

Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: Innowacyjne miejsca pracy źródłem wydajności i jakości zatrudnienia (opinia z inicjatywy własnej)

(2011/C 132/05)

Sprawozdawca: **Leila KURKI**

Współsprawozdawca: **Mihai MANOLIU**

Dnia 16 września 2010 r. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny postanowił, zgodnie z art. 29 ust. 2 regulaminu wewnętrznego, sporządzić opinię z inicjatywy własnej w sprawie

Innowacyjne miejsca pracy źródłem wydajności i jakości zatrudnienia.

Dnia 20 października 2010 r. EKES postanowił przekształcić grupę analityczną w podkomitet.

Podkomitet ds. innowacyjnych miejsc pracy, któremu powierzono przygotowanie prac Komitetu w tej sprawie, przyjął swoją opinię 23 lutego 2011 r. Sprawozdawcą była Leila KURKI, a współsprawozdawcą był Mihai MANOLIU.

Na 470. sesji plenarnej w dniach 15–16 marca 2011 r. (posiedzenie z 15 marca) Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny stosunkiem głosów 94 do 1 – 2 osoby wstrzymały się od głosu – przyjął następującą opinię:

1. Wnioski i zalecenia

1.1 Komitet uważa, że zadaniem Unii Europejskiej jest wspieranie wszystkich państw członkowskich i przedsiębiorstw w ich wysiłkach na rzecz zwiększania innowacyjności w miejscu pracy. Innowacyjność w miejscu pracy polega na wypróbowaniu i zmianie działań organizacyjnych w sposób zrównoważony, przy jednoczesnej poprawie wydajności oraz jakości pracy. Do poprawy można dążyć w takich dziedzinach jak: procesy, organizacja, metody i narzędzia pracy, fizyczne środowisko pracy, kwalifikacje zawodowe i procedury działania, a także zarządzanie i przywództwo.

1.2 EKES zaleca jasne zdefiniowanie podstawowej koncepcji „innowacyjnego miejsca pracy”. Brak powszechnie rozpoznawalnej koncepcji może być jedną z przyczyn, dlaczego w przeszłości innowacjom w miejscu pracy poświęcano w większości dokumentów UE niewiele miejsca. Instytucje UE, państwa członkowskie, partnerzy społeczni oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego muszą być świadomi znaczenia innowacji oraz znać środki służące ich wdrażaniu, zwłaszcza na szczeblu przedsiębiorstw i szczeblu organizacyjnym.

1.3 EKES uważa, że choć koncepcja „innowacyjnego miejsca pracy” nie pojawiła się w dokumencie Komisji, to znajduje się ona w centrum strategii „Europa 2020” jako podstawowy warunek jej powodzenia. W związku z tym Komitet zaleca, by „innowacyjne miejsca pracy” zostało uwzględnione w tej strategii.

1.4 EKES zaleca, by z myślą o lepszym wyważeniu strategii „Europa 2020” Komisja zainicjowała projekt pilotażowy poświęcony innowacyjnym miejscom pracy, jako element inicjatywy

przewodniej „Unia innowacji”. Główny nacisk w tym projekcie należy położyć na poprawę jakości życia zawodowego. EKES uważa, że bez zwłoki należy rozpocząć dalsze badania nad zależnością między jakością życia zawodowego a innowacyjnością i wydajnością. Należy także wprowadzić europejski wskaźnik określający jakość życia zawodowego oraz jej wpływ na innowacyjność i wydajność. Postępy należy mierzyć za pomocą wiarygodnych wskaźników koncentrujących się nie tylko na nakładach (input), ale także i przede wszystkim na efektach (output).

1.5 EKES jest zaniepokojony tym, że w funduszach unijnych duży nacisk kładzie się na innowacyjne produkty oparte na zaawansowanych technologiach, podczas gdy innowacje w miejscu pracy nie są wystarczająco zaakcentowane. Zdaniem Komitetu polityka na rzecz innowacji powinna bardziej koncentrować się na większej efektywności współpracy różnych partnerów, aby propagować innowacyjne miejsca pracy i w ten sposób poprawiać konkurencyjność i dobrobyt UE. EKES podkreśla, że fundusze UE mogą być wykorzystywane do krzewienia innowacji w miejscu pracy i proponuje, by Komisja przeanalizowała wszystkie swoje instrumenty finansowe i jak najszybciej dokonała w nich niezbędnych zmian pod tym kątem. Chodzi tu np. o fundusze strukturalne, a zwłaszcza środki na cele społeczne, ramowe programy badań i rozwoju oraz inicjatywy na rzecz edukacji.

1.6 EKES uważa, że przy ocenie polityki innowacyjnej szczególną uwagę zwrócić należy na sposoby wykorzystania i rozwoju umiejętności w danym miejscu pracy, a nie tylko na kwestię zapewnienia wykwalifikowanych pracowników. Równie istotna jest kwestia związana z warunkami pracy i zatrudnienia oraz ze środowiskiem pracy. Aby poprawić działania w tym zakresie, w przedsiębiorstwach i organizacjach potrzebne jest nowe, wielosektorowe podejście. EKES zaleca,

by Komisja i państwa członkowskie poważnie zastanowiły się nad tym, jaka polityka i organizacja pracy najbardziej sprzyja innowacyjności poprzez inwestowanie w umiejętności. Aby dowiedzieć się, jakie metody sprawdzają się na szczeblu przedsiębiorstw i organizacji, Komisja powinna wspierać badania oraz upowszechniać rezultaty tych badań. Poza tym EKES uważa, że Komisja koniecznie musi dokonać oceny istniejących strategii na rzecz innowacji, aby upewnić się, iż w każdej z nich zawarto definicję innowacji w miejscu pracy.

1.7 EKES jest zdania, że wspólny rynek UE powinien funkcjonować w taki sposób, by wynikające z tego ogólne uwarunkowania motywowały przedsiębiorstwa i organizacje do rozwijania innowacyjności. Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami musi opierać się na jakości produktów i usług oraz na postawie przyjaznej środowisku, a nie tylko na cenach. Zamówienia publiczne pełnią tu istotną funkcję jako wzorzec do naśladowania.

1.8 EKES zauważa, że rządy państw członkowskich mają w tej dziedzinie strategiczną rolę do odegrania, zaś kluczową rolę odgrywają inwestowanie w projekty na rzecz innowacji i rozmaite zachęty ekonomiczne. Efektywne korzystanie z funduszy na rzecz innowacji wymaga perspektywy długoterminowej, metodycznego podejścia i wsparcia w formie doradztwa przy tworzeniu i realizacji projektów doskonałych. Partnerzy społeczni ponoszą tu główną odpowiedzialność za opracowanie, wdrożenie i ocenę projektów. Należy wzmocnić pozycję organizacji społeczeństwa obywatelskiego, jeśli chodzi o organizowanie szkoleń oraz prezentowanie najlepszych rozwiązań.

1.9 Trzeba pamiętać, że stopień zaawansowania polityki innowacji jest różny w różnych państwach członkowskich. EKES uważa, że krajom, które nie mają jeszcze dużego doświadczenia w tworzeniu innowacji w przedsiębiorstwach i organizacjach, Komisja powinna umożliwić budowanie potencjału, np. poprzez najlepsze rozwiązania oraz projekty dzielenia się wiedzą. W unijnych inicjatywach na rzecz innowacji i szkoleń warto podkreślić innowacje w miejscu pracy oraz nowe rodzaje umiejętności zawodowych – oprócz wiedzy fachowej i technicznej może tu chodzić o umiejętności komunikacyjne, kreatywność i innowacyjność – oraz praktyki związane z zarządzaniem. Komisja może także sięgnąć po dorobek centrów rozwoju, które w wielu państwach członkowskich propagują innowacje, jakość warunków pracy oraz wydajność.

1.10 EKES podkreśla konieczność kontynuowania debaty na temat innowacyjnych miejsc pracy na różnych forach w Europie, w państwach członkowskich, w przedsiębiorstwach i organizacjach. EKES odgrywa kluczową rolę w uświadamianiu partnerom społecznym, organizacjom społeczeństwa obywatelskiego i ogółowi decydentów politycznych potrzeby opracowania polityki zwiększającej innowacyjność w miejscu pracy. Zadaniem EKES-u jest propagowanie we własnych dokumentach oraz bardziej ogólnie w dokumentach dotyczących polityki UE głównego nurtu innowacji, zwłaszcza poprzez podkreślanie własnego stanowiska na temat polityki innowacji z opiniami dotyczącymi polityki gospodarczej, polityki zatrudnienia i innowacji oraz poprzez bliskie kontakty z radami społeczno-gospodarczymi w państwach członkowskich.

2. Innowacyjne miejsca pracy – ich znaczenie dla wzrostu gospodarczego, trwałej wydajności oraz wysokiej jakości miejsc pracy

2.1 Państwa członkowskie oraz instytucje UE zobowiązały się do realizowania strategii, dzięki której Europa wyjdzie z kryzysu silniejsza, a gospodarka UE stanie się inteligentna i zrównoważona, będzie sprzyjać włączeniu społecznemu, będzie się mogła pochwalić wysokimi wskaźnikami zatrudnienia i wydajności oraz większą spójnością społeczną. Strategia „Europa 2020” to wizja społecznej gospodarki rynkowej dla Europy XXI wieku⁽¹⁾.

2.2 Niniejsza opinia jest częścią wkładu EKES-u strategię „Europa 2020” i dotyczy szczególnie inicjatyw przewodnich „Unia Innowacji” i „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia”⁽²⁾ oraz propagowanie jakości pracy i uczenia się przez całe życie⁽³⁾.

2.3 Definicja innowacyjności w niniejszej opinii odpowiada powszechnemu rozumieniu innowacji: „Innowacja: wykorzystywana przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy, której źródłem mogą być badania naukowe, technologie, modele biznesowe, rozwiązania w zakresie usług, wzór, marki bądź metody organizacji pracy i produkcji, a także poprawy środowiska pracy. Zazwyczaj innowacje powstają jako efekt połączenia różnego rodzaju wiedzy i umiejętności i sprzyjają postępowi przedsiębiorstw, społeczeństwa oraz wzrostowi dobrobytu.”

2.4 Koncepcja innowacji obejmuje produkt, usługę, innowacje o charakterze technicznym, społecznym i funkcjonalnym we wszystkich sektorach i we wszystkich rodzajach organizacji. Zgodnie z tym podejściem innowatorami są przedsiębiorstwa, organizacje wolontariackie oraz organizacje sektora publicznego.

2.5 Innowacyjność w miejscu pracy polega na dążeniu do zrównoważonego podnoszenia wydajności organizacji przy jednoczesnej poprawie jakości życia zawodowego. Innowacyjne miejsca pracy sprzyjają zmianom społecznym i organizacyjnym, obejmującym zintegrowane i zrównoważone podejścia, poprawiają wyniki przedsiębiorstw oraz obniżają w długim okresie koszty operacyjne. Do poprawy można dążyć w takich dziedzinach jak: procesy, organizacja, metody, fizyczne środowisko i narzędzia pracy, kwalifikacje zawodowe i procedury działania, a także zarządzanie i przywództwo.

(1) Strategia „Europa 2020” obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach;
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

(2) Zob.: opinia EKES-u w sprawie nowych umiejętności w nowych miejscach pracy (Dz.U. C 128, 18.5.2010, s. 74).

(3) Zob.: opinia EKES-u w sprawie wytycznych dotyczących zatrudnienia (Dz.U. C 107, 6.4.2011, s. 77).

2.6 Zgodnie z wspomnianą definicją innowacji inwestowanie w kontekście polityki na rzecz innowacji powinno być nastawione na organizacyjne i inspirowane przez pracowników innowacje w miejscu pracy. Chodzi o to, by poprawić wyniki przedsiębiorstw oraz organizacji, zarówno publicznych jak i innego typu, zwiększyć konkurencyjność, stworzyć więcej miejsc pracy o wyższej jakości (nowe typy miejsc pracy w istniejących oraz w nowych sektorach) oraz by przyspieszyć zrównoważony wzrost wydajności oraz podnieść jakość zatrudnienia. Takie inwestycje poprawiają efektywność pracodawców, pracowników i społeczeństwa ogółem.

3. Nowe elementy wzrostu i zmiany w kulturze pracy

3.1 Gospodarka i dobrobyt w Europie potrzebują nowych elementów wzrostu. Potrzebny jest wzrost wydajności we wszystkich sektorach. Osiągnięcie tego celu w sposób zrównoważony może wesprzeć innowacyjność i doprowadzić do tworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy. Trwała poprawa wydajności oraz jakości życia zawodowego opierają się na połączeniu takich czynników jak technologie, umiejętności pracowników, zaangażowanie oraz chęć pracowników i kadry zarządzającej, by odkrywać nowe produkty, usługi oraz metody pracy. Większa zdolność innowacyjna danej organizacji uruchamia korzystny mechanizm poprawy wydajności, co z kolei umożliwia ponowne zainwestowanie środków w podniesienie innowacyjności tej organizacji⁽⁴⁾.

