

Inovácia pracovísk v európskych podnikoch

Zhrnutie

Úvod

Inovácia pracovísk predstavuje vypracovaný a realizovaný postup alebo kombináciu postupov, ktoré buď štrukturálne (prostredníctvom delby práce) alebo kultúrne (posilnením postavenia zamestnancov) umožňujú zamestnancom podieľať sa na organizačnej zmene a obnove, a tak zlepšiť kvalitu pracovného života a výkonnosť organizácie. V tejto správe sa analyzujú dôvody umožnenia inovácie pracovísk, ako aj jej zavádzania a realizácie a analyzujú sa vplyvy z hľadiska organizácie a riadenia, zamestnancov a zástupcov zamestnancov. Z databázy tretieho európskeho prieskumu podnikov (ECS 2013) bolo vybraných 51 podnikov z 10 členských štátov EÚ, v ktorých uskutočnili prípadové štúdie.

Politické súvislosti

So zreteľom na stratégiu Európa 2020, ktorá je zameraná na dosiahnutie inteligentného a inkluzívneho rastu, Európska komisia považuje inováciu pracovísk za významnú hybnú silu európskeho hospodárstva. Komisia pokladá inováciu pracovísk za motor inovácií a konkurencieschopnosti a za spôsob, ako transformovať pracoviská, aby dokázali lepšie využiť talent a schopnosti ľudí. Potrebné je však lepšie objasniť, čo môžu tvorcovia politik urobiť na podnietenie inovácie pracovísk, a preto je dôležité porozumieť tomu, prečo a akým spôsobom sa inovácia pracovísk realizuje v podnikoch uvedených v tejto štúdii.

Hlavné zistenia

Typy postupov

Z 51 prípadov zaujalo celkovo päť postupov, tri súviseli s inováciou pracovísk:

Štrukturálna inovácia pracovísk: tieto postupy súviseli s tímovou prácou, usporiadaním práce, organizačnou reštrukturalizáciou atď. (14 % všetkých postupov).

Kultúrna inovácia pracovísk: zahŕňa postupy, ktoré zlepšujú komunikáciu, výmenu poznatkov, participáciu zamestnancov, dialóg medzi zamestnancami a riadiacimi

pracovníkmi a dialóg medzi manažmentom a zástupcami zamestnancov (20 % všetkých postupov).

Zmiešaná inovácia pracovísk: predstavuje kombinácie vyššie uvedených postupov (19 % všetkých postupov).

Význačné boli dve skupiny postupov, odlišné od postupov inovácie pracovísk: postupy v oblasti IZ, ktoré sú najväčšou kategóriou všetkých postupov (39 %) a iné postupy, napr. technologické intervencie (8 % všetkých postupov). Väčšina podnikov v tejto štúdii kombinuje rôzne postupy v záujme zlepšenia kvality výkonnosti organizácie i kvality práce. Menšia časť postupov je zameraná výlučne na zlepšenie buď kvality výkonnosti organizácie, alebo kvality práce.

Dôvody zavádzania postupov inovácie pracovísk

Z hľadiska organizácie je to v prvom rade na účely: zvýšenia efektívnosti, získania konkurenčnej výhody a zvýšenia inovačnej schopnosti. Z hľadiska riadiacich pracovníkov a zamestnancov hlavným dôvodom stále zostávajú hospodárske a obchodné ciele, avšak za dôležité dôvody zavádzania postupov inovácie pracovísk sa považujú aj príležitosti na získanie poznatkov a rozvoj, ako aj výkonnosť.

Päť spôsobov, ktoré vedú k inovácii pracovísk

Z výskumu vyplynulo päť spôsobov, ktoré podniky použili na inováciu pracovísk. Vo všeobecnosti sa ukazuje, že podniky sa líšia, pokiaľ ide o typy postupov, ktoré realizujú, avšak značná podobnosť sa prejavuje v tom, prečo a ako sa tieto typy postupy realizujú.

1. spôsob – Inovácia pracovísk riadená zhora:

Týka sa podnikov, v ktorých zamestnanci uplatňujú inovačné správanie. Iniciatíva zameraná na postupy inovácie pracovísk je riadená zhora nadol, zamestnanci sa však zapájajú do participatívneho procesu zavádzania zmien a obnovy.

2. spôsob – Inovácia pracovísk riadená nezávislosťou: Týka sa podnikov, ktorých zamestnanci sa v minulosti podieľali na vývoji modelu organizácie. Zamestnanci v týchto podnikoch preukázali svoju pracovnú nezávislosť spolu s existenciou participácie zamestnancov. Zariadenie samotné môže nezávisle prijímať vlastné rozhodnutia, čo znamená, že nie je závislé od materského podniku. Tieto podniky majú hierarchické úrovne, t. j. existuje určitá deľba práce.

3. spôsob – Integrovaná inovácia pracovísk: Tento spôsob používajú podniky, v ktorých inovácia pracovísk je integrovanou súčasťou pracovných postupov. Tieto podniky tiež môžu nezávisle prijímať vlastné rozhodnutia, ale uprednostňujú obmedzenie deľby práce. Navyše proces realizácie inovácie pracovísk je iniciatíva riadená zdola nahor. Zamestnanci v takýchto podnikoch vykazujú inovačné správanie.

4. spôsob – Inovácia pracovísk riadená zamestnancami: Tento spôsob sa používa v podnikoch, ktoré umožňujú participáciu zamestnancov na rozvoji modelu organizácie. Proces realizácie je participatívny, t. j. iniciatíva riadená zdola. Tieto organizácie môžu nezávisle prijímať rozhodnutia.

5. spôsob – Inovácia pracovísk riadená inovačným správaním: Tento spôsob používajú podniky, ktorých zamestnanci neparticipujú na modeli rozvoja organizácie. Zamestnanci však vykazujú inovačné správanie a pre organizáciu je charakteristické uprednostnenie obmedzenia deľby práce.

Všetkých päť spôsobov vedie k inovácií pracovísk, sú však medzi nimi rozdiely, pretože každý spôsob zahŕňa kombináciu rôznych faktorov. Navyše, aj keď organizácia má priestor na prijímanie strategických rozhodnutí, neznamená to však, že sa „dá urobiť všetko“. Z prípadov týkajúcich sa podnikov vyplýva, že aj keď existujú rozdiely v jednotlivých spôsoboch uplatňovania postupov inovácie pracovísk, je tu určitá podobnosť v tom, že podľa všetkého všetky kombinujú postupy štruktúrnej, kultúrnej inovácie pracovísk a inovácie pracovísk súvisiacej s ľudskými zdrojmi.

Model procesu a vplyvy

Realizácia postupov inovácie pracovísk sa podľa všetkého riadi podľa všeobecne uplatňovaného vzoru. Postupy inovácie pracovísk boli zavedené hlavne z ekonomických dôvodov, avšak pre ich úspešnú realizáciu je nevyhnutná ústredná úloha

zamestnancov. Väčšina respondentov súhlasila s tým, že ich realizáciu umožnili tieto tri faktory: zapojenie zamestnancov, angažovanosť vrcholového manažmentu a vedenie. Vplyvy na organizáciu (ako ich vnímajú vedúci pracovníci, zamestnanci a zástupcovia zamestnancov) sú: angažovanosť zamestnancov, udržateľnosť a vysoký výkon. K uvádzaným vplyvom na zamestnancov patrili možnosti vzdelávania, možnosť participácie na rozhodnutiach a podnetná práca. K vplyvom na zastúpenie zamestnancov patrí možnosť participácie zamestnancov na rozhodnutiach, udržateľná organizácia a rovnosť a spravodlivosti na úrovni pracoviska.

Politické ukazovatele

Podniky sa vyzývajú k tomu, aby popri dôraze na inovácie v hospodárskej a technickej oblasti a na výskumné programy a iniciatívy kládli väčší dôraz aj na inováciu pracovísk. V záujme dosiahnutia tohto cieľa je potrebné, aby tvorcovia politik a podniky:

podporovali pokračovanie programu na európskej úrovni v záujme zlepšenia realizácie postupov inovácie pracovísk v podnikoch,

podporovali prístupy na odvetvovej úrovni s nízkymi limitmi pre podniky na mobilizáciu odvetvia a klastrových organizácií, aby sa mohli ujať svojej úlohy,

podporovali existujúce národné a regionálne verejné programy, ktoré podporujú podnikanie a podniky, najmä MSP, aby zavádzali inováciu pracovísk,

pripravili vzdelávacie programy o tejto problematike pre zamestnávateľov a zamestnancov,

rozvíjali diagnostické a intervenčné nástroje pre podniky, aby mohli posúdiť svoju situáciu a prijať opatrenia na zavedenie dôležitejších postupov inovácie pracovísk,

umožnili vo všeobecnosti integráciu inovácie pracovísk do oblasti inovácií,

vytvárali „Fóra o pracovisku budúcnosti“ s veľkým dôrazom na participáciu zamestnancov, organizáciu práce a usporiadanie práce pri zabezpečovaní inovatívnych, produktívnych a zdravých pracovísk,

podporovali participatívnu úlohu zamestnancov pri navrhovaní a realizácii postupov inovácie pracovísk a dialóg so zástupcami zamestnancov o zmenách a budúcnosti podniku (participácia a dialóg).

Ďalšie informácie

Správa *Inovácia pracovísk v európskych podnikoch* je k dispozícii na <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Ďalšie informácie poskytne vedúca programu Stavroula Demetriades na adrese std@eurofound.europa.eu