

© Оуй П., Дхондт С., Жяубярите-Якштиене Р., Коррал А., Тоттердилл П.

## Европейский опыт внедрения инноваций на рабочем месте: что, зачем и как?



### Пейтер Оуй

Нидерландская организация прикладных научных исследований  
Schipholweg 77-89, 2316 ZL Leiden, The Netherlands  
peter.oeij@tno.nl



### Стивен Дхондт

Нидерландская организация прикладных научных исследований  
Schipholweg 77, 2316 ZL Leiden, The Netherlands  
steven.dhondt@tno.nl



### Рита Жяубярите-Якштиене

Нидерландская организация прикладных научных исследований  
Schipholweg 77-89, 2316 ZL, Leiden, The Netherlands  
rita.ziauberytejakstiene@tno.nl



### Антонио Коррал

IKEI Research and Consultancy  
Parque Empresarial Zuatzu, Edificio Urumea, Planta 1ª E-20018 Donostia-San  
Sebastián, Gipuzkoa, Spain  
acorral@ikei.es



### Петер Тоттердилл

Кингстонский университет (Лондон)  
54-56 High Pavement, Nottingham NG1 1HW, UK  
peter.totterdill@ukwon.net

**Для цитирования:** Европейский опыт внедрения инноваций на рабочем месте: что, зачем и как? / П. Оуй, С. Дхондт, Р. Жяубярите-Якштиене, А. Коррал, П. Тоттердилл // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. – 2016. – № 5. – С. 195-218. DOI: 10.15838/esc/2016.5.47.11

**For citation:** Oeij P. R.A., Dhondt S., Žiauberytė-Jakštienė R., Corral A., Totterdill P. Implementing workplace innovation across Europe: Why, How and What? *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2016, no. 5, pp. 195-218. DOI: 10.15838/esc/2016.5.47.11

**Аннотация.** На основании 51 тематического исследования, проведенного среди 10 стран-членов Евросоюза, статья демонстрирует процесс внедрения инноваций на рабочем месте. Зачем компании внедряют инновации на рабочем месте и какие при этом можно выделить стратегии? Каким образом компании внедряют инновации на рабочем месте и кто является участниками этого процесса? И, наконец, какие виды инноваций внедряются на рабочем месте и каковы (ожидаемые) результаты процесса? В статье сделан вывод о том, что успешное внедрение инноваций на рабочем месте — это взаимодействие коммерческих задач, продиктованных управленческими решениями, с задачами качественного труда, зависящими от инициативы работников. Последствия решения таких задач как для компаний, так и для высшего руководства заключаются в том, что конструктивное сотрудничество между работниками и руководством компании становится ключевым фактором инноваций, конкурентоспособности и качества выполняемой работы. Подводя итоги, авторы выдвигают ряд предложений по улучшению процессов распространения и внедрения инноваций на рабочем месте для высшего руководства и специалистов-практиков соответственно.

**Ключевые слова:** инновации на рабочем месте; внедрение; Евросоюз; исследование европейских компаний.

## 1. Введение

### 1.1. Зачем компаниям внедрять инновации на рабочем месте?

Первым приходящим на ум ответом на вопрос «Зачем компаниям нужно перенимать и внедрять инновации на рабочем месте (workplace innovation — ИРМ)?» будет предположение о том, что это значимо как для эффективности коммерческой деятельности, так и для качества трудовой деятельности. Однако данный процесс не просто «полезная практика». Потребность в инновациях на рабочем месте обусловлена изменениями, происходящими в компании, а также необходимостью эффективной конкуренции и функционирования на фоне растущего понимания того, что исключительно технологические и бизнес (модельные) инновации недостаточны для удовлетворения запросов современного общества. В качестве «полезной практики» современное общество рассматривает сочетание талантов человека, его способностей наиболее эффективно организовать и применить то или иное решение руководства.

F. Pot и коллеги (2011; Pot, Dhondt и Oeij, 2012; Pot, Totterdill и Dhondt, 2016) проследили за процессом развития европейских

стран, осуществивших национальные инновационные программы в рамках борьбы со снижением темпов экономического роста, занятости и конкурентоспособности. Основу данных программ составило осознание того, что конкурентоспособность нельзя повысить только за счет внедрения новых технологических разработок и политики повышения эффективности путем сокращения расходов. Для обеспечения устойчивого экономического развития и благосостояния необходимы инновации и постоянный рост производительности труда. F. Pot выделяет несколько причин, по которым инновациям на рабочем месте уделяется пристальное внимание (Pot и др., 2012). Во-первых, это потребность в увеличении производительности труда для поддержания уровня благосостояния и социальной защиты населения. Во-вторых, решающее значение имеет необходимость развития и использования навыков и умений потенциальной рабочей силы для увеличения добавленной стоимости. В-третьих, для извлечения наибольшей выгоды из внедрения новых технологий неотъемлемой частью этого процесса должны стать инновации на рабочем месте,

что обеспечило бы правильное функционирование технологий за счет надлежащей организации процесса. И наконец, положительный эффект от внедрения инновации на рабочем месте ассоциируется с успешностью инноваций в целом.

Перестройка организаций и трудового процесса играет важную роль в производительности труда и работе в целом (см., например, Bloom и van Reenen 2010; Voxall, 2012; Voxall и Masky, 2009). Но что же говорят факты о внедрении концепции ИРМ? Преимущества концепции задокументированы как для отдельных сотрудников, так и для организаций, а также для решения ряда организационных и национальных проблем. Засвидетельствовано, что инновации на рабочем месте не только улучшают индивидуальную производительность труда, но и повышают эффективность организационной деятельности (Ramstad, 2009; Eeckelaert, Dhondt, Oeij, Pot и др., 2012), качество трудовой деятельности (Kalmi и Kauhanen, 2008) и уровень эффективности работы организации в результате внедрения инноваций на рабочем месте (Dhondt и van Hootegeem, 2015; Oeij, Dhondt и Korver, 2011; Oeij и Vaas, 2016), создают возможность их применения на малых и средних предприятиях (Oeij, de Vroome, Bolland, Gründemann, и van Teeffelen, 2014). Недавний доклад Европейского фонда улучшения условий жизни и труда приводит веские доказательства того, что наличие практики внедрения инноваций на рабочем месте улучшает организационные показатели и вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. Более того, согласно докладу, компании используют различные пути внедрения инноваций на рабочем месте. Это означает, что они применяют различные методы внедрения инноваций на рабочем месте и акцентируют внимание

на разных организационных альтернативах (Oeij, Žiauberytė-Jakštienė, Dhondt, Corral и др., 2015). Результаты исследования подчеркивают идею о том, что систематизация может быть использована в качестве стратегического средства как для повышения производительности, так и для улучшения качества работы (Pot, 2011). Внедрение инноваций на рабочем месте может привести и к увеличению объема «продолжающихся работ» как новой формы организации труда, которую можно охарактеризовать как «комплексные работы», распространенные и играющие важную роль в мелких организациях, характеризующиеся четкой структурой управления и разделением труда, а также транспарентным распределением ответственности (de Sitter, den Hertog и Dankbaar, 1997). Организации могут осуществлять выбор производственных систем, обеспечивающих достижение лучших результатов в формировании структуры и состава специалистов. Под этим подразумевается, что инновации на рабочем месте относятся к организационным изменениям, являющимся основой процесса производства товаров и услуг (MacDuffie, 1997). Тем не менее инновации на рабочем месте — явление, не до конца изученное (European Commission, август 2014) и нуждающееся в разработке четкой теоретической базы, что мы и попытались сделать в следующем пункте данного исследования.

### **1.2. Определение понятия**

Наиболее применяемым определением внедрения инноваций на рабочем месте является следующее: разработанный и широко используемый метод (или система методов), позволяющий работникам организации в структурном (с помощью разделения труда) и/или культурном (путем предоставления полномочий заинтересован-

ным участникам) контекстах участвовать в процессе организационных изменений и модернизации с целью улучшения качества трудовой деятельности и повышения эффективности работы организации (Oeij и др., 2015a: 8, 14).

Такое определение инноваций подразумевает рассмотрение организации как единой системы со всеми стратегическими, структурными и культурными эффектами, которые впоследствии пользуются преимуществами инноваций на рабочем месте (Howaldt, Oeij, Dhondt и Fruytier, 2016). Например, иерархические организационные структуры предполагают более директивный стиль управления, а также появление методов управления персоналом, сосредоточенных на четком разделении труда и обязанностей, в то время как менее иерархические структуры приводят к использованию стилей руководства и управления персоналом, направленных на вовлечение работников в организационный процесс и усиление их заинтересованности в конечном результате (MacDuffie, 1997; Pot, 2011). Поэтому для полного понимания понятия «инноваций на рабочем месте» необходимо не только акцентировать внимание на конкретных методах управления персоналом и их последствиях, но и принимать во внимание организационную структуру и концепцию управления, которые лежат в основе стратегических решений. Зачастую понятие «инновации на рабочем месте» сужают и делают из него своего рода «игрушку» для управления персоналом. Как следствие, высшее руководство, принимающее решение по технологическим и маркетинговым инновациям и инновациям моделей организации деятельности, недооценивает и неадекватно использует потенциал инноваций на рабочем месте (Dhondt и

Oeij, сентябрь 2014), поскольку оно мало осведомлено о том, какую роль выполняют управление персоналом и непосредственно сам персонал в процессе успешного внедрения инноваций нетехнического характера. В таких организациях менеджеры по персоналу, линейные и операционные менеджеры активно функционируют лишь в рамках отдельных подразделений компании (Howaldt и др., 2016).

«Структурная ориентация» инноваций на рабочем месте содержит методы, объединяющие в себе организацию труда и планирование рабочего процесса (Oeij и др., 2015a; de Sitter и др., 1997). Эти методы затрагивают проблемы разделения труда, распределение управленческих и трудовых обязанностей, а также предоставляют работникам свободу в принятии структурных решений или возможность частично контролировать трудовой процесс (Dhondt, Pot и Kraan, 2014). Такой подход выходит за рамки направлений с преобладающей ролью управления персоналом (таких как «высокопроизводительные методы работы» и «методы работы с активным участием персонала»), поскольку в его основе лежат решения о методах и путях разработки производственной системы. Структурно-ориентированные методы могут стимулировать частичную автономию сотрудников в принятии решений и дать право голоса работникам (или их представителям).

«Культурная ориентация» процесса внедрения инноваций на рабочем месте содержит методы, дающие работникам возможность участвовать в разного рода мероприятиях, например в организационном принятии решений (Oeij и др., 2015a). Это касается не только работников, но и их представителей, как, например, в случае социального диалога и коллективных переговоров. Культурно-ориентированные

методы повышают заинтересованность работников и дают им (и их представителям) право голоса (Totterdill и Exton, 2014). Помимо контрактов и оплаты труда по конкретным результатам, сюда включены и нематериальные вознаграждения, такие как благодарность и профессиональное признание.

### *1.3. Исследование Европейского фонда улучшения условий жизни и труда*

Исследование Европейского фонда улучшения условий жизни и труда «Внедрение инноваций на рабочем месте в европейских компаниях» (Oeij и др.; 2015a, Oeij, Žiauberytė-Jakštienė, Dhondt, Corral и др., 2015b) – исследование, в основе которого лежит изучение кейсов 51 компании в 10 странах-членах Евросоюза в следующем региональном разрезе:

- Континентальная и Западная Европа – Дания, Германия, Ирландия, Нидерланды, Великобритания;
- Южная Европа – Греция, Испания;
- Центральная и Восточная Европа – Болгария, Литва, Польша.

Выборка стран организовывалась с ориентацией на достижение определенной степени разнообразия в концепции ИРМ по всей Европе – за ее основу приняты обширные региональные группы (7 групп), ранее использованные в докладах по организации труда Европейским фондом улучшения условий жизни и труда в 2013 г. Цель выборки – обеспечение разнообразия в контекстуальном, культурном и институциональном планах, а также в содержании предпринимательской деятельности.

Целью исследования стало выявление причин и способов внедрения концепции ИРМ и последствий внедрения для компаний и их работников. Другой целью было установить границы понятия «концепции ИРМ» с тем, чтобы обеспечить лучшее понимание и построение концепции на

основе общей договоренности. Конечной целью явилась разработка рекомендаций для европейского высшего руководства по дальнейшему развитию и внедрению концепции ИРМ в европейских компаниях. Компании были выбраны из базы данных Исследования европейских компаний (далее – ИЕК) в 2013 г., насчитывающей около 30 000 компаний (Eurofound, 2015). Для этого был рассчитан индекс ИРМ с целью ранжирования компаний по особенностям их ИРМ-концепции, значения которого можно вычислить с помощью нынешних показателей (анкетных вопросов), взятых из анкет ИЕК<sup>1</sup> (Dhondt, Preenen, Oeij, Corral и др., февраль 2014; Oeij и др., 2015b). Это позволило нам отобрать 5% компаний, стоящих первыми в рейтинге значений индекса ИРМ. Поэтому каждая выбранная компания служит относительно «хорошим примером» компании, использующей концепцию ИРМ. Это значит, что, согласно данным ИЕК, такие компании являются наиболее активными и «опытными» с точки зрения применения концепции ИРМ.

Заключительные кейсы были выбраны с помощью прямого контакта с компаниями с объяснением целей и задач проекта.

<sup>1</sup> Индекс ИРМ (Oeij и др., 2015b) складывается из отдельных показателей, выявленных в информационных анкетах управления ИЕК, связанных с теоретическими аспектами высокопроизводительных рабочих систем. Использование анализа главных компонент (факторный анализ, использующий ортогональный метод вращения – варимакс) обусловило латентную структуру данных, состоящую из семи факторов: 1) инновации (производственные и организационные); 2) право голоса (работники – их представители) имеют право высказывать свое мнение по организационным и реорганизационным вопросам; 3) образование и рефлексия (обучение и обратная связь); 4) структура и система (варьируемая оплата); 5) автономия организации труда (автономия); 6) карьера в сфере организации труда (долгосрочные карьерные планы); 7) иерархия. Значение индекса ИРМ рассчитывалось как суммарное значение отдельных показателей, каждый из которых получил одинаковый удельный вес в индексе ИРМ.

Оставшиеся компании выбраны в европейских регионах, специализирующихся в отраслях, различных по размеру и имеющих четко определенный ассортимент продукции и перечень услуг:

- размер компании: малые и средние предприятия со штатом сотрудников от 50 до 249 человек (27 компаний) и крупные компании со штатом сотрудников более 250 человек (24 компании);

- отрасль: промышленность (включая обрабатывающую промышленность, строительство, фармацевтику, энергетику, агропромышленность – 21 компания); коммерческие услуги (розничная продажа, финансовый аудит, консалтинг, транспорт, утилизация отходов, гостиничный бизнес – 14 компаний); социальное обслуживание (образование, социальная работа, гуманитарные науки, администрирование, экспертиза, наука, пресса, библиотеки – 16 компаний).

- страны Континентальной и Западной Европы – Дания, Германия, Ирландия, Нидерланды, Великобритания (22 компании); страны Средиземноморья – Греция, Испания (12 компаний), страны Центральной и Восточной Европы – Болгария, Литва, Польша (17 компаний).

Были проведены групповые или индивидуальные интервью<sup>2</sup> с менеджером, группой работников и их представителями; все интервьюируемые были осведомлены об исследуемой концепции ИРМ. Тем не менее, по различным причинам (в основ-

<sup>2</sup> Интервью были проведены с наличием у интервьюера структурированного перечня вопросов; после проведения опроса интервьюер заносил данные в предварительно закодированный отчет, так называемую «кодовую матрицу». Кодовая матрица содержала качественные и количественные данные. Количественные данные были использованы в статистическом анализе (с помощью программы SPSS – Statistical Package for the Social Sciences – «статистический пакет для социальных наук») и в качественном сравнительном анализе (Oeij и др., 2015b).

ном ввиду оперативных трудностей во время работы на местах) в пяти компаниях было невозможно провести интервью с работниками, а от 16 компаний не было представителей работников.

Вышеупомянутая работа на местах в 10 компаниях была проведена девятью европейскими исследовательскими институтами с использованием стандартных методик (Oeij и др., 2015b). В целом опрошено около двухсот человек по специальным опросникам для каждой категории опрашиваемых (по три опросника на компанию). Собранные данные занесены в массив данных («кодовая матрица»), каждый кейс был описан в докладе анализа мини-кейсов (2–3 страницы)<sup>3</sup>. В каждой компании были выявлены конкретные способы применения концепции ИРМ (всего около 168). Следующим шагом был анализ анкет с помощью качественного сравнительного анализа для изучения условий внутри этих компаний, объясняющих наличие тех или иных способов применения ИРМ-концепции. Выявленные условия, взятые вместе, составляют «конфигурационные пути», которые можно рассматривать как косвенно выраженные стратегии внедрения концепции ИРМ. Отчеты по изучению кейсов были использованы для оценки возможности классификации способов применения концепции ИРМ. Качественная информация, полученная во время интервью, использовалась для более детального описания контекстуальных факторов, движущих сил и мотивов, а также путей развития и применения концепции ИРМ и их последствий. Это, в свою очередь, дало возможность провести глубокий анализ компаний и способов применения концепции ИРМ.

<sup>3</sup> Описание всех кейсов можно найти на сайте Европейского фонда улучшения условий жизни и труда, перейдя по ссылке: <https://www.eurofound.europa.eu/workplace-innovation-in-european-companies-case-studies>

**1.4. Основной вопрос**

Центральным стал вопрос о том, каким образом компании внедряют концепцию ИРМ. Чтобы ответить на него, обратим внимание на процесс внедрения данной концепции. Роль участников в разработке и применении концепции представляет наибольший интерес. Для того чтобы понять, каким образом протекает процесс внедрения концепции, следует знать причины, по которым участники считают целесообразным начинать именно с концепции ИРМ, а также узнать их мнение об ожидаемых результатах внедрения концепции. Начнем с рассмотрения причин, по которым компании внедряют концепцию ИРМ.

**2. Применение концепции ИРМ на практике**

**2.1. Почему компании хотят внедрить концепцию ИРМ?**

Для ответа на этот вопрос проводится различие между двумя направлениями, или ориентирами, а именно между улучшением эффективности деятельности организации или улучшением качества трудовой дея-

тельности и повышением степени активности работников. Анализ анкет показал, что существует и третье направление, объединяющее в себе оба вышеупомянутых. Несмотря на то что внедрение концепции ИРМ обусловлено экономическими причинами, многие применяемые компаниями способы, выявленные в ходе изучения кейсов (69%), в конечном счете направлены на оба направления, в то время как оставшиеся 32% практически равномерно разделяются на направления, ориентированные на улучшение качества трудовой деятельности и на сосредоточенные на повышении эффективности деятельности организации (14 и 18% соответственно) (табл. 1).

Таблица демонстрирует общее число способов применения концепции ИРМ, выявленных в ходе исследования компаний. Половина выявленных способов (53%) ориентирована на структурные (14%), культурные (20%) элементы концепции ИРМ или же на их сочетание (19%). Довольно высокий процент способов (39%) сконцентрирован исключительно на человеческих

Таблица 1. Способы внедрения концепции ИРМ и направления ее реализации, %

Направление	Способы, не относящиеся к эффективной организации труда		Способы эффективной организации труда (HPWP)			Другое	Итого
	Инновации на рабочем месте (ИРМ)			Все инновации (ИРМ)	Человеческие ресурсы		
	Структура инноваций	Культура концепции ИРМ	Сочетания способов ИРМ				
Повышение эффективности деятельности организации	1,8	1,2	3,6	6,5	3,6	3,6	13,7
Улучшение качества трудовой деятельности	3,0	3,6	4,2	10,7	6,5	0,6	17,9
Сочетание: улучшение качества трудовой деятельности и повышение эффективности деятельности организации	8,9	15,5	11,3	35,7	28,6	4,2	68,5
Итого	13,7	20,2	19,0	53,0	38,7	8,3	100,0
Количество способов	23	34	32	89	65	14	168

Источник: Оеј и др., 2015b: 21.

ресурсах; такие способы представляются нам слишком ограниченными для того, чтобы выступать в качестве подлинных способов применения концепции ИРМ. Способы из данной категории являются «типичными» и «традиционными» способами решения кадровых вопросов в сфере набора и обучения персонала, повышения квалификации, оценки эффективности деятельности и условий труда, оплаты труда, гибкости рабочего графика и охраны здоровья, управления риском и мерами безопасности. Категория «Другое» (8%) включает в себя примеры эффективности затрат, повышение экономической эффективности, а также способы использования ИКТ, ни один из которых не подходит под категорию «Способы применения концепции ИРМ».

Внимательно изучив таблицу 1, можно заметить, что инновации на рабочем месте частично пересекаются со способами эффективной организации труда (НРWP): во-первых, со способами повышения степени активности работников (НИWP) в отношении структурирования деятельности и работ для повышения автономии работников, во-вторых, со способами повышения приверженности своим обязательствам (НСМ) с точки зрения «культурных» аспектов, таких как коллегиальные трудовые отношения и наличие у работников права голоса. Инновации на рабочем месте отличаются от методов эффективной организации труда с точки зрения «традиционных» методов управления человеческими ресурсами, под которыми подразумеваются меры управления, не ориентирующиеся ни на повышение степени активности работников, ни на организационную структуру (Oeij и др., 2015: 13-17). В таблице 2 представлены конкретные примеры 168 выявленных методов применения концепции ИРМ. С полным

перечнем методов (включая методы управления человеческими ресурсами) можно ознакомиться в Приложении к исследованию (Oeij и др., 2015b).

Нацеленность большинства методов применения концепции ИРМ на выполнение экономических задач и улучшение производительности не только привела к достижению экономических целей, но и увеличила степень активности работников и улучшила качество их работы. Руководство, внедряющее инновации на рабочем месте, естественным образом идет навстречу интересам работников; при этом между руководителями, работниками и их представителями присутствует согласие относительно наиболее или наименее приоритетных задач, о чем пойдет речь позже.

При сравнении направлений не прослеживается разница между методами применения концепции ИРМ и методами управления персоналом. Интересным представляется тот факт, что доклады по способам эффективной организации труда (НРWP) отражают преобладание задач усиления организационной эффективности в качестве направлений внедрения концепции (Voxall и Masky, 2009). Вероятно, наша выборка компаний, относительно успешно применяющих концепцию ИРМ, отличается от других компаний, исследуемых в этом контексте. Наконец, несмотря на то, что категория «Другое» включает незначительное количество способов (методов), она представляется более ориентированной на усиление организационной эффективности, нежели на повышение качества трудовой деятельности.

Возвращаясь к различным путям успешного внедрения концепции ИРМ, отметим, что все компании на пути достижения этого результата использовали более чем один способ внедрения концепции; зачастую это была комбинация методов струк-

Таблица 2. Примеры применения концепции ИРМ

Категория методов	Примеры*
Методы применения концепции ИРМ: структурная ориентированность	DE-SERV-TEST-L: Производимые структурные преобразования компании и рабочих мест приводят к формированию «групп сотрудников с общими задачами» в разных отделах организации.
	BG-EDUC-UNI-S: Самоуправляемые команды работников представляют собой систему самоорганизации повседневных обязанностей и деятельности. Такой подход к организации труда предоставляет работникам достаточно гибкий график с тем, чтобы они самостоятельно принимали решения о том, как наиболее эффективно выполнить свои задачи, учитывая свои способности и график работы.
	ES-SCI-ENVIRONM-L: Уменьшение числа организационных уровней трудовой деятельности, увеличение самостоятельности рабочих команд производится тогда, когда между низшим и высшим уровнем находится не более 2-х иерархических уровней. Это также содействует развитию самоуправляемых команд работников, обладающих правами самостоятельно организовать свою трудовую деятельность.
	NL-INFO-NEWS-L: Расширение трудовых задач путем дополнения торговых должностей обязанностями управлять счетами; создание комплексных рабочих групп для реализации инновационных проектов в рамках всех отделов.
Методы применения концепции ИРМ: культурная ориентированность	DK-ART-MUSEUM-S: Партнерство с профсоюзами. Новые проекты и организационные преобразования обсуждаются в объединенном комитете с представителями профсоюзов, охраны труда и профессиональной безопасности и руководства. Этот комитет инициирует новые методы, такие как обучение и поддержка новых работников.
	BG-ENER-GAS-S: Система управления базой знаний (OGpedia) – добровольно разработанная система обмена информацией на основе информационных технологий. Все работники имеют возможность делиться информацией и получать новые знания.
	PL-ADM-TAX-S: Ежемесячные встречи с менеджерами и представителями профсоюзов позволяют доносить информацию об изменениях и текущем положении дел в организации до всех сотрудников, обсуждать решения и инициативы.
	LT-SERV-POST-L: Проведение «Дня верности» с целью укрепления коммуникации и обмена знаниями между менеджерами и работниками низшего звена. Менеджеры добровольно посещают работников на их рабочих местах и собирают информацию об определенных процессах и возможных проблемах. Это повышает устойчивость и результативность, обеспечивает хорошую организационную коммуникацию.
Смешанные методы	ES-SCI-WORK-L: Гибкий рабочий график позволяет работникам самим выбирать себе часы работы: они могут скорректировать время начала и конца рабочего дня, также разрешено отлучаться с работы по личным причинам (с разрешения руководителя).
	EL-FIN-BANK-L: Инициатива для личного развития: каждый год команды из 1–2 работников принимают участие в испытании, определенном высшим руководством. Так идеи передаются от молодых талантливых коллег к высшему руководству. Молодым талантам оказывают поддержку на семинарах по развитию навыков, а также с помощью системы оценки; с их помощью молодые сотрудники приобретают опыт.
	DE-AGRO-PETFOOD-S: Суммарные компетенции: готовность выполнять любую задачу производственного цикла, производственному персоналу была присуждена суммарная квалификация, позволяющая работникам взять на себя любую работу на производстве. После механизации производства большинство работников получили возможность обучиться новым умениям и навыкам и взять на себя задачи более квалифицированного персонала.
* Коды организаций указывают на страну, сферу деятельности и размер компании для гарантии анонимности. Источник: Oeij и др., 2015a: 25–26.	

турной и культурной ориентированности и методов управления персоналом. Это может служить свидетельством того, что такого рода «смешение» способов играет важную роль, как и заявляют авторы литературных источников о способах эффек-

тивной организации труда. Однако невозможно сделать четких выводов о результатах такого объединения, поскольку компании применяют совершенно разные комбинации способов в ходе внедрения концепции (Oeij и др., 2015a).

Перед тем как перейти к вопросу о способах применения концепции ИРМ, рассмотрим мотивы, факторы увеличения эффективности и последствия применения этой концепции. Сравнение точек зрения опрошенных менеджеров, работников и их представителей показало, что среди них наблюдается определенная степень совпадения.

## 2.2. Каковы причины или мотивы внедрения концепции ИРМ?

Хотя каждая компания выбирает свои направления и способы (или их комбинации) внедрения и применения концепции, причины, по которым они инициируют данный процесс, в целом довольно схожи. Проведенный анализ (как качественный, так и количественный) выявил господство экономически ориентированных мотивов (табл. 3). Однако большое количество компаний осознают, что достижение эко-

номических целей во многом зависит от роли работников организации, поэтому инновации на рабочем месте выступают в качестве предпосылки для достижения экономических и управленческих целей. В этой связи, с точки зрения «организации в целом», наиболее важными общими мотивами внедрения концепции, определенными тремя группами опрошенных (менеджерами, работниками и их представителями), являются: повышение эффективности, получение конкурентного преимущества и наращивание инновационного потенциала.

Помимо исследования мотивов для «организации в целом», к изучению также был применен подход с точки зрения желаемых результатов для каждой группы участников, взятой отдельно (менеджеры, работники и их представители). Это доказало, что мотивы применения концепции

Таблица 3. Общие мотивы внедрения концепции ИРМ, % компаний

Мотивы	Менеджеры	Работники	Представители работников
<b>...для организации в целом</b>			
Улучшение результативности деятельности	80	80	74
Получение конкурентного преимущества	78	58	65
Наращивание инновационного потенциала	75	58	65
Завоевание «привлекательности» с точки зрения найма	57	53	44
Получение одобрения со стороны работников	37	31	47
Обеспечение внедрения новых технологий, в том числе ИКТ	37	33	35
Улучшение производственных отношений с профсоюзами	18	9	47
<b>...с точки зрения менеджеров и работников</b>			
Выполнение экономических и коммерческих задач	94	89	88
Возможность обучения и развития умений	78	71	74
Результативность трудовой деятельности	61	62	59
Общественные цели	31	33	32
Гибкий рабочий график	31	42	38
Учет интересов акционеров	25	24	29
Положение на рынке труда	25	18	35
Гармоничное соотношение личной жизни и трудовой деятельности	25	24	32
Количество опрошенных	51	45	34
Источник: Оеij и др., 2015b: 27.			

с точки зрения менеджеров и работников частично совпадают<sup>4</sup>, в том числе и в контексте мотивов применения концепции для «организации в целом»<sup>5</sup>. Тремя наиболее явно выраженными мотивами применения концепции являются: выполнение экономических и коммерческих задач, возможность обучения и развития умений и получение хороших результатов деятельности.

**2.3. Каковы самые важные факторы увеличения эффективности применения концепции ИРМ?**

К факторам увеличения эффективности относятся условия, мероприятия и

методы, способствующие успешному внедрению концепции ИРМ. Согласно мнению всех трех групп опрошенных (табл. 4)<sup>6</sup>, тремя наиболее важными факторами являются: высокая степень активности работников, приверженность высшего руководства и, в перспективе, лидирующая роль или участие в управлении влиятельного руководителя. В то время как причины и мотивы внедрения концепции ИРМ указывают на доводы, связанные с бизнесом, степень активности работников, по мнению опрошенных, представляется обязательным условием для внедрения концепции.

Таблица 4. Факторы увеличения эффективности применения концепции ИРМ, % компаний

Факторы	Менеджеры	Работники	Представители работников
Степень активности работников	82	84	88
Приверженность высшего руководства	80	69	68
Лидирующая роль влиятельного руководителя	67	56	65
Неконфликтная рабочая обстановка	49	42	50
Достаточное количество ресурсов, денежных средств и работников	33	38	29
Время на реорганизацию, не мешающее трудовому процессу	18	20	24
Число опрошенных	51	45	34
Источник: Oei и др., 2015b: 27.			

<sup>4</sup> Тест МакНемара – статистический тест, используемый при наличии парных номинальных данных для определения, являются ли маргинальные частоты строк и столбцов таблицы сопряженности (соотнесенные пары субъектов) статистически значимыми (маргинально гомогенными) или случайными. Результаты теста показали, что существенных различий в частоте выбора каждой группой опрошенных (менеджерами, работниками и их представителями) трех приоритетных мотивов не наблюдается (экономические и коммерческие задачи, возможности обучения и развития умений, результаты деятельности).

<sup>5</sup> Все три группы опрошенных выбрали повышение результативности как наиболее важный мотив применений концепции ИРМ «для организации в целом», в то время как получение конкурентного преимущества и наращивание инновационного потенциала были поставлены на второе и третье место соответственно. Различий по частоте выбора варианта «повышение результативности» в трех группах не наблюдалось (согласно тесту МакНемара маргинальные частоты являются статистически случайными, значения всех маргинальных распределений  $p > 0,05$ ). Менеджеры выбирали «получение конкурентного преимущества» чаще, чем другие две группы опрошенных (соответственно  $p = 0,049$  и  $p = 0,039$ ); менеджеры также выбирали «наращивание инновационного потенциала» чаще, чем группа представителей работников ( $p = 0,039$ ). Здесь и в дальнейших сравнениях следует обращать внимание на пропущенные значения многокомпонентных данных в группе представителей работников (>30%).

<sup>6</sup> Тест МакНемара показал, что значительных различий в частоте выбора всеми тремя группами опрошенных трех приоритетных факторов не наблюдается (высокая степень активности работников, приверженность высшего руководства, лидирующая роль влиятельного руководителя).

Некоторые примеры (взятые из отчетов по изучению кейсов) трех приоритетных факторов представлены ниже (Oei<sup>7</sup> и др., 2015a: 48).

#### 1. Активность работников.

PL-EDUC-MED-SCHOOL-S необходимо было разработать новые образовательные программы. Главной движущей силой этого изменения стали работники: они активно участвовали в процессе обмена знаниями и официальном оформлении новых программ. Школа начала принимать активное участие в различных внешних проектах (в рамках своей сферы деятельности), поскольку работники выразили большую заинтересованность в предлагаемых преобразованиях.

#### 2. Приверженность высшего руководства.

LT-SERV-POST-L внедрили концепцию ИРМ («День верности»), опирающуюся на желание руководства участвовать в инновационной деятельности. Предполагалось, что менеджеры будут посещать различные компании и собирать необходимую информацию у работников низшего звена. Поскольку руководящий состав уделял большое внимание этому процессу, компания извлекла значительный позитив из данного мероприятия.

#### 3. Лидирующая роль влиятельного руководителя.

UK-CONST-BUILD-L. С момента назначения нового главного исполнительного директора в 2009 г. компания подвергалась длительному трансформационному процессу, связанному с традиционными отраслевыми практиками, сочетающими в себе высокие этические принципы, относящиеся к безопасности, экологии, прозрачность деятельности и качество.

### 2.4. Каковы последствия или ожидаемые результаты внедрения инноваций на рабочем месте?

Последствия инноваций, как и их направления, можно разделить на эффекты для организационной результативности и на эффекты для работников. Исследуются четыре типа результатов: эффекты для организаций, для менеджеров, для работников и для их представителей. В таблице 5 представлены результаты инноваций на рабочем месте для каждой из четырех категорий.

По мнению руководства, работников и их представителей, степень активности работников является для организации самым важным результатом внедрения инноваций на рабочем месте. Следом за ней идет долгосрочное устойчивое развитие<sup>7</sup> с последующей высокой производительностью, ориентированностью на потребителя/клиента, результативностью и прибыльностью. Представители работников значительными результатами рассматривают установление позитивных трудовых отношений и рабочей атмосферы. Следует заметить, что для работников установление рабочей атмосферы менее значимо, нежели результативность труда, прибыльность и высокая производительность (в таблице 5 не отражено, см. Oei<sup>7</sup> и др., 2015b: 28-29).

Самыми важными результатами для интересов руководства стали результативность и устойчивое развитие, для интересов работников — возможность обучения,

<sup>7</sup> Тест МакНемара не выявил значительных различий в частоте выбора всеми тремя группами опрошенных (менеджеры, работники и их представители) двух приоритетных ожидаемых результатов (степень активности работников и долгосрочное устойчивое развитие), соответственно, мнения групп совпадают.

Таблица 5. Эффект от инноваций на рабочем месте, % компаний

Эффекты	Руководитель	Группа работников	Представители работников
<b>Для организации</b>			
Занятость работников	82	78	85
Долгосрочная устойчивость	73	64	62
Высокая производительность	67	56	59
Налаживание эффективного рабочего процесса	63	47	62
<b>Для руководителей/интересов руководителей</b>			
Эффективность	73	64	74
Больше устойчивости	71	60	62
Конкурентоспособность	65	53	59
Инновации / инновационный потенциал	61	47	59
Удовлетворенный клиент	61	53	59
<b>Для работников/интересов работников</b>			
Возможность обучения	71	67	59
Право высказать свое мнение, участие	59	56	59
Трудная, но интересная и активная работа	57	64	44
Безопасные для здоровья условия труда	43	49	56
<b>Для представителей работников/интересов профсоюзов</b>			
Право голоса работника	79	67	85
Устойчивая организация	56	33	50
Равенство, честность	35	33	41

(Source: Oeij и др., 2015b: 28-29).

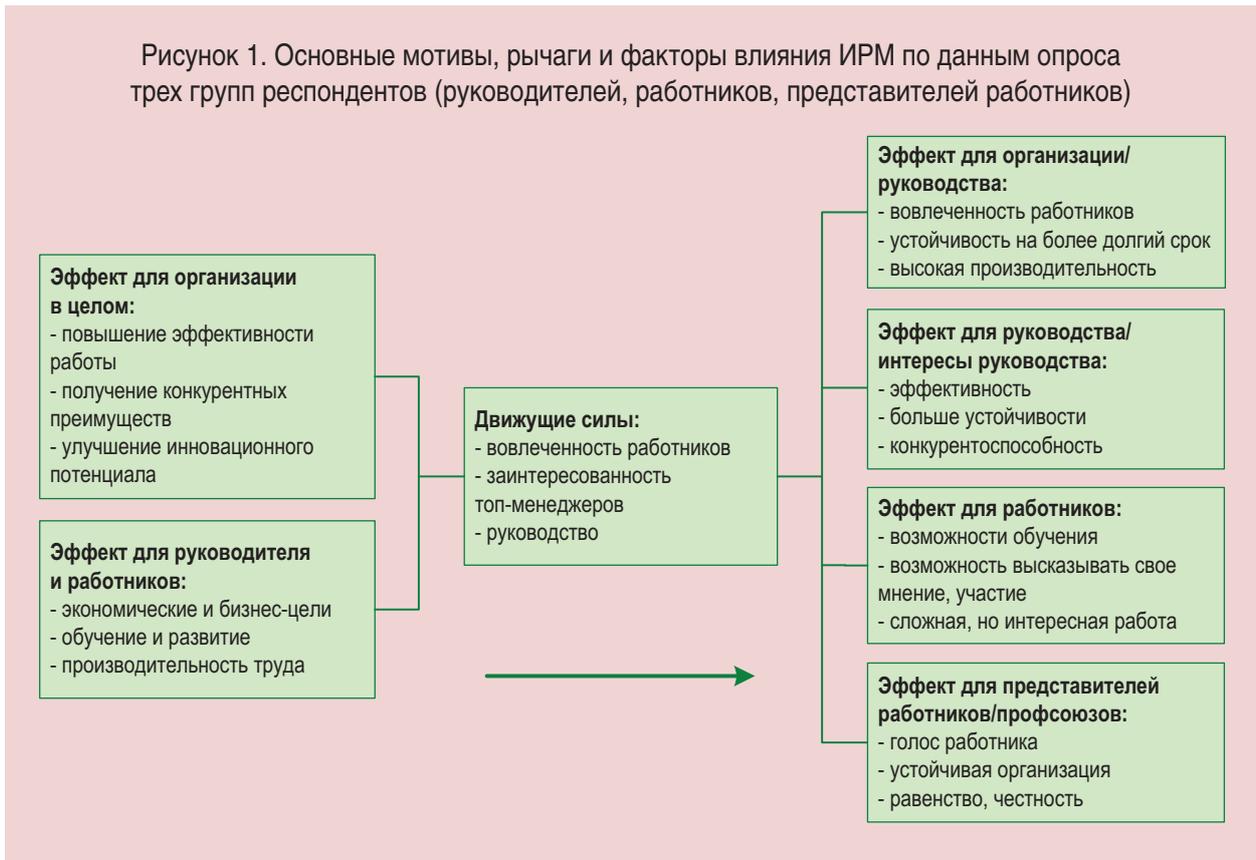
наличие права голоса и участие в работе организации, преодоление сложностей и качество выполняемой работы; для интересов представителей работников/профсоюзов – наличие у работников права голоса.

Когда мы обобщаем информацию о том, почему компании внедряют ИРМ, что они видят в качестве наиболее важных движущих сил в этом процессе и каковы будут ожидаемые результаты внедрения ИРМ для организации, руководителей, работников и представителей работников, становится понятно, что есть много общего в ответах трех групп респондентов. С учётом того, что внедрение ИРМ обусловлено экономическими целями и что участие сотрудников является ключевым фактором во внедрении ИРМ, становится интересным увидеть степень согласованности,

возникающую при изучении эффекта от ИРМ для организации, интересов руководителей, интересов работников и представителей работников. Все три актора рассматривают такие результаты, как:

- занятость работника (со значительным отличием от всех других факторов), длительная устойчивость и высокая эффективность в качестве наиболее важных эффектов для организации;
- эффективность, устойчивость и конкурентоспособность как важнейшие результаты для менеджеров;
- возможности обучения, право голоса/участия, сложные и важные задания как наиболее важные эффекты для работников;
- мнение работника как важнейший фактор для представителей работников.

Рисунок 1. Основные мотивы, рычаги и факторы влияния ИРМ по данным опроса трех групп респондентов (руководителей, работников, представителей работников)

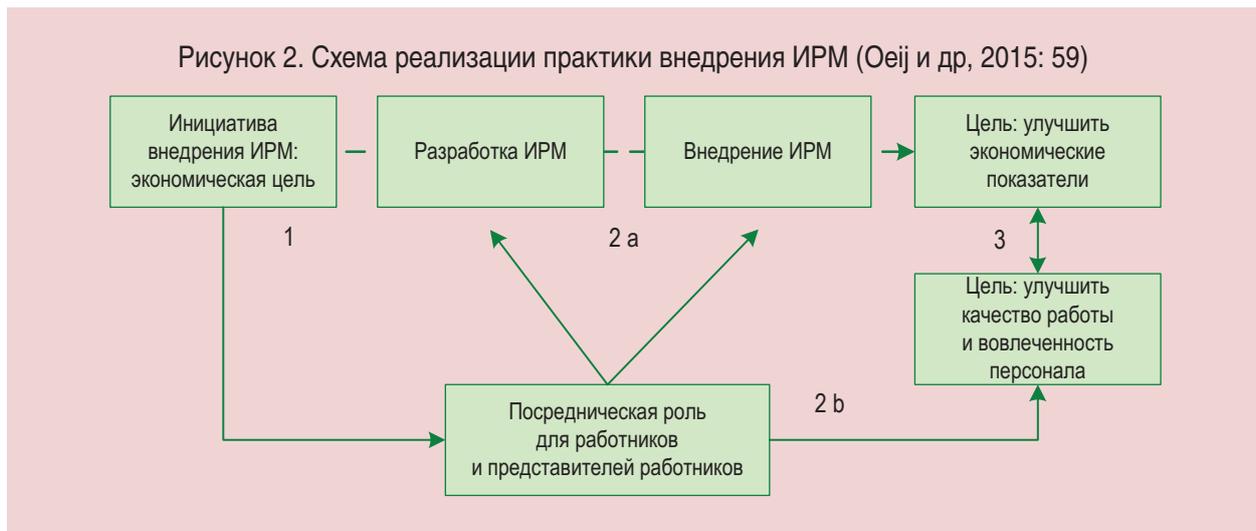


В процессе внедрения практик ИРМ во многих случаях конечные эффекты влияют на улучшение экономических показателей, занятость персонала и качество трудовой деятельности. Данные результаты представлены на *рис. 1*.

### 2.5. Как компании внедряют ИРМ?

Теперь, когда мы знаем мотивы и рычаги влияния ИРМ, рассмотрим вопрос «каким образом». Процесс инициирования, принятия и реализации практик ИРМ показывает общую закономерность. Как было сказано выше, компании выбирают различные пути, но внутри одной компании существует согласованность между руководителями, работниками и представителями работников о том, зачем вводить ИРМ, как это сделать и каких результатов нужно достичь. Исследование показывает, что часто инициатива внедрения ИРМ исходит от руководства компании

и что основной мотив для этого имеет экономические предпосылки. Как только решение принимается, работники объединяют усилия, чтобы помочь разработать и осуществить его. Консультирование представителей работников распространено среди тех компаний, которые выступают за обсуждение и продвижение интересов работника. Напомним, что наша выборка производилась из топ 5% базы данных Исследования европейских компаний, ранжированных по значению индекса ИРМ. Наш 51 кейс включает компании, у которых самый высокий индекс ИРМ. Многие из этих компаний уже давно и успешно внедряют ИРМ, и в результате исследований мы узнали, что они пришли к этому после многих лет работы. Нам представляется, что практики ИРМ, как правило, реализуются согласно общепринятой схеме (*рис. 2*).



1. Инициатива ИРМ часто имеет экономическую цель (см. 1 на рис. 2), хотя во многих случаях практики ИРМ направлены на достижение не одних только экономических целей. Нередко они сочетаются с организационными, квалификационными и кадровыми мерами. Многие практики ИРМ представляют собой сочетание мер, которые связаны с управлением персоналом, которые могут улучшить навыки и компетенции сотрудников и включают в себя инструменты поощрения и оценки результативности деятельности. Иными словами, там, где практики ИРМ направлены на достижение более чем одной цели, почти всегда имеется экономическая цель и очень часто она является доминирующей.

2. Как только инициатива ИРМ получает статус мероприятия или комплекса мер, которые необходимо воплотить в жизнь, тогда работники, и часто представители работников, играют важную роль в (совместном) проектировании, разработке и внедрении ИРМ (см. 2а на рис. 2). Руководство компании понимает, что обычно невозможно осуществить внедрение ИРМ без участия работников. Во-первых, эти меры нередко касаются работников и их интересов, а, во-вторых, руководство

понимает, что участие работников имеет решающее значение для поддержки и успешности реализации данных мер. Поскольку участие работников на стадии проектирования и реализации неразрывно связано с занятостью работника и, возможно, улучшением качества трудовой деятельности (как результат), существует непосредственная связь между целями, благоприятными для работников (см. 2а на рис. 2).

3. Улучшение экономических показателей часто не является прямым следствием внедрения ИРМ, в большинстве случаев оно происходит («опосредованно») при участии работников и представителей работников. Достижение экономических целей вполне может совпадать с целью повышения качества трудовой деятельности и занятости работников. И наоборот, повышение качества трудовой деятельности и вовлеченности сотрудников может способствовать улучшению экономических показателей (см. 3 на рис. 2).

Поэтому можно сделать вывод о том, что (изначальные) причины и мотивы внедрения ИРМ в основном экономического плана. На следующем этапе разрабатываются и осуществляются конкретные

практики ИРМ. Здесь становится очевидной важность роли, которую играют работники. Вовлеченность сотрудников – это важнейший стимулирующий фактор для принятия и реализации ИРМ. И здесь менеджеры, работники и представители работников также действуют в одном и том же направлении. Вовлеченность сотрудников является необходимым условием для ИРМ. Другие существенные стимулирующие факторы – это заинтересованность и руководство топ-менеджеров компании.

## 2.6. Примеры процесса внедрения ИРМ

Каждая компания внедряет ИРМ по-своему. Культурные различия показаны на примерах Великобритании, Дании и Литвы (Oeij и др., 2015a: 53-54). Пример Великобритании показывает, как руководство обеспечивает участие сотрудников, а пример Дании отражает поэтапный подход, который был согласован с профсоюзами. Пример Литвы показывает диалог между руководством и сотрудниками, что представляет собой относительно новое явление для региона.

Примеры:

### Руководство

UK-ENER-ELEC-L: «Мы хотим, чтобы это был бизнес, в котором прислушиваются к различным мнениям и в котором общение является открытым и честным. Мы также хотим, чтобы это было рабочее место, где позитивные идеи приветствуются и достижения поощряются», – говорит начальник отдела кадров. Открытые форумы пришли на смену корпоративным совещаниям и предложениям, которые не всегда успешно пытались стимулировать открытый и конструктивный диалог и обратную связь. Открытое руководство генерального директора создает доверие, и сотрудники чувствуют уверенность в завтрашнем дне. По словам одного из них, «интересно, не правда ли, когда вы посещаете открытые форумы и люди говорят то, что думают и ни у кого не возникает желания развернуться и уйти... люди могут не соглашаться с тобой, но никто не будет тебя критиковать за то, что ты имеешь свою собственную точку зрения, потому что иметь собственную точку зрения поощряется. Думаю, это действительно вдохновляет и придает внутреннюю силу».

### Партнерство с профсоюзами

DK-SERV-PARK-S: Организационные изменения обсуждаются руководителем и представителями профсоюза. Между ними существуют партнерские отношения, и каждый ценит мнение другого. Менеджер объясняет: «Хорошо, когда есть представители, которые не боятся высказать мнение, отличающееся от моего в конструктивном диалоге». Подход к реализации заключался в том, что 1) руководство взяло на себя инициативу, 2) внешние консультанты поддерживали процесс, 3) были проведены «эксперименты» (рабочие команды испытывали новые методы проведения встреч и т. п.), 4) «приглашение» получить одинаковое знание для всех (обучение) и 5) осуществление практик, но не обязательно везде одинаковых. Не была проведена оценка, но в процессе были внесены корректировки. Руководство и работники компании считают, что важно построить процесс таким образом, чтобы помочь найти «энтузиастов» среди работников. Представитель профсоюза объясняет: «Тот факт, что мы работаем вместе для создания отличного рабочего пространства, придает мощный импульс работе компании. ... Вот то, что сделало нас «лучшим местом работы» (датская премия) в 2004 году». Работники считают, что даже если руководство определяет направление, они должны пользоваться доверием, чтобы иметь возможность его обсуждать: «Должно быть совершенно законным открыто высказывать наше мнение менеджеру – и на практике дела обстоят именно так. Разногласия вполне могут быть, но должна быть возможность все обсуждать» (работник).

### Диалог с персоналом

LT-ACCOM-HOTELS-S: Одна из практик ИРМ – Think Guest Feedback (совместная работа с отзывами клиентов) – заключается в том, что регулярно проводятся собрания руководителей среднего звена со всех отделов (фронт-офис, бронирование номеров, конференц-зал, лобби, ресторан, обслуживание номеров, маркетинг и др.), на которых обсуждаются рейтинги гостиницы на специальных социальных медиа-платформах, конкретные случаи обратной связи с клиентами и совместные действия, которые могли бы сделать проживание в гостинице более приятным (и отзыв, соответственно, более позитивным). Применяется техника «мозгового штурма» для определения того, как можно улучшить отзывы клиентов и коллективно решать проблемы; затем участники делятся этой важной информацией в своих подразделениях и используют ее в дальнейшей работе, предоставляют свои наблюдения и рекомендации в письменном виде по вопросам совершенствования работы гостиницы высшему руководству и делятся опытом друг с другом. Think Guest Feedback включает в себя, например, оперативное реагирование на отзывы клиентов (особенно, если они отрицательные), прежде чем клиенты покинут гостиницу, и постоянное организационное обучение на ошибках. Это подразумевает расширение прав и возможностей сотрудников, чтобы они могли не только решать возникающие проблемы, но чтобы каждый из них мог почувствовать себя владельцем бизнеса и проявлять инициативу в том, чтобы не дать клиентам получить негативный опыт. Поощрялись взаимное доверие, доброжелательность и уважение к представителям всех подразделений (не решать свои собственные проблемы за счет других) и между всеми уровнями управления. По словам генерального директора, несмотря на то что данная инициатива была введена недавно, но спустя несколько месяцев она уже дала положительные результаты.

Эти примеры показывают различия во взаимодействии между руководством, работниками и их представителями. Они признают, что сотрудничество между сторонами является основой для повышения эффективности работы.

### 3. Выводы и уроки для политики и практики компаний по внедрению ИРМ

В общем виде вывод по данному исследованию может быть представлен несколькими строками из (Oeij и др, 2015a: 62). Инициатива внедрения ИРМ исходит от руководства или владельцев компании. Лишь в немногих исследуемых компаниях первый шаг делают работники. Тем не менее руководство/владельцы поняли, что роль и участие работников и их представителей крайне важны для успешного внедрения ИРМ и в конечном счете для производительности и устойчивости компаний. Причины, по которым руководство решает внедрить ИРМ, в основном касаются эффективности,

конкурентоспособности и активизации инновационной деятельности. В ряде случаев решение руководства внедрить ИРМ вызвано такими факторами, как:

– кризис или трудности в деятельности компании, что требует значительных изменений, чтобы выжить и сохранить конкурентоспособность на быстро меняющемся и глобализующемся рынке, где традиционные продукты/услуги и способы работы требуют пересмотра и адаптации для удовлетворения потребностей все более требовательных клиентов;

– иногда к предыдущему фактору добавляется слияние (или присоединение) с другой (транснациональной) компанией, которая привносит новые формы организации труда и новые методы работы, системы и т. д., что включает в себя ИРМ. В этих случаях происходит своего рода «трансфер ИРМ» из головной организации в ее филиал.

В нескольких исследованиях стран Восточной Европы приватизация государственных предприятий и их последующая реорганизация служили в качестве фона для внедрения ИРМ, что осуществлялось с целью получения большей эффективности работы и вовлеченности сотрудников.

Представляется, что факторы, связанные с качеством работы и хорошими условиями труда, не являются основной причиной или мотивом для внедрения ИРМ, а в большей степени предпосылкой или результатом внедрения ИРМ. Это означает, что цель внедрения ИРМ – это не улучшение условий труда и рабочей среды как таковой и что для повышения активности работников и их вклада в производительность компании и инновационные процессы необходима хорошая рабочая среда.

Полученные результаты согласуются с экономическими исследованиями, которые подтверждают, что «организация важна» для производительности (Bloom и van Reenen, 2010), а также с исследованиями способов эффективной организации труда, которые тоже в основном придерживаются этого же мнения (Voxall, 2012). Следовательно, организации могут принимать стратегические решения, касающиеся их организационной структуры. Представляется, что внедрению ИРМ способствует укрепление положения работников и представителей работников: это может повысить эффективность практик ИРМ, которые, в свою очередь, могут улучшить экономические показатели и качество работы.

### ***3.1. Некоторые рекомендации по проведению мероприятий в области ИРМ***

Хотя инновации на рабочем месте достаточно распространены в Европе в качестве импульса для развития инновационного потенциала предприятий и организаций (см. EUWIN, European

Workplace Innovation Network<sup>8</sup> – Европейская сеть инноваций на рабочем месте), по-прежнему необходимо уделять больше внимания улучшению рабочих мест. Причина этого заключается в том, что инновационный потенциал является одним из факторов экономического роста, высокого качества рабочей силы, более эффективных адаптационных возможностей и трудовых отношений, но мы знаем, что такое совершенствование и что инновации не могут быть построены исключительно на экономической модели, бизнес-модели и технологических инновациях. Необходимо обеспечить более эффективное использование человеческого потенциала для внедрения инноваций в рабочий процесс и для его эффективной организации, то есть обратить внимание на социальные инновации на рабочем месте (European Commission, август 2014). Некоторые рекомендации по данной сфере содержатся в исследовании Европейского фонда улучшения условий жизни и труда «Инновации на рабочем месте в европейских компаниях» (Workplace innovation in European companies) (Oeij и др., 2015a), но наиболее важные рекомендации предназначены для лиц, отвечающих за разработку и внедрение ИРМ, чтобы помочь работникам сделать ИРМ наиболее эффективными. Лица, отвечающие за разработку и внедрение ИРМ, могут сделать это тремя способами. В качестве условия они должны продвигать данную тему на более высокие уровни для обсуждения в ЕС и в своей стране, поскольку технологическим и бизнес-инновациям необходимо внедрение ИРМ, чтобы сделать их успешными и эффективными. Во-вторых, лица, отвечающие за разработку и внедрение ИРМ, могут улучшить программы

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/workplace/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/workplace/index_en.htm)

поддержки бизнеса, которые помогают предприятиям и организациям в освоении практик ИРМ. В-третьих, лица, отвечающие за разработку и внедрение ИРМ, могут стимулировать разработку инструментов, с помощью которых компании могут оценить текущую ситуацию, разработать свои собственные практики ИРМ, получить поддержку в процессе их реализации и в оценке результатов внедрения ИРМ.

### *3.2. Рекомендации для практиков*

ИРМ в нашем примере поддерживаются всеми, кто работает в компании: руководителями, работниками и представителями работников. Это прямой показатель хороших трудовых и межличностных отношений в компании, и результатом этого являются конструктивное сотрудничество, общение и эффективная совместная работа, сдерживание конфликтов и поиск общих интересов и целей. От работодателя это требует руководства и лидерского поведения, которые не только продвигают бизнес вперед, но и одновременно повышают доверие и вовлеченность сотрудников в работу. От работников это требует умения применять свои таланты для продвижения инноваций, содействия позитивным переменам и трудовой мотивации в целом. От представителей работников и профсоюзов это требует умения согласовывать интересы работников, предприятий и собственные интересы.

Выбор оптимальной практики ИРМ, как непростая задача, требует увязки стратегии компании с философией управления, а затем с ее структурой и культурой; а сделать это необходимо с учетом мнения руководства, работников и внешних заинтересованных сторон – профсоюзов, потребителей и т. д. Что же мы подразумеваем под этим? Во-первых, философия управления определяет стратегию с точки зрения достижения целей организации

«сверху вниз» или «снизу вверх». Эта же философия является основой для разработки структуры рабочих процессов. Опять же, можно выбрать подход «сверху вниз» или «снизу вверх» в вопросе о разделении труда и управлении этими рабочими процессами. Все это сводится к культуре организации, если взглянуть на стили руководства и способы вовлечения работников, которые могут быть в большей степени ориентированы на контроль выполнения, а не на обязательства выполнения работы, в зависимости от выбранного стиля руководства. В конечном счете это позволит определить, будет ли работник более активным или же он будет просто избегать рисков. Стратегия, структура и культура совместно образуют своеобразную причинно-следственную связь, или «систему». Простая реализация мер кадровой политики, учитывающей интересы работника, например конкурсы новаторских идей, беседы о результативности работы, ящик для предложений персонала, но оставляющих неизменной иерархическую структуру «сверху вниз», в долгосрочной перспективе принесет ещё больше разочарования, чем удовлетворения.

При разработке практик ИРМ следует учитывать этот «первопричинный» характер связи. Тем не менее трудно заранее оценить последствия внедрения ИРМ при использовании подобной практики, отчасти потому, что трудно предсказать результаты, отчасти потому, что взаимодействие ИРМ с другими организационными факторами – сложный процесс, и отчасти потому, что некоторые эффекты могут быть количественно оценены, а многие другие – не могут и остаются «качественные» оценки. Для того чтобы сделать правильное экономическое обоснование для практик ИРМ, в котором будет найден компромисс между количественными и качественными

аспектами и с помощью которого можно будет учесть мнения различных заинтересованных сторон, работодатели и работники могут вместе применять поэтапный подход (Oeij, de Looze, ten Have, van Rhijn и др., 2012). В этом подходе работодатели и работники анализируют (перспективную) производительность и стратегию организации и увязывают это с возможностью внедрения ИРМ и их влиянием на производительность и качество работы. Найдя компромисс между достоинствами и недостатками, применяя диалоговый подход (Oeij, Wiezer, Elo, Nielsen и др., 2006: 258-259), можно организовать эффективную работу. Диалоговый подход означает, что во внимание принимаются точки зрения разных сторон.

### 3.3. Заключение

В данной работе мы попытались разобраться, почему ведущие ИРМ-компании

внедряют ИРМ, как они их реализуют и какие последствия ожидают. Компании, давно практикующие использование инноваций на рабочем месте, имеют развитые отношения между руководством и работниками и часто с представителями работников. Эти компании выстраивали такие отношения, возможно, в течение многих лет. Они понимают, что нужны друг другу в качестве заинтересованных лиц. Мы пытались подчеркнуть важность связи между стратегией, структурой и культурой и показать, что эти связи можно рассматривать как систему. Chandler говорил о том, что «структура следует за стратегией». В дополнение к этому мы хотели бы добавить, что культура следует за стратегией, так же как и структура. Таким образом, внедрение инноваций в рабочий процесс требует комплексного и целостного взгляда на изменения.

---

*Авторы выражают благодарность за разрешение использовать материалы из книг:*

Oeij P.R.A., Dhondt S., Žiauberytė-Jakštienė R., Corral A., Preenen P. Implementing Workplace Innovation Across Europe; Why, How and What? In: *European Work and Organisational Psychology in Practice*. Special issue on Workplace Innovation (2017).

Oeij P.R.A., Dhondt S., Žiauberytė-Jakštienė R., Corral A., Preenen P. Implementing Workplace Innovation Across Europe; Why, How and What? In: Oeij P., Rus D., Pot F. (Eds.) *Workplace Innovation – Theory, Research and Practice*. Series “Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being”. Springer Science+Business Media: Dordrecht, 2017.

---

## Литература

1. Achterbergh J., Vriens D. *Organizations. Social systems conducting experiments*. (2<sup>nd</sup> ed.; 1<sup>st</sup> ed. 2009). Berlin: Springer, 2010.
2. Bloom N., van Reenen J. Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 2010, no. 24 (1), pp. 203-224.
3. Boxall P. High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2012, no. 50, pp. 169-186.
4. Boxall P., Macky K. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 2009, no. 19, pp. 3-23.
5. Christis J.H.P. Organization and job design: what is smart organizing? In: van Lieshout H.A.M., Polstra L., Christis J.H.P., Emans B.J.M. (Eds.). *Management of labour. Societal and managerial perspectives*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen University of Applied Sciences, 2010. Pp. 39-71.

6. Dhondt S., Oeij P. Social innovation related to innovation in management studies. In: Howaldt J., Butzin A., Domanski D., Kaletka C. (Eds.). *Theoretical approaches to social innovation – A critical literature review*. Dortmund: SI-Drive [EU Seventh Framework Programme], 2014. September. Pp. 122-150. Available at: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/magazine/methods-and-tools/articles-reports/theoretical-approaches-social-innovation>.
7. Dhondt S., Pot F.D., Kraan K.O. The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment. *Team Performance Management*, 2014, no. 20 (7/8), pp. 307-327.
8. Dhondt S., Preenen P., Oeij P., Corral A., Isusi I., Totterdill P., Karanika-Murray M. *European Company Survey: Construction of the Workplace Innovation Index and Selection of Companies*. Leiden: TNO, 2014.
9. Dhondt S., van Hootegem G. Reshaping workplaces: Workplace innovation as designed by scientists and practitioners. *European Journal of Workplace Innovation*, 2015, no. 1 (1), pp. 17-25.
10. Eeckelaert L., Dhondt S., Oeij P., Pot F., Nicolescu G.I., Webster J., Elsler D. *Review of workplace innovation and its relation with occupational safety and health: Literature review*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work, 2012.
11. Kankaraš M., van Houten G. *Third European Company Survey 2013 - Overview report: Workplace practices - Patterns, performance and well-being*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.
12. Kesselring A., Blasy C., Scopetta A. *Workplace Innovation. Concepts and indicators*. Brussels: DG Enterprise and Industry, 2014.
13. Howaldt J., Oeij P.R.A., Dhondt S., Fruytier B. Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2016, no.12 (1), pp. 1-12.
14. Kalmi P., Kauhanen A. Workplace innovations and employee outcomes: evidence from Finland. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2008, no. 47 (3), pp. 430-459.
15. MacDuffie J.P. The road to “root cause”: Shop-floor problem-solving at three auto assembly plants. *Management Science*, 1997, no. 43 (4), pp. 479-502.
16. Oeij P., de Looze M., ten Have K., van Rhijn G., de Graaf B.. From Productivity Strategy to Business Case: Choosing a Cost-Effective Intervention for Workplace Innovations. *JCC: The Business and Economics Research Journal*, 2012, no. 5 (2), pp. 171-184.
17. Oeij P.R.A., Dhondt S., Korver, T. Social innovation, workplace innovation and social quality. *International Journal of Social Quality*, 2011, no. 1 (2), winter, pp. 31-49.
18. Oeij P., de Vroome E., Bolland A., Gründemann R., van Teeffelen L. Investing in workplace innovation pays off for SMEs: a regional innovation initiative from The Netherlands. *International Journal of Social Quality*, 2014, no. 4 (2), pp. 86-106.
19. Oeij P.R.A., Wiezer N.M., Elo A.-L., Nielsen K., Vega S., Wetzstein A., Żołnierczyk D. Combating psychosocial risks in work organisations: Some European practices. In: McIntyre S., Houdmont J. (Eds.). *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 2006, vol. 1, pp. 233-263.
20. Oeij P., Žiauberytė-Jakštienė R., Dhondt S., Corral A., Totterdill P., Preenen P. *Workplace Innovation in European companies*. Study commissioned by Eurofound. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2015a.
21. Oeij P., Žiauberytė-Jakštienė R., Dhondt S., Corral A., Totterdill P., Preenen P. *Workplace Innovation in European companies. Technical annex*. Dublin: Eurofound, 2015b. Available at: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef1540\\_-\\_technical\\_annex\\_-\\_third\\_european\\_company\\_survey\\_workplace\\_innovation\\_in\\_european\\_companies.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef1540_-_technical_annex_-_third_european_company_survey_workplace_innovation_in_european_companies.pdf)
22. Oeij P.R.A., Vaas F. Effect of workplace innovation on organisational performance and sickness absence. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2016, no. 12 (1), pp. 101-129.
23. Pot F.D. Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2011, no. 60 (4), pp. 404-415.
24. Pot F., Dhondt S., Oeij P. Social innovation of work and employment. In: Franz H-W., Hochgerner J. (Eds.). *Challenge Social Innovation*. Berlin: Springer, 2012. Pp. 261-274.
25. Pot F., Totterdill P., Dhondt S. Workplace innovation: European policy and theoretical foundation. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2016, no. 12 (1), pp. 13-32.
26. Ramstad E. Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2009, no. 58 (5), pp. 423-436.

27. de Sitter L.U., den Hertog J.F., Dankbaar B. From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations*, 1997, no. 50 (6), pp. 497-534.
28. Totterdill P., Exton R. Defining workplace innovation: The Fifth Element. *Strategic Direction*, 2014, no. 30 (9), pp. 12-16.

### Сведения об авторах

Пейтер Оуй – старший научный сотрудник, консультант, Нидерландская организация прикладных научных исследований (Schipholweg 77-89, 2316 ZL Leiden, The Netherlands, peter.oeij@tno.nl)

Стивен Дхондт – профессор, старший научный сотрудник, Нидерландская организация прикладных научных исследований (Schipholweg 77, 2316 ZL Leiden, The Netherlands, steven.dhondt@tno.nl)

Рита Жяубярите-Якштиене – бакалавр, младший научный сотрудник, Нидерландская организация прикладных научных исследований (Schipholweg 77-89, 2316 ZL, Leiden, The Netherlands, rita.ziauberytejakstiene@tno.nl)

Антонио Коррал – бакалавр экономики и предпринимательства, магистр делового администрирования; партнер-директор, IKEI Research and Consultancy, Parque Empresarial Zuatzu, Edificio Urumea, Planta (1ª E-20018 Donostia-San Sebastián, Gipuzkoa, Spain, acorral@ikei.es)

Петер Тоттердилл – профессор-консультант, директор, Кингстонский университет (Лондон), Университет Миколаса Ромериса (Вильнюс), Workplace Innovation Limited (54-56 High Pavement, Nottingham NG1 1HW, UK, peter.totterdill@ukwon.net)

Oeij P. R.A., Dhondt S., Žiauberytė-Jakštienė R., Corral A., Totterdill P.

## Implementing Workplace Innovation across Europe: Why, How and What?

**Abstract.** Based on a 51-case study research in 10 EU Member States this article demonstrates the implementation of workplace innovation. Why do companies apply workplace innovation and what different strategies can be discerned? How do these companies implement workplace innovation interventions and who are involved in that process? Finally, what types of workplace innovation interventions are being implemented, and what is known about the (expected) effects. The article concludes that successful workplace innovation is interplay of management driven business goals and employee driven quality of work goals. The implication for both companies and policy makers is that constructive cooperation between management and employees is a key success factor for innovation, competitiveness and active jobs. We close by providing policy makers and practitioners with a few suggestions to improve the dissemination and implementation of workplace innovation respectively.

**Key words:** workplace innovation, implementation, European Union, European Company Survey.

### References

1. Achterbergh J., Vriens D. *Organizations. Social systems conducting experiments*. (2nd ed.; 1st ed. 2009). Berlin: Springer, 2010.
2. Bloom N., van Reenen J. Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 2010, no. 24 (1), pp. 203-224.

3. Boxall P. High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2012, no. 50, pp. 169-186.
4. Boxall P., Macky K. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 2009, no. 19, pp. 3-23.
5. Christis J.H.P. Organization and job design: what is smart organizing? In: van Lieshout H.A.M., Polstra L., Christis J.H.P., Emans B.J.M. (Eds.). *Management of labour. Societal and managerial perspectives*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen University of Applied Sciences, 2010. Pp. 39-71.
6. Dhondt S., Oeij P. Social innovation related to innovation in management studies. In: Howaldt J., Butzin A., Domanski D., Kaletka C. (Eds.). *Theoretical approaches to social innovation – A critical literature review*. Dortmund: SI-Drive [EU Seventh Framework Programme], 2014. September. Pp. 122-150. Available at: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/magazine/methods-and-tools/articles-reports/theoretical-approaches-social-innovation>.
7. Dhondt S., Pot F.D., Kraan K.O. The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment. *Team Performance Management*, 2014, no. 20 (7/8), pp. 307-327.
8. Dhondt S., Preenen P., Oeij P., Corral A., Isusi I., Totterdill P., Karanika-Murray M. *European Company Survey: Construction of the Workplace Innovation Index and Selection of Companies*. Leiden: TNO, 2014.
9. Dhondt S., van Hootegeem G. Reshaping workplaces: Workplace innovation as designed by scientists and practitioners. *European Journal of Workplace Innovation*, 2015, no. 1 (1), pp. 17-25.
10. Eeckelaert L., Dhondt S., Oeij P., Pot F., Nicolescu G.I., Webster J., Elsler D. *Review of workplace innovation and its relation with occupational safety and health: Literature review*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work, 2012.
11. Kankaraš M., van Houten G. *Third European Company Survey 2013 - Overview report: Workplace practices - Patterns, performance and well-being*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.
12. Kesselring A., Blasy C., Scopetta A. *Workplace Innovation. Concepts and indicators*. Brussels: DG Enterprise and Industry, 2014.
13. Howaldt J., Oeij P.R.A., Dhondt S., Fruytier B. Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2016, no.12 (1), pp. 1-12.
14. Kalmi P., Kauhanen A. Workplace innovations and employee outcomes: evidence from Finland. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2008, no. 47 (3), pp. 430-459.
15. MacDuffie J.P. The road to “root cause”: Shop-floor problem-solving at three auto assembly plants. *Management Science*, 1997, no. 43 (4), pp. 479-502.
16. Oeij P., de Looze M., ten Have K., van Rhijn G., de Graaf B.. From Productivity Strategy to Business Case: Choosing a Cost-Effective Intervention for Workplace Innovations. *JCC: The Business and Economics Research Journal*, 2012, no. 5 (2), pp. 171-184.
17. Oeij P.R.A., Dhondt S., Korver, T. Social innovation, workplace innovation and social quality. *International Journal of Social Quality*, 2011, no. 1 (2), winter, pp. 31-49.
18. Oeij P., de Vroome E., Bolland A., Gründemann R., van Teeffelen L. Investing in workplace innovation pays off for SMEs: a regional innovation initiative from The Netherlands. *International Journal of Social Quality*, 2014, no. 4 (2), pp. 86-106.
19. Oeij P.R.A., Wiezer N.M., Elo A.-L., Nielsen K., Vęga S., Wetzstein A., Źołnierczyk D. Combating psychosocial risks in work organisations: Some European practices. In: McIntyre S., Houdmont J. (Eds.). *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 2006, vol. 1, pp. 233-263.
20. Oeij P., Žiauberytė-Jakštienė R., Dhondt S., Corral A., Totterdill P., Preenen P. *Workplace Innovation in European companies*. Study commissioned by Eurofound. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2015a.
21. Oeij P., Žiauberytė-Jakštienė R., Dhondt S., Corral A., Totterdill P., Preenen P. *Workplace Innovation in European companies. Technical annex*. Dublin: Eurofound, 2015b. Available at: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef1540\\_-\\_technical\\_annex\\_-\\_third\\_european\\_company\\_survey\\_workplace\\_innovation\\_in\\_european\\_companies.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef1540_-_technical_annex_-_third_european_company_survey_workplace_innovation_in_european_companies.pdf)
22. Oeij P.R.A., Vaas F. Effect of workplace innovation on organisational performance and sickness absence. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2016, no. 12 (1), pp. 101-129.

23. Pot F.D. Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2011, no. 60 (4), pp. 404-415.
24. Pot F., Dhondt S., Oeij P. Social innovation of work and employment. In: Franz H-W., Hochgerner J. (Eds.). *Challenge Social Innovation*. Berlin: Springer, 2012. Pp. 261-274.
25. Pot F., Totterdill P., Dhondt S. Workplace innovation: European policy and theoretical foundation. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2016, no. 12 (1), pp. 13-32.
26. Ramstad E. Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2009, no. 58 (5), pp. 423-436.
27. de Sitter L.U., den Hertog J.F., Dankbaar B. From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations*, 1997, no. 50 (6), pp. 497-534.
28. Totterdill P., Exton R. Defining workplace innovation: The Fifth Element. *Strategic Direction*, 2014, no. 30 (9), pp. 12-16.

### Information about the Authors

P. R.A. Oeij – Senior Research Scientist, Consultant, Netherlands Organization for Applied Scientific Research (Schipholweg 77-89, 2316 ZL Leiden, The Netherlands, peter.oeij@tno.nl)

Steven Dhondt – Ph.D., Professor, Senior Research Scientist, Netherlands Organization for Applied Scientific Research (Schipholweg 77, 2316 ZL Leiden, The Netherlands, steven.dhondt@tno.nl)

Rita Žiauberytė-Jakštienė – Bachelor of Science, Junior Researcher, Netherlands Organization for Applied Scientific Research (Schipholweg 77-89, 2316 ZL, Leiden, The Netherlands, rita.ziauberytejakstiene@tno.nl)

Antonio Corral – Bachelor of Economics and Business Studies, Master of Business Administration, Partner Director, IKEI Research and Consultancy (Parque Empresarial Zuatzu, Edificio Urumea, Planta 1ª E-20018 Donostia-San Sebastián, Gipuzkoa, Spain, acorral@ikei.es)

Peter Totterdill – Ph.D., Visiting Professor at Kingston University, London, Visiting Professor at Mykolas Romeris University, Vilnius; Director, Workplace Innovation Limited (54-56 High Pavement, Nottingham NG1 1HW, UK, peter.totterdill@ukwon.net)

Статья поступила 29.08.2016