3.2 W nadchodzących latach życie zawodowe ulegnie ogromnym przeobrażeniom kulturowym. Będzie do spowodowane takimi czynnikami jak: zmiana wielkości siły roboczej, wynikająca z przemian demograficznych, wyższy poziom wykształcenia pracowników, wpływ postępu naukowego – zwłaszcza w medycynie – na długość życia i aktywności zawodowej, przenikanie technologii cyfrowych do sfery produkcji i usług, globalna konkurencja oraz wymogi zrównoważonego rozwoju.

3.3 Zasadniczą kwestią przyszłej konkurencyjności poszczególnych krajów oraz Europy ogółem będzie sposób organizacji pracy oraz zarządzania ludźmi w miejscu pracy. Ludziom coraz bardziej zależy na tym, by ich praca miała sens i przywiązują wagę do znaczenia pracy w ich własnym życiu. Ponadto coraz większa jest potrzeba znalezienia równowagi między życiem zawodowym, rodzinnym i czasem wolnym. Jednocześnie pojawiają się postulaty dotyczące godzin pracy i systemu płac dostosowanych do indywidualnych potrzeb pracowników. Zakłady pracy stają się miejscami coraz bardziej zróżnicowanymi, a pracownicy, którymi się zarządza, reprezentują różne grupy wiekowe, różne narodowości i mniejszości. Postęp technologiczny wywiera największy wpływ na warunki i narzędzia pracy. Słowami, którymi najlepiej można scharakteryzować miejsca pracy w 2020 r. są: opierające się na współpracy, autentyczne, osobiste, innowacyjne i skupione na relacjach społecznych⁽⁵⁾.

3.4 Zmiany w kulturze pracy wymuszają zmiany w trybie pracy i w zarządzaniu. Rosnąca wrażliwość na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem będzie coraz częściej określała charakter pracy, jako że przedsiębiorstwa zaczną oceniać swoje wyniki i podejmować decyzje operacyjne pod kątem kryteriów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Drogowskazem dla tworzenia zrównoważonych miejsc pracy powinna być nie tylko dbałość o zdrowie i wydajność, ale także krzewienie kreatywności i zwiększenie dobrobytu.

4. Innowacyjne miejsca pracy

4.1 Zdolność innowacyjna organizacji zależy od motywacji jej kierownictwa i pracowników oraz od ich zaangażowania na rzecz modernizacji swojej pracy i całej organizacji. Efektem takiego postępowania są unowocześnione produkty i modele obsługi lub udoskonalone procedury organizacyjne, które tworzą wartość dodaną dla klientów. Jednocześnie im bardziej zaawansowane metody stosuje dana organizacja w swej nowatorskiej działalności, tym lepiej potrafi ona przyswoić sobie innowacje⁽⁶⁾.

4.2 Z badań wynika, że większość skutecznych innowacji wprowadzonych w organizacjach to innowacje w miejscu pracy, a nie innowacje technologiczne⁽⁷⁾. Istotne znaczenie ma także zrozumienie różnych aspektów procesu modernizacji: w większości przypadków innowacje produktowo-usługowe mogą przynieść pożądany efekt jedynie wówczas, gdy towarzyszą im innowacje w zakresie organizacji i środowiska pracy⁽⁸⁾.

4.3 Duże znaczenie mają również inwestycje w badania i rozwój technologiczny. O sukcesie nie przesądzają najnowocześniejsze technologie, lecz technologie najbardziej wydajne, które można wykorzystywać w licznych zastosowaniach. Trzeba także wykorzystywać możliwości oferowane przez technologie rozwijane w innych obszarach (np. TIK, digitalizacja) oraz otoczenie prawne (np. normalizacja). Tym niemniej odkrycia naukowe i technologiczne nie przekładają się automatycznie na nowe rodzaje działalności gospodarczej czy wyższą wydajność. Do zastosowania technologii potrzeba często wysokiego poziomu umiejętności wewnątrz organizacji. Należy skutecznie wykorzystywać kapitał intelektualny⁽⁹⁾ i wspierające go inwestycje. Są to zazwyczaj najłabsze ogniwa w procesie wprowadzania do użytku nowych technologii.

⁽⁴⁾ Zob.: opinia EKES-u w sprawie zapewnienia trwałej wydajności pracy w Europie (Dz.U. C 10, 15.1.2008, s. 72–79).

⁽⁵⁾ Max Mickelsson, prezentacja podczas warsztatów, Helsinki, 25.1.2011.

⁽⁶⁾ John Bessant, High-involvement Innovation: Innovative capability's eight dimensions (Innowacje będące wynikiem wysokiego zaangażowania. Osiem wymiarów potencjału innowacyjnego), 2003.

⁽⁷⁾ Frank Pot, Uniwersytet Radboud i Europejskie Stowarzyszenie Krajowych Centrów Wydajności, *Workplace innovation for better jobs and performance (Innowacje w miejscu pracy z myślą o poprawie warunków pracy i wydajności)*, listopad 2010 r., Antalya.

⁽⁸⁾ Na przykład: Terhi Arvonen / Lumene, prezentacja podczas warsztatów, Helsinki, 25.1.2011, oraz Laura Seppänen i Annarita Koli / Usługi społeczne w Helsinkach, prezentacja podczas warsztatów, Helsinki, 25.1.2011.

⁽⁹⁾ Większość inwestycji w kapitał intelektualny to inwestycje w innowacje, głównie zaś nakłady na B+R. Ważne są również znaki handlowe, zasoby ludzkie, struktura organizacyjna, inwestycje w oprogramowanie, informatyzacja, polityka marki oraz metody i projekt działalności. Kapitał intelektualny akcentuje umiejętności pracownika oraz znaczenie, jakie dla gospodarki i wydajności mają tworzenie, stosowanie i wykorzystywanie nowej wiedzy.

4.4 Oceniając politykę innowacyjną, szczególną uwagę należy zwrócić na sposoby wykorzystania i rozwoju umiejętności w ramach organizacji, a nie tylko na zapewnianiu wykwalifikowanych pracowników. Istnieją dane wskazujące, iż odsetek przedsiębiorstw w gospodarce, które w swojej praktyce zarządzania promują doskonalenie umiejętności wśród indywidualnych pracowników i w skali całej organizacji, jest również bardzo dobrym wskaźnikiem zdolności innowacyjnych całej gospodarki⁽¹⁰⁾ ⁽¹¹⁾.

4.5 Przedsiębiorstwa nie zrozumiały jeszcze, jakie korzyści przyniosą im innowacje polegające na poprawie umiejętności zawodowych zatrudnianych przez nie pracowników. Niestety według badania warunków pracy przeprowadzonego przez Eurofound⁽¹²⁾ oraz badania CEDEFOP-u (Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego)⁽¹³⁾ europejskie przedsiębiorstwa wciąż jeszcze zbyt mało inwestują w kapitał intelektualny. Tylko 26 % firm, które rzeczywiście szkolą swoich pracowników, prognozują, jakie umiejętności zawodowe będą im potrzebne w przyszłości.

4.6 W praktyce wszystkie innowacje są owocem wcześniejszych innowacji, zgromadzonego doświadczenia, nauki i umiejętności zawodowych. Zważywszy na fakt, jak istotną rolę w przedsiębiorstwie odgrywają pracownicy jako źródło wiedzy i pomysłów, zdumiewające jest, w jak niewielkim stopniu wykorzystuje się to i uwzględnia w polityce tworzenia innowacji i w dyskusjach na ten temat⁽¹⁴⁾.

4.7 Innowacje w miejscu pracy oznaczają potencjał wykorzystywania z pożytkiem pomysłów, umiejętności i zgromadzonej przez doświadczenie wiedzy wszystkich grup pracowników. Doświadczenie pokazuje, że prawdopodobieństwo innowacji w miejscu pracy wzrasta w przypadku dobrych stosunków pracy, środowiska pracy i jej warunków⁽¹⁵⁾ ⁽¹⁶⁾. Z przeprowadzonych analiz przypadków⁽¹⁷⁾ wynika, że takie działania przynoszą szereg korzyści i w pozytywny sposób oddziałują na ogólną rentowność przedsiębiorstwa. Wśród pozytywnych efektów ubocznych należy wspomnieć o satysfakcji z wykonywanej pracy i niższej absencji chorobowej. Działania w zakresie innowacji w miejscu pracy mogą

także zapewnić skuteczne sposoby oszczędzania energii i racjonalizacji wykorzystania zasobów, a także usprawnień fizycznego środowiska pracy. A zatem dokonane inwestycje zwracają się przedsiębiorstwu lub organizacji z nawiązką.

4.8 Dla sukcesu i pozycji przedsiębiorstw oraz organizacji podstawowe znaczenie ma zainteresowanie pracowników pracą, ich kreatywne zdolności i inicjatywa (80 %). Jesteśmy dopiero na początku drogi, jeśli chodzi o zrozumienie tych postaw i traktowanie ich jako atutu wobec konkurencji, a to dlatego, że kadra zarządzająca nie jest wystarczająco świadoma ich znaczenia. Oczywiście jest znaczenie takich tradycyjnych cech pracownika, jak posłuszeństwo, pracowitość i inteligencja, niemniej w epoce globalizacji i wobec postępu technologicznego ich wartość jako atutów konkurencyjnych bardzo zmalała⁽¹⁸⁾.

4.9 Badania pokazują, że brak motywacji po stronie kadry zarządzającej, gdy nie odczuwa ona potrzeby jakichkolwiek zmian na lepsze, jest najczęstszą przeszkodą dla innowacji w miejscu pracy. Inne przeszkody to brak właściwej informacji, niewielka zdolność do propagowania zmian i kojarzenie zmian z potencjalnym zagrożeniem dla interesów przedsiębiorstwa⁽¹⁹⁾. Obawy pracowników przed zmianami to także utrudnienie, zwłaszcza w przypadku tych miejsc pracy, gdzie brakuje kultury uczestnictwa.

4.10 Zarządzanie zmianą i tworzenie innowacyjnych procesów można więc uznać za podstawowe wyzwanie dla większości przedsiębiorstw i organizacji, jako że szkolenie z zakresu tych umiejętności nie spełnia oczekiwań⁽²⁰⁾. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być postrzegane jako strategiczny aspekt zarządzania. Umiejętności te mogłyby stanowić nowy impuls dla wzrostu gospodarczego. Potrzebne są nowatorskie zachęty, aby zaangażować kadrę zarządzającą i pracowników w poprawę ich działań i procesu decyzyjnego. Towarzyszyć temu powinna kultura przedsiębiorczości, która motywuje ludzi do współpracy i angażuje ich w działania na rzecz rozwoju organizacji.

Bruksela, 15 marca 2011 r.

Przewodniczący
Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego
Staffan NILSSON

⁽¹⁰⁾ Dirk van Damme, Centrum Badań Edukacyjnych i Innowacji CERI (OECD), podczas wysłuchania zorganizowanego przez Centrum Monitorowania Rynku Pracy (EKES) 15 grudnia 2010 r.

⁽¹¹⁾ OECD, *Innowacyjne miejsca pracy, 2020*: „ (...) organizacja pracy sprzyjająca innowacjom poprzez autonomię pracowników i umożliwienie im samodzielnego podejmowania decyzji, przy wsparciu w postaci możliwości uczenia się i oferty szkoleniowej”.

⁽¹²⁾ Eurofound, europejskie badanie warunków pracy (2010).

⁽¹³⁾ Cedefop, *Encouraging continuing training by enterprises – time for a rethink? (Zachęcanie do ustawicznego szkolenia przez przedsiębiorstwa – czas na zmianę poglądów?)*, notatka informacyjna, marzec 2010 r.

⁽¹⁴⁾ Tarmo Lemola, *Innovaation uudet haasteet ja haastajat (Nowe wyzwania innowacji)*, WSOYpro Oy 2009.

⁽¹⁵⁾ Na przykład: Andreas Crimmann, Instytut Badań nad Zatrudnieniem (IAB), Niemcy, wysłuchanie CMRP zorganizowane 15 grudnia 2010 r.

⁽¹⁶⁾ Tuula Eloranta, prezentacja podczas warsztatów, Helsinki, 25 stycznia 2011 r.

⁽¹⁷⁾ LO (Duńska Konfederacja Związków Zawodowych), *Innowacje z inicjatywy pracowników*, 2008.

⁽¹⁸⁾ Tuomo Alasoini (na podstawie pomysłu Hamel, 2007), warsztaty, 25.1.2011, Helsinki.

⁽¹⁹⁾ Tuomo Alasoini, prezentacja podczas warsztatów, Helsinki, 25.1.2011.

⁽²⁰⁾ Dirk Ameal, Ameal D&C bvba, wysłuchanie CMRP z 15.12.2010.