

# Inovativnost na delovnem mestu v evropskih podjetjih

## Povzetek

### Uvod

Inovativnost na delovnem mestu je praksa ali kombinacija praks, ki so bile razvite in se izvajajo ter zaposlenim omogočajo, da na ravni organizacije (z delitvijo dela) ali ravni kulture (v smislu krepitev vloge osebja) sodelujejo pri organizacijskih spremembah in prenovi ter tako izboljšujejo kakovost poklicnega življenja in uspešnost podjetja. V poročilu so obravnavani razlogi za inovativnost na delovnem mestu, vključno z njeno uvedbo in izvajanjem, ter učinki z vidika organizacije in vodstva, zaposlenih in njihovih predstavnikov. Iz podatkovne zbirke tretje evropske raziskave podjetij (ECS 2013) je bilo iz desetih držav članic EU, v katerih so bile izvedene študije primerov, izbranih približno 51 podjetij.

### Ozadje politike

Ob upoštevanju strategije Evropa 2020, katere cilj je doseči pametno in vključujočo rast, je inovativnost na delovnem mestu za Evropsko komisijo pomembno gonilo evropskega gospodarstva. Komisija namreč vidi inovativnost na delovnem mestu kot gonilo inovacij in konkurenčnosti ter način za preoblikovanje delovnih mest, da bi se bolje izkoristili nadarjenost ter znanja in spretnosti ljudi. Vendar je treba podrobneje pojasniti, kaj lahko oblikovalci politik storijo za spodbuditev inovativnosti na delovnem mestu, zato je pomembno razumeti, zakaj in kako jo podjetja, vključena v to raziskavo, udeležajo.

### Ključne ugotovitve

#### Vrste praks

V 51 primerih je bilo skupaj opredeljenih pet praks, od katerih so bile tri povezane z inovativnostjo na delovnem mestu:

Inovativnost na delovnem mestu na ravni organizacije: to so prakse, povezane s skupinskim delom, zasnovano delovnega mesta, organizacijskim prestrukturiranjem itd (14 % vseh praks);

Inovativnost na delovnem mestu na ravni kulture: to vključuje prakse, ki izboljšujejo komunikacijo, izmenjavo znanja, soodločanje zaposlenih, dialog med zaposlenimi

in vodstvom ter dialog med vodstvom in predstavniki zaposlenih (20 % vseh praks);

Inovativnost na delovnem mestu na mešanih ravneh: to vključuje kombinacijo zgoraj navedenih praks (19 % vseh praks).

Opredeljeni sta bili tudi dve praksi, ki nista povezani z inovativnostjo na delovnem mestu: prakse na področju človeških virov (največja kategorija med vsemi praksami – 39 %) in druge prakse (na primer ukrepi, povezani s tehnologijo – 8 % vseh praks). Večina podjetij, zajetih v tej raziskavi, kombinira različne prakse, da bi hkrati izboljšala kakovost učinkovitosti podjetja in tudi kakovost dela. Manjši del praks pa je usmerjen izključno v izboljšanje kakovosti učinkovitosti ali kakovosti dela.

#### Razlogi za uvedbo praks za inovativnost na delovnem mestu

Z organizacijskega vidika je razlog za uvedbo predvsem: izboljšanje učinkovitosti, pridobitev konkurenčne prednosti in okrepitev inovativnosti. Z vidika vodstva in zaposlenih ostajajo gospodarski in poslovni cilji prevladujoč razlog, vendar se možnosti za učenje in razvoj prav tako štejejo za pomembne razloge za uvedbo praks za inovativnost na delovnem mestu.

#### Pet poti do inovativnosti na delovnem mestu

V raziskavi je opredeljenih pet poti, ki so jih podjetja izbrala, da bi uvedla prakse za inovativnost na delovnem mestu. Na splošno se zdi, da se podjetja razlikujejo glede na vrste praks za inovativnost na delovnem mestu, ki jih izvajajo, vendar so si postopki, ki kažejo razloge za izvajanje teh praks in načine njihovega izvajanja, precej podobni.

**Pot 1 – Inovativnost na delovnem mestu po načelu od zgoraj navzdol:** to se nanaša na podjetja, v katerih zaposleni razmišljajo inovativno. Pobuda za prakse za inovativnost na delovnem mestu je usmerjena od zgoraj navzdol, vendar zaposleni sodelujejo pri izvajanju sprememb in prenovi.

**Pot 2 – Inovativnost na delovnem mestu po načelu neodvisnosti:** to se nanaša na podjetja, katerih zaposleni so v preteklosti sodelovali pri razvoju modela organizacije. Zaposleni v teh podjetjih so dokazali, da so na delovnem mestu samostojni, kar se dopolnjuje z njihovo vlogo pri soodločanju. Organizacija sama svobodno sprejema odločitve, kar pomeni, da ni odvisna od matične družbe. Ta podjetja imajo hierarhično strukturo, tj. določeno stopnjo delitve dela.

**Pot 3 – Inovativnost na delovnem mestu kot sestavni del prakse:** to pot izberejo podjetja, v katerih je inovativnost na delovnem mestu sestavni del delovnih praks. Tudi ta podjetja svobodno sprejemajo odločitve, vendar je zanje značilno omejevanje delitve dela. Poleg tega je izvajanje inovativnosti na delovnem mestu pobuda, ki prihaja od spodaj navzgor. Zaposleni v teh podjetjih razmišljajo inovativno.

**Pot 4 – Inovativnost na delovnem mestu na podlagi prizadevanj zaposlenih:** za to pot se odločijo podjetja, ki podpirajo soodločanje zaposlenih pri razvoju modela organizacije. Postopek izvajanja je pobuda, ki temelji na soodločanju in je usmerjena od spodaj navzgor. Te organizacije svobodno sprejemajo odločitve.

**Pot 5 – Inovativnost na delovnem mestu na podlagi inovativnega razmišljanja:** to pot izberejo podjetja, katerih zaposleni v preteklosti niso sodelovali pri razvoju modela organizacije, vendar kljub temu razmišljajo inovativno, pri čemer je za organizacijo značilno omejevanje delitve dela.

Vseh pet poti vodi k inovativnosti na delovnem mestu, vendar se med seboj razlikujejo, saj je vsaka pot drugačna kombinacija dejavnikov. Medtem ko podjetja še lahko sprejemajo strateške odločitve, to ne pomeni, da je dovoljeno prav vse. Primeri podjetij kažejo, da čeprav gre za različne prakse za inovativnost na delovnem mestu znotraj posameznih poti, so si te poti podobne, saj vse vključujejo prakse za inovativnost na delovnem mestu na ravni organizacije in ravni kulture ter prakse na področju kadrovskih zadev.

#### **Postopkovni model in učinki**

Izvajanje praks za inovativnost na delovnem mestu naj bi sledilo vzorcu, ki se običajno uporablja. Prakse za inovativnost na delovnem mestu so bile uvedene predvsem iz gospodarskih razlogov, vendar da bi bilo izvajanje uspešno, morajo zaposleni imeti osrednjo vlogo. Večina anketirancev se je strinjala, da so k

izvajanju pripomogli trije dejavniki: vključenost zaposlenih, zaveza višjega vodstva in vodenje. Učinki za organizacijo (kot so jih zaznali vodstvo, zaposleni in njihovi predstavniki) so predanost zaposlenih, trajnost in velika uspešnost. Učinki, ki se po navedbah kažejo pri zaposlenih, so možnosti za učenje, izražanje mnenj in zahtevna delovna mesta. Na zastopanje zaposlenih pa vplivajo nekateri dejavniki, kot so prodornejše mnenje zaposlenih, trajnostna organizacija ter enakost in pravičnost na delovnem mestu.

## Kazalniki politike

Podjetja so pozvana, da poleg pomena, ki ga dajejo programom in pobudam inovacij in raziskav na gospodarskem in tehničnem področju, večji pomen namenijo inovativnosti na delovnem mestu. Oblikovalci politik in podjetja morajo za doseg tega cilja storiti naslednje:

spodbujati nenehno določanje dnevnega reda na evropski ravni za okrepitev izvajanja praks za inovativnost na delovnem mestu znotraj podjetij;

spodbujati panožne pristope z nizkimi pragi za podjetja, pri čemer so panožne organizacije in organizacije grozdov pozvane, da prevzamejo svojo vlogo;

spodbujati obstoječe nacionalne in regionalne javne programe, ki podjetja, zlasti mala in srednje velika, podpirajo pri uvedbi inovativnosti na delovnem mestu;

razviti zadevne programe usposabljanja za delodajalce in zaposlene;

razviti diagnostična orodja in orodja za ukrepanje, da bodo lahko podjetja ocenila svoj položaj in sprejela ukrepe za obsežnejše prakse za inovativnost na delovnem mestu;

olajšati vključevanje inovativnosti na delovnem mestu v področje inovacij na splošno;

ustvariti „forume o delovnih mestih prihodnosti“ z velikim poudarkom na soodločanju delavcev, organizaciji dela in oblikovanju delovnih mest za zagotovitev inovativnih, produktivnih in zdravih delovnih mest;

pospešiti soodločanje zaposlenih pri oblikovanju in izvajanju prakse za inovativnost na delovnem mestu ter dialog z njihovimi predstavniki glede sprememb in prihodnosti podjetja (soodločanje in dialog).

#### **Dodatne informacije**

Poročilo z naslovom „Workplace innovation in European companies“ (Inovativnost na delovnem mestu v evropskih podjetjih) je na voljo na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Za dodatne informacije se obrnite na višjo vodjo programa Stavroulou Demetriades na spletnem naslovu [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu).