, augstākās vadības atbalsts un vadība. Ietekme uz organizāciju (saskaņā ar vadītāju,

darbinieku un darbinieku pārstāvju viedokli) izpaužas kā darbinieku iesaistīšanās, ilgtspēja un augsti darbības rezultāti. Runājot par ietekmi uz darbiniekiem, tiek nosauktas mācīšanās iespējas, lielāka darbinieku loma un interesants darbs. Lielāka darbinieku loma, ilgtspējīga organizācija un vienlīdzība un godīgums darbavietas līmenī ir daži no ietekmes uz darbinieku pārstāvību aspektiem.

## **Politikas norādes**

Uzņēmumi tiek aicināti vairāk uzsvērt inovācijas darbavietā nozīmi vienlaikus ar nozīmi, kas tiek piešķirta ekonomiskai un tehniskai inovācijai un pētniecības programmām un iniciatīvām. Lai sasniegtu šo mērķi, politikas veidotāju un uzņēmumu uzdevums ir:

rosināt pastāvīgu programmu izstrādi Eiropas līmenī, lai uzņēmumos paplašinātu inovācijas darbavietā metožu īstenošanu;

atbalstīt nozaru līmeņa pieejas ar zemiem sliekšņiem uzņēmumiem, mobilizējot nozaru un kopu organizācijas uzņemties ietekmīgu lomu;

veicināt pastāvošās valsts un reģionālās publiskās programmas, kas atbalsta uzņēmumus un komercsabiedrības, jo īpaši MVU, lai tie ieviestu inovācijas darbavietā;

izstrādāt šim jautājumam veltītas apmācības programmas, kas būtu paredzētas gan darba devējiem, gan darba ņēmējiem;

izstrādāt uzņēmumiem paredzētus diagnostikas un iesaistīšanās rīkus, kas ļautu novērtēt situāciju un veikt pasākumus inovācijas darbavietā stiprināšanai;

veicināt inovācijas darbavietā integrēšanu kopējā inovācijā;

izveidot nākotnes darbavietām veltītus forumus, pievēršot īpašu uzmanību darbinieku līdzdalībai, darba organizācijai un darba procesam, lai nodrošinātu inovatīvas, produktīvas un veselīgas darbavietas;

piešķirt lielāku nozīmi darbinieku līdzdalībai inovācijas darbavietā metožu izstrādē un īstenošanā un paplašināt dialogu ar darbinieku pārstāvjiem attiecībā uz pārmaiņām un uzņēmuma nākotni (līdzdalība un dialogs).

#### **Papildu informācija**

Ziņojums "*Workplace innovation in European companies*" ("Inovācija darbavietā Eiropas uzņēmumos") ir pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Lai saņemtu plašāku informāciju, sazinieties ar vecāko programmu vadītāju *Stavroula Demetriades*, rakstot uz adresi: [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu)