

# Innowacje w miejscu pracy w europejskich przedsiębiorstwach

## Streszczenie

### Wprowadzenie

Innowacja w miejscu pracy jest opracowaną i wdrożoną praktyką lub kombinacją praktyk, które strukturalnie (poprzez podział pracy) lub kulturowo (poprzez delegowanie obowiązków personelowi) umożliwiają pracownikom udział we wdrażaniu zmian i odnowy organizacji, a tym samym w poprawie jakości życia zawodowego i wyników organizacji. W niniejszym sprawozdaniu przeanalizowano powody innowacji w miejscu pracy, wraz z ich wprowadzaniem i wdrażaniem, oraz ich skutki z punktu widzenia organizacji, kierownictwa, pracowników i przedstawicieli pracowników. Z bazy danych trzeciego europejskiego badania przedsiębiorstw (ECS 2013) wybrano 51 przedsiębiorstw z 10 państw członkowskich UE i poddano je badaniu.

### Kontekst polityki

W świetle strategii „Europa 2020” mającej na celu inteligentny wzrost gospodarczy służący włączeniu społecznemu, Komisja postrzega innowacje w miejscu pracy jako istotny czynnik napędzania europejskiej gospodarki. W szczególności, Komisja uważa, że innowacje w miejscu pracy mogą być motorem innowacyjności i konkurencyjności oraz sposobem przekształcania miejsc pracy tak, aby lepiej w nich wykorzystywano ludzkie zdolności i umiejętności. Istnieje jednak konieczność większej klarowności pod względem możliwych działań decydentów służących pobudzeniu innowacji w miejscu pracy i dlatego też istotnie jest pozyskanie wiedzy o przyczynach i sposobach wdrażania takich innowacji przez przedsiębiorstwa poddane analizie w tym badaniu.

### Kluczowe ustalenia

#### Rodzaje praktyk

Wśród 51 przypadków rozpoznano w sumie pięć praktyk; trzy były związane z innowacjami w miejscu pracy:

**Innowacyjna struktura:** praktyki te są związane z pracą zespołową, projektem stanowiska pracy, restrukturyzacją organizacji itp. (14% wszystkich praktyk).

**Innowacyjna kultura:** uwzględnia się tu praktyki udoskonalające komunikację, wymianę wiedzy, partycypację pracowników, dialog między pracownikami a kierownikami oraz dialog między kierownictwem a przedstawicielami pracowników (20% wszystkich praktyk).

**Innowacje o charakterze mieszanym:** są to kombinacje powyższych praktyk (19% wszystkich praktyk).

Wyróżniono dwie praktyki niezwiązane z innowacjami w miejscu pracy: Praktyki w zakresie zasobów ludzkich – największa kategoria wśród wszystkich praktyk (39%); oraz inne praktyki, na przykład interwencje związane z technologią (8% wszystkich praktyk). Większość przedsiębiorstw opisanych w niniejszym opracowaniu łączy różne praktyki w celu jednoczesnej poprawy jakości działania organizacji oraz poprawy jakości pracy. Mniejsza ilość praktyk jest nakierowana wyłącznie na poprawę jakości działania lub poprawę jakości pracy.

#### Powody wprowadzania innowacyjnych praktyk w miejscu pracy

Z punktu widzenia organizacji są one wprowadzane przede wszystkim w celu poprawy efektywności; zdobycia przewagi konkurencyjnej; oraz zwiększenia innowacyjności. Z punktu widzenia kierowników i pracowników cele ekonomiczne i biznesowe pozostają podstawową przyczyną, jednak możliwości w zakresie nauki i rozwoju oraz poprawę wyników również uznaje się za ważne powody wprowadzania innowacyjnych praktyk w miejscu pracy.

#### Pięć ścieżek wprowadzania innowacji w miejscu pracy

W badaniu zidentyfikowano pięć ścieżek obieranych przez przedsiębiorstwa w celu wprowadzania innowacyjnych praktyk w miejscu pracy. Przedsiębiorstwa na ogół różnią się pod względem rodzajów realizowanych przez siebie innowacyjnych praktyk w miejscu pracy, jednak znaczne podobieństwo występuje w odniesieniu do przyczyn i sposobów ich realizacji.

**Ścieżka 1 – Odgórne innowacje w miejscu pracy:** Dotyczy ona przedsiębiorstw, w których pracownicy wykazują się innowacyjnymi zachowaniami. Inicjatywa w zakresie innowacyjnych praktyk w miejscu pracy jest odgórna; pracownicy biorą jednak udział w partycypacyjnym procesie wdrażania zmian i odnowy.

**Ścieżka 2 – Autonomiczne innowacje w miejscu pracy:** Dotyczy ona przedsiębiorstw, których pracownicy w przeszłości brali udział w opracowywaniu modelu danej organizacji. Pracownicy tych przedsiębiorstw wykazali się niezależnością na pełnionych stanowiskach oraz występowała partycypacja pracowników. Sam zakład ma swobodę dokonywania własnych wyborów, co oznacza, że nie jest zależny od spółki dominującej. W przedsiębiorstwach takich obserwuje się poziomy hierarchiczne, tj. pewien podział pracy.

**Ścieżka 3 – Integralne innowacje w miejscu pracy:** Tę ścieżkę obierają przedsiębiorstwa, w których innowacje w miejscu pracy stanowią integralną część metod pracy. Przedsiębiorstwa te również mają swobodę dokonywania własnych wyborów, ale woła ograniczać podział pracy. Ponadto proces wdrażania innowacji w miejscu pracy jest inicjatywą oddolną. Pracownicy wykazują innowacyjne zachowania.

**Ścieżka 4 – Pracownicze innowacje w miejscu pracy:** Tą ścieżką kroczą przedsiębiorstwa, które ułatwiają pracownikom udział w tworzeniu modelu organizacji. Proces wdrażania jest oddolną inicjatywą partycypacyjną. Organizacje takie mają swobodę dokonywania własnych wyborów.

**Ścieżka 5 – Behawioralne innowacje w miejscu pracy:** Tą ścieżką podążają przedsiębiorstwa, których pracownicy nie uczestniczyli w opracowywaniu modelu organizacji. Pracownicy wykazują jednak innowacyjne zachowania, a organizację taką charakteryzuje skłonność do ograniczania podziału pracy.

Wszystkie pięć ścieżek prowadzi do innowacji w miejscu pracy, jednak różnią się one od siebie, gdyż każda ścieżka to inna kombinacja czynników. Co więcej, chociaż organizacje mogą podejmować strategiczne decyzje, nie oznacza to, że „wszystko jest możliwe”. Przypadki poszczególnych przedsiębiorstw pokazują, że choć innowacyjne praktyki w miejscu pracy różnią się od siebie w ramach ścieżek, istnieje podobieństwo polegające na tym, że wszystkie łączą w sobie praktyki związane z innowacyjną strukturą, praktyki związane z innowacyjną kulturą oraz praktyki w zakresie zasobów ludzkich.

#### **Model procesu i jego skutki**

Innowacyjne praktyki w miejscu pracy są na ogół wdrażane zgodnie z ogólnie stosowanym wzorem. Innowacyjne praktyki w miejscu pracy wprowadzono przede wszystkim ze względów ekonomicznych, jednak dla skutecznej ich realizacji istotne jest, aby kluczową rolę odgrywali pracownicy. Większość

respondentów zgodziła się, że realizację ułatwiają następujące trzy czynniki: udział pracowników, zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla oraz przywództwo. Skutki dla organizacji (postrzegane przez kierowników, pracowników i przedstawicieli pracowników) obejmują zaangażowanie pracowników, trwały rozwój i dobre wyniki działania. Wśród skutków dla pracowników wymienia się możliwości w zakresie kształcenia, wypowiadania swojej opinii oraz wykonywania ambitnych prac. Mocniejszy głos pracowników, stabilna organizacja oraz równość i sprawiedliwość w miejscu pracy to niektóre ze skutków dla przedstawicieli pracowników.

## **Wskazówki dotyczące polityki**

Przedsiębiorstwa zachęca się, aby oprócz koncentrowania się na innowacjach ekonomicznych i technicznych oraz programach i inicjatywach badawczych większą wagę przywiązywały do innowacji w miejscu pracy. Aby osiągnąć ten cel, decydenci i przedsiębiorstwa muszą:

wspierać stałe plany działań na szczeblu europejskim mające na celu skuteczniejsze wdrażanie w przedsiębiorstwach innowacyjnych praktyk w miejscu pracy;

zachęcać do stosowania podejścia sektorowego z niskimi progami udziału przedsiębiorstw poprzez mobilizowanie do uczestnictwa organizacji sektorowych i klastrowych;

wspierać istniejące krajowe i regionalne programy publiczne, których celem jest pomoc przedsiębiorcom i przedsiębiorstwom, w szczególności MŚP, we wprowadzaniu innowacji w miejscu pracy;

opracować programy szkoleniowe w tej dziedzinie dla pracodawców i pracowników;

opracować narzędzia diagnostyczne i interwencyjne dla przedsiębiorstw, aby mogły oceniać swoją sytuację i podejmować kroki w kierunku bardziej znaczących innowacyjnych praktyk w miejscu pracy;

ułatwiać wdrażanie innowacji w miejscu pracy w ramach działań innowacyjnych w ogóle;

stworzyć „Fora dotyczące miejsca pracy przyszłości”, kładąc nacisk na udział pracowników, organizację pracy i projekt stanowiska pracy w kontekście zapewnienia innowacyjnych, wydajnych i zdrowych miejsc pracy;

zwiększać partycypacyjną rolę pracowników w zakresie projektowania i wdrażania innowacyjnych praktyk w miejscu pracy oraz pobudzać dialog z przedstawicielami pracowników w odniesieniu do zmian i przyszłości przedsiębiorstwa (udział i dialog).

#### **Dalsze informacje**

Sprawozdanie „Innowacje w miejscu pracy w europejskich przedsiębiorstwach” jest dostępne na stronie internetowej <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Aby uzyskać więcej informacji, prosimy o kontakt z kierownikiem programu Stavroulą Demetriades pod adresem [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu)