



## PRACA W SIECI

### Wykształcenie, cele, zastosowania

Paul Oelhke, Claudius Riegler,  
Claudio Zettel



#### PRACA W SIECI

Praca oraz innowacja: Innowacje zorientowane na pracę  
– klucz do lepszego zatrudnienia, spójności oraz rywalizacji w społeczeństwie chłonnym wiedzy



Naczelna Organizacja Techniczna  
Federacja Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych  
**Centrum Innowacji NOT**

Naczelna Organizacja Techniczna – Federacja Stowarzyszeń Naukowo Technicznych Centrum Innowacji NOT realizuje kilka projektów krajowych i międzynarodowych.

W ramach współpracy międzynarodowej Centrum Innowacji NOT uczestniczy w projekcie ERA – NET „WORK – IN – NET” na podstawie zlecenia i umowy z b. Ministerstwem Nauki i Informatyzacji.

Celem projektu WORK – IN – NET jest zorganizowanie i utrzymanie sieci komunikacji i współpracy pomiędzy instytucjami prowadzącymi działalność badawczą w zakresie innowacji powiązanych z pracą w państwach UE.

Realizacja projektu WORK – IN – NET pozwala na zebranie, przeanalizowanie oraz rozpowszechnienie informacji o działalności państw biorących udział w projekcie, w zakresie powiązania innowacji z pracą. Dzięki temu powstają możliwości podejmowania wspólnych, międzynarodowych inicjatyw w zakresie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, w celu poszerzenia rynku pracy, zwiększenia kreatywności pracowników jak i zrównoważenia bezpieczeństwa socjalnego i elastyczności organizacji.

Wyniki analiz oraz rekomendacje i wypracowane metody postępowania są rozpowszechnione wśród państw członkowskich UE, a w szczególności tam, gdzie innowacyjna organizacja pracy jest mniej zaawansowana. Przyczynia się to do redukcji gospodarczych i społecznych różnic pomiędzy północną a południową oraz wschodnią i zachodnią Europą.

Wykonując to zalecenie przedkładamy przetłumaczone na język polski opracowanie pt. „ Wykształcenie, cele, zastosowania”

Włodzimierz K. Hausner

Dyrektor Centrum Innowacji NOT

Warszawa, grudzień 2005r.

ul. Czackiego 3/5  
00-043 Warszawa

tel.:  
(22) 827 16 36  
(22) 827 12 99

fax:  
(22) 336 12 80

e-mail:  
not.knt@not.org.pl  
projekty  
celowe@not.org.pl

WWW:  
not.org.pl  
rejestr KRS:  
0000052494

NIP:  
526-030-04-34

REGON:  
000513521-00326

## **Spis zawartości**

Cele Strategiczne

Zwięzły opis projektu (abstrakt)

### **1. Stan istniejący**

1.1. Stan istniejący: Obustronne (Obusieczne) wyniki międzynarodowe dotyczące innowacji zorientowanych na pracę

1.2. Stan istniejący: Fragmentaryczne programy narodowe dotyczące innowacji zorientowanych na pracę

1.3. Stan istniejący: Innowacyjne podejścia komisji zorientowane na pracę

### **2. Cele projektu projektu PRACA W SIECI**

2.1. Cele ogólne: Polepszenie kooperacji/współpracy oraz koordynacji

2.2. Szczególne cele PRACY W SIECI: Wybrane misje tematyczne

2.3. Dalsze cele PRACY W SIECI: Wpływ na europejskie trendy rozwojowe

### **3. Zgodność z celami części programu „ERA-NET” na rzecz pracy**

### **4. Plan zastosowań**

### **5. Konsorcjum projektowe**

## **Cele Strategiczne**

*PRACA W SIECI wspiera w Europie ustanowienie Europejskiej Ery Badawczej poprzez:*

- Ustanawianie zrównoważonych kanałów komunikacji oraz efektywnych narzędzi kooperacji pomiędzy zarządzaniem programami i instytucjami narodowymi oraz tworzenie formuł kolektywnego, strategicznego wyrażania pragnień na poziomie międzynarodowym ze względu na innowacje zorientowane na pracę.
- Powiększanie świadomości dotyczącej ważności badań w obszarze innowacji zorientowanych na pracę jako wkładu do dynamicznej ekonomii opartej na wiedzy w powiązaniu z większą ilością lepszej pracy; wzmocnienie wpływu polityki na badania w polu integracji tematów na poziomie badań finansowanych przez Unię Europejską (FP7/8).
- Promowanie komplementarnych, synergicznych i skoordynowanych badań oraz wysiłków zarządzania badaniami w obszarach innowacyjnego rozwoju miejsc pracy w Europie wraz z odpowiednimi podejściami zarządów firm, partnerów gospodarczych oraz społecznych.

## **Zwięzły opis projektu (abstrakt)**

Innowacje zorientowane na pracę oraz w szczególności interakcje pomiędzy wykwalifikowaną siłą roboczą, światłymi strategiami zarządzania oraz rozszerzonymi koalicjami są kluczowymi czynnikami dla skutecznego uświadomienia celów Unii Europejskiej w Europejskiej Radzie Lizbońskiej, aby osiągnąć stan „najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej w świecie ekonomii opartej na wiedzy, mogącej uzyskać zrównoważony wzrost z większą ilością lepszej pracy oraz większą spójnością społeczną”.

Aby efektywnie sprostać tym strategicznym wyzwaniom, sfragmentaryzowane działania narodowe w dziedzinie badań i rozwoju, narastające w Europie podzielonej wzdłuż osi północ-południe oraz wschód-zachód, powinny być zaangażowane w proces PRACY W SIECI. Prowadzi to do poprawiania współpracy i koordynacji wspólnych i transnarodowych działań. Konsorcjum składa się ze starszych menedżerów programu z 10

wiodących agencji funduszy publicznych oraz ministerstw z 7 krajów, którzy zarządzają ich działalnością programową w ścisłej interakcji (gremia doradcze oraz różne komitety) z głównymi udziałowcami z kręgów nauki, ekonomii oraz społeczeństwa.

*Celem PRACY W SIECI jest tworzenie wewnętrznego rynku badań w dziedzinie innowacji zorientowanych na pracę poprzez systematyczną wymianę oraz stopniową integrację celów badawczych i metod, które mogą być realizowane przez szeroki zakres instrumentów. Ten zakres rozciąga się od forów twórców programów oraz elektronicznych baz danych poprzez procesy połączonej oceny i benchmarkingu do implementacji porozumień i uzgodnień kooperacyjnych w połączonych działaniach badawczych na polu innowacji zorientowanych na pracę, a szczególnie leżących w polu widzenia.*

- zarządzania zasobami ludzkimi w celu polepszenia jakości życia w pracy, innowacyjnego potencjału ludzkiego oraz produktywności pracy;
- korporacyjnych kultur społecznych w celu wprowadzenia innowacyjnych organizacji pracy w ekonomii o wzrastającej intensywności wiedzy;
- szerokie koalicje na rzecz rozwoju w celu wprowadzania zrównoważonych systemów innowacyjności regionalnej z tworzeniem miejsc pracy oraz pozytywnymi efektami spójności.

## 1. Stan istniejący

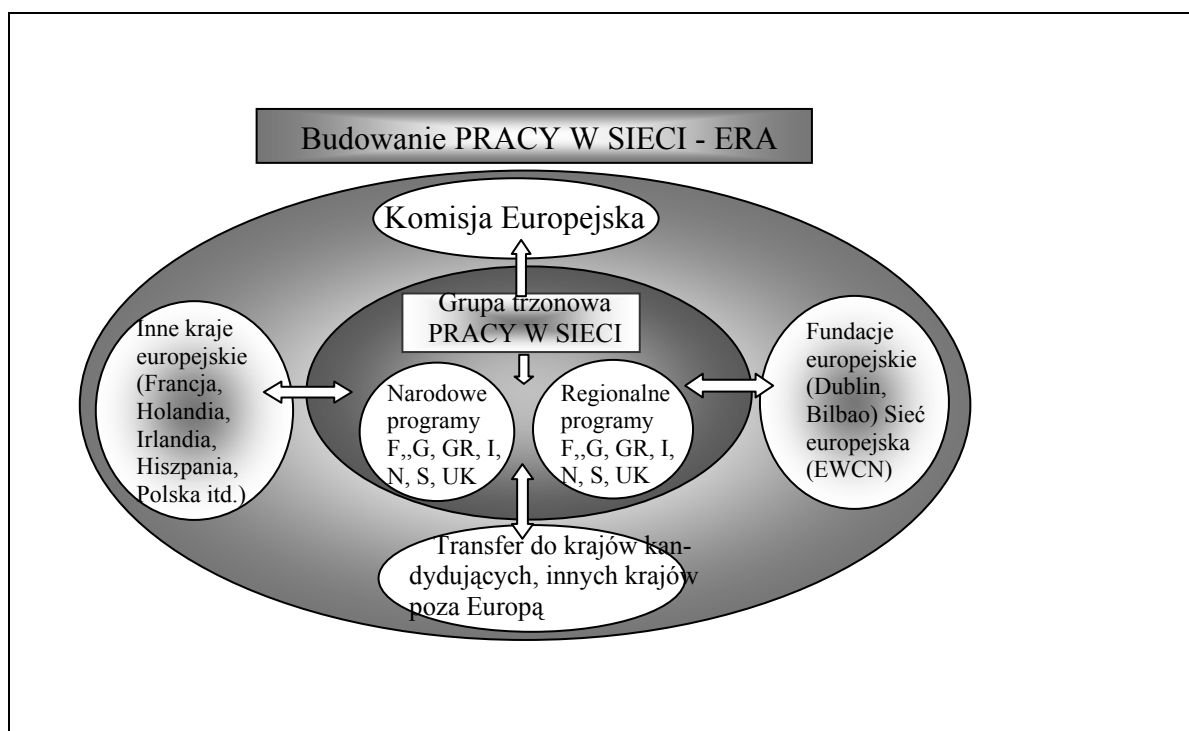
Innowacje zorientowane na pracę są czynnikiem kluczowym dla osiągnięcia sukcesu w postępie Europejskiej Strategii Zatrudnienia (EES), silniej związanej z nowymi celami strategii, zestawionymi w Europejskiej Radzie Lizbońskiej „w celu zbudowania „najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej w świecie ekonomii opartej na wiedzy, mogącej uzyskać zrównoważony wzrost z większą ilością lepszej pracy oraz większą spójnością społeczną”.

Ponieważ ekonomia staje się coraz bardziej wiedzo chłonna, przewaga konkurencyjności na nieuregulowanych międzynarodowych rynkach polega w coraz większym stopniu na twórczej wydajności oraz silnym zaangażowaniu zatrudnionych. Jest to mocno uzależnione od organizacyjnej innowacyjności firm w zakresie pracy i kooperacji w szerszym otoczeniu społecznym. Jest też zakotwiczone w szerokim zakresie interakcji, innowacji zorientowanych na pracę, tworzących nową wiedzę i zwiększających wagę mocnego „autostradowego” napędu dla zrównoważonego wzrostu gospodarczego.

### *1.1. Stan istniejący: Obustronne wyniki międzynarodowe dotyczące innowacji zorientowanych na pracę*

Studia międzynarodowe [przykładowo te podejmowane w Massachusetts Institute of Technology (MIT) w Bostonie] wykazały, że zmiany w pracy, schematach organizacyjnych i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi mogą tworzyć istotnie różne warunki dla polepszenia produktywności pracy i jakości produktów, elastyczności firm i satysfakcji klientów oraz zdolności innowacyjnej i konkurencyjności.

Powód jest taki, że te czynniki działania zależą głównie od zakresu i zawartości aktywnego oraz intensywnego zaangażowania wewnątrz firmowego zatrudnionych pracowników w powiązaniu z systematycznymi szkoleniami personelu, nowymi formami organizacji pracy oraz między firmową kooperacją pomiędzy producentami i ich klientami (przykładowo inwestorzy, dostawcy i dealerzy). Często wymaga to zewnętrznej ekspertyzy w regionalnym kontekście konsultantów, instytutów badawczych i udogodnień szkoleniowych.



Wyżej pokazana została struktura istniejąca już praktycznie w dziedzinie takich podejść w przedsiębiorczości zorientowanej na pracę. Są to wyniki badań sondażowych dotyczące bezpośredniego udziału zatrudnionych w przemianach organizacyjnych EPOC (Employee direct Participation in Organisational Change) opublikowana przez Europejską Fundację na rzecz polepszenia Warunków Życia i Pracy w Dublinie (1999).

Wykazują one, że firmy postępujące zgodnie z tak określoną „autostradową” strategią innowacyjną są nadal stosunkowo nieliczne i słabe na gruncie Europejskim.

Podobnie, studia sytuacyjne przeprowadzone przez firmę Business Decisions Ltd. (2002), przyjęte przez DG do spraw Zatrudnienia oraz Spraw Socjalnych (DG for Employment & Social Affairs) wykazują, że tylko około 10% miejsc pracy w krajach członkowskich Unii Europejskiej może być uważane za systematyczne wykorzystanie nowych form organizacji pracy.

Odpowiednio, doświadczenia narodowe wielu krajów europejskich potwierdzają, że narastające problemy z równowagą życia w pracy, zdrowia zawodowego, rozwoju kompetencyjnego i skuteczności pracy są powiązane lub nawet mogą odpowiadać za niewystarczającą innowacyjność organizacyjną, powolny wzrost produktywności oraz zmniejszającą się konkurencyjność.

### ***1.2. Stan istniejący: Fragmentaryczne programy narodowe dotyczące innowacji zorientowanych na pracę***

Nikt nie prowadzi promocji innowacji zorientowanych na pracę zajmujących w polityce naukowej i technologicznej główną i podstawową pozycję, w porównaniu z różnymi programami promującymi produkty i technologie produkcyjne. Obecna sytuacja w programach narodowych, które wspierają badania i rozwój miejsc pracy w Europie, wykazuje nadal cechy sfragmentaryzowania.

Istnieje wiele wysiłków wspierających rozwój organizacji pracy w Europie, lecz działania są raczej nierównomiernie rozwinięte i rozpowszechnione wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej [publikacja Brödner & Latniak w roku 2002 stwierdzeń DG do spraw Zatrudnienia oraz Spraw Socjalnych (DG for Employment & Social Affairs)]; są to:

- Sukcesywne/kolejne programy narodowe dla Norwegii, Finlandii i Niemiec, które są nadal prowadzone;
- Doświadczenie w działalności badawczej, rozwojowej i transferowej we Francji, Belgii i Danii, lecz obecnie programy tam nie działają;
- Nowo powstające działania w Austrii, Irlandii i we Włoszech, zainicjowane przez narodowe ministerstwa lub gremia regionalne;
- Brak ustalonych działań w krajach członkowskich Unii Europejskiej, takich jak Hiszpania i Portugalia; lub w nowych krajach członkowskich, za wyjątkiem pewnych działań w Grecji i Polsce.

W dodatku do podziałów wzdłuż osi północ-południe oraz wschód-zachód, większość tych działań za wyjątkiem prowadzonych w krajach północnych, była raczej umiarkowana w kategoriach ich budżetów finansowych, w szczególności w porównaniu z technologicznymi programami badań i rozwoju (B+R). Ponadto było bardzo trudno porównywać różne narodowe działania finansowe w zakresie badań i rozwoju (B+R), co wynika ze zróżnicowania istniejącego w ich strukturalnych ramach koncepcyjnych i metodologiach.

### ***1.3. Stan istniejący: Innowacyjne podejścia komisji zorientowane na pracę***

Sfragmentaryzowane profile narodowe innowacji zorientowanych na pracę nie uzyskały podstaw, w najlepszym przypadku uzyskując okazjonalne wsparcie ze strony polityk in-



nowacyjnych w Europie, które zostały zbudowane przez kolejne Programy Ramowe, Fundusze Strukturalne oraz Inicjatywy Wspólnotowe z uwzględnieniem szerokiego zakresu potrzeb, szczególnie wynikających z adaptacji do przemian industrialnych ze strony zatrudnionych, małych i średnich przedsiębiorstw MŚP oraz regionów

Od połowy lat dziewięćdziesiątych duże wysiłki Komisji w celu przełamania niedostatków niewystarczającego, zorientowanego na pracę, społecznego oraz interaktywnego napędu w dziedzinie innowacji zostały zainicjowane przez Zieloną Księgę oraz Komisję Komunikacji {Green Papers and Communications}. Odpowiadają temu szczególnie warte przytoczenia: Zielona Księga w dziedzinie Innowacji {Green Papers on Innovation (1995)}, Życie i praca w społeczeństwie informacyjnym: Po pierwsze ludzie (1996), Partnerstwo dla nowej organizacji pracy (1997), Europejska praca ramowa na rzecz korporacyjnej odpowiedzialności społecznej (2001), Przedsiębiorczość w Europie (2003), jak również Europejska Strategia Zatrudnienia wraz z jej corocznie przyjmowanymi liniami wiodącymi, narodowymi planami działań oraz raportami.

Dlatego, Komisja Komunikacji w Polityce Innowacyjnej {COM (2003) 112 finał} poprawiając podejście Unijne w kontekście strategii Lizbońskiej identyfikuje, jako dodatek do innowacji technologicznej, także „innowację organizacyjną”. Innowacja organizacyjna „odzwierciedla rozpoznanie, że nowe kierunki prac organizacyjnych w obszarach takich, jak zarządzanie siłą roboczą, obejmują pozytywne działania w zakresie wszystkich zatrudnionych w celu sprawienia, że prace organizacyjne są kolektywnymi zasobami innowacyjności”.

## **2. Cele projektu PRACA W SIECI**

### ***2.1. Cele ogólne: Polepszenie współpracy oraz koordynacji***

W takiej sytuacji systematyczne podejście do innowacji, obecnie dominujące w dyskusjach nad polityką (OECD: Zarządzanie narodowymi systemami innowacyjnymi, 1999), nie jest już sprzeczne z poprawianiem warunków pracy; przeciwnie w kontekście coraz bardziej kierowanej przez wiedzę ekonomii ulega ono konwergencji z jakością programów życia w pracy. Wobec tego w ramach Europejskiej polityki PRACA W SIECI odnosi się do podejść innowacyjnych Komisji i różnych doświadczeń narodowych i wyraża intencję

przewycięzenia fragmentaryzacji działań innowacyjnych zorientowanych na pracę w Europejskiej perspektywie badawczej. Jest tak w celu sprostania wyzwaniom trwałości innowacji, produktywności oraz zatrudnienia w Europie. Te złożone cele zapewniają silne uzasadnienie dla skoordynowanych i połączonych wysiłków w polu innowacji zorientowanych na pracę, skoncentrowanych na:

- Innowacyjnym zarządzaniu zasobami ludzkimi w celu poprawienia jakości życia w pracy i produktywności pracy;
- kultury pracy korporacyjnej w celu wprowadzania innowacyjnej organizacji pracy w gospodarce o intensywnej wiedzy;
- szerokich koalicjach rozwoju na rzecz implementacji trwałych regionalnych systemów innowacyjności w powiązaniu z efektami tworzenia pracy.

W celu postępu w procesie sprostania zintegrowanym potrzebom wysokiej jakości pracy, innowacyjnym projektom organizacyjnych oraz tworzeniu sieci pracy, ograniczone działania pojedynczych programów narodowych muszą być skoordynowane i zastępowane przez działania połączone.

Członkowie połączonych inicjatyw PRACY W SIECI mają podstawową wiedzę o programach partnerskich, przykładowo poprzez dwustronne spotkania personelu, wielostronne udziały w warsztatach oraz długofalowe usieciowienie na skalę europejską. Istnieje jednak wysoce systematyczna wymiana informacji lub kooperacji na poziomie strategicznym, a nie tylko na działaniach połączonych i transnarodowych. Te cele schematu ERA-NET znajdują się w stadium rozwojowym na polu innowacji zorientowanych na pracę, ponieważ potrzebują:

- nie tylko bliższej oraz instytucjonalnej kooperacji pomiędzy kluczowymi graczami w ministerstwach, agencjach finansowych i społecznościach badawczych;
- lecz także implementacji interakcji strategicznych z partnerami społecznymi oraz organizacjami pośredniczącymi, wpływającymi zasadniczo na obszar pracy i rozwoju firm.

Wobec tego najważniejsze jest, aby PRACA W SIECI miała miejsce w kontekście instytucjonalnym, gdzie uwzględniana jest równowaga dynamiczna pomiędzy społeczeństwem cywilnym, partnerami społecznymi oraz interesami państwa. Stąd misja znajdzie również swe odbicie w perspektywie relacji industrialnych, jak również przez nowe teoretyczne podejście do innowacji, wzrostu oraz zrównoważenia. Jest to integralna

część potrójnej perspektywy spiralnej, w której uniwersytety, firmy i ciała społeczne / publiczne są powiązane w procesie dynamicznym i twórczym.

Co więcej, proces nauczania sieciowego sięgający od wymiany informacji oraz do połączonych działań przejściowych ma objąć szeroki zakres powiązanych wzajemnie tematów:

- rozpoczynając od zróżnicowań celów, strategii, działań, zarządzania i budżetów w programach narodowych i regionalnych
- rozróżniając odmienne role udziałowców i grup interesów w postaci organizacji pracodawców i zatrudnionych, ciał społecznych jak i publicznych
- patrząc na odpowiedni kontekst kulturowy i tradycję, przykładowo prawodawstwo w dziedzinie pracy i systemy edukacji zawodowej.

Skomplikowany kontekst społeczny PRACY W SIECI wymaga perspektywy potrójnej interakcji w rodzaju „zmienną geometrii”, odbijającej zróżnicowane struktury promocji publicznej dla innowacji zorientowanych na pracę w Europie:

- Narodowi i regionalni uczestnicy PRACY W SIECI budują strukturę pracy z efektywnymi procedurami, które obejmują cały proces dostarczania konkretnych rozwiązań nakierowanych na potencjalne działania połączone i transnarodowe.
- Dodatkowo ustanowiona będzie wymiana wiedzy z ważnymi działaniami i organizacjami narodowymi, które nie spełniają kryteriów kwalifikacyjnych tak, jak przykładowo w Danii [DTI], Francji [ANACT], Irlandii [IPC, NCPP] oraz w Zjednoczonym Królestwie (Wielkiej Brytanii) [WRF] i ponadto z ważnymi instytucjami europejskimi w tym obszarze, szczególnie Europejskiej Fundacji na rzecz polepszania Warunków Życia i Pracy w Dublinie, jak również Europejskiej Agencji na rzecz Bezpieczeństwa i Zdrowia w Bilbao.
- Ostatecznie przewidywany może być transfer działań do innych krajów Europy południowej i wschodniej bez struktur finansowych i działań promocyjnych (przykładowo transfer seminariów szkoleniowych) w celu rozszerzenia wpływu PRACY W SIECI poprzez stymulowanie nowych narodowych programów i działań.

<b>Kraje</b>	<b>Instytucje</b>	<b>Główne Działania / Programy</b>
<b>Finlandia</b>	Ministerstwo Pracy – TYKES; Fiński Program na rzecz Rozwoju Miejsc Pracy (FDWP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja pracy;</li> <li>• Innowacja miejsc pracy;</li> <li>• Sieci nauczania;</li> </ul>
<b>Finlandia</b>	Fundusz Środowiska Pracy (FWEF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Środowisko pracy;</li> <li>• Relacje przemysłowe, produktywność;</li> </ul>
<b>Niemcy</b>	Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań (BMBF); Niemcy z Agencją Zarządzania Projektami w DLR (PT-DLR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencje, Zdrowie i Możliwości Zatrudnienia;</li> <li>• Zrównoważony Rozwój Firm;</li> <li>• Równość Możliwości oraz Przemiany Demograficzne</li> <li>• Nowe Kierunki Implementacji oraz Transferu</li> <li>• Związki Międzyregionalne;</li> </ul>
<b>Niemcy</b>	Regionalne Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Nadrenia Północna – Westfalia – NWA, G.I.B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizacja zorientowana na pracę;</li> </ul>
<b>Grecja</b>	Ministerstwo Rozwoju, Generalny Sekretariat Badań i Technologii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencje;</li> <li>• Program Pracy i Zdrowia;</li> </ul>
<b>Włochy</b>	Rząd Regionu Emilia Romagna, Instytut Pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionalne sieci rozwoju;</li> <li>• Środowisko pracy;</li> <li>• Zdrowie i bezpieczeństwo;</li> <li>• Regionalna etykieta jakości społecznej;</li> </ul>
<b>Norwegia</b>	Norweska Rada Badań – (Norges forskningsraad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreacja Wartości 2010 (Udział zatrudnionych);</li> </ul>
<b>Polska</b>	Ministerstwo Nauki i Informatyzacji <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionalna Strategia Innowacyjna „RIS”;</li> <li>• Program Pilotażowy Prognozujący „Życie i Zdrowie”;</li> </ul>
<b>Polska</b>	Naczelna Organizacja Techniczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekty Celowe dla MŚP;</li> <li>• „Sieć Ośrodków Innowacji NOT”</li> </ul>
<b>Szwecja</b>	Szwedzka Agencja na rzecz Systemów Innowacyjnych – VINNOVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój Życia w Pracy na rzecz Trwałego Wzrostu;</li> <li>• Dynamiczne Rynki Pracy i Organizacje;</li> <li>• Efektywny Rozwój Produktu;</li> </ul>
<b>Szwecja</b>	Szwedzka Rada na rzecz Życia w Pracy i Badań Społecznych – FAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praca, narażenia chemiczne i fizyczne;</li> <li>• Praca, rodzina i dobrobyt;</li> <li>• Stress, prace i zdrowie;</li> <li>• Rynek pracy, kwalifikacje i dyskryminacja.</li> </ul>

<sup>1</sup> W następstwie wyborów nowy rząd zmienił strukturę ministerstw, 25 listopada 2005 Ministerstwo Nauki i Informatyzacji zostało zlikwidowane. Na jego miejsce utworzono nowe **Ministerstwo Edukacji i Nauki**.

## ***2.2. Szczególne cele PRACY W SIECI: Wybrane misje tematyczne***

Ambitne są cele PRACY W SIECI: koordynacja narodowej i regionalnej działalności programowej na tym polu, promieniowanie na obszary pozostające nadal bez zorganizowanych wysiłków w dziedzinie polityki badań innowacyjnych zorientowanych na pracę oraz przechodzenie w kierunku działań transnarodowych.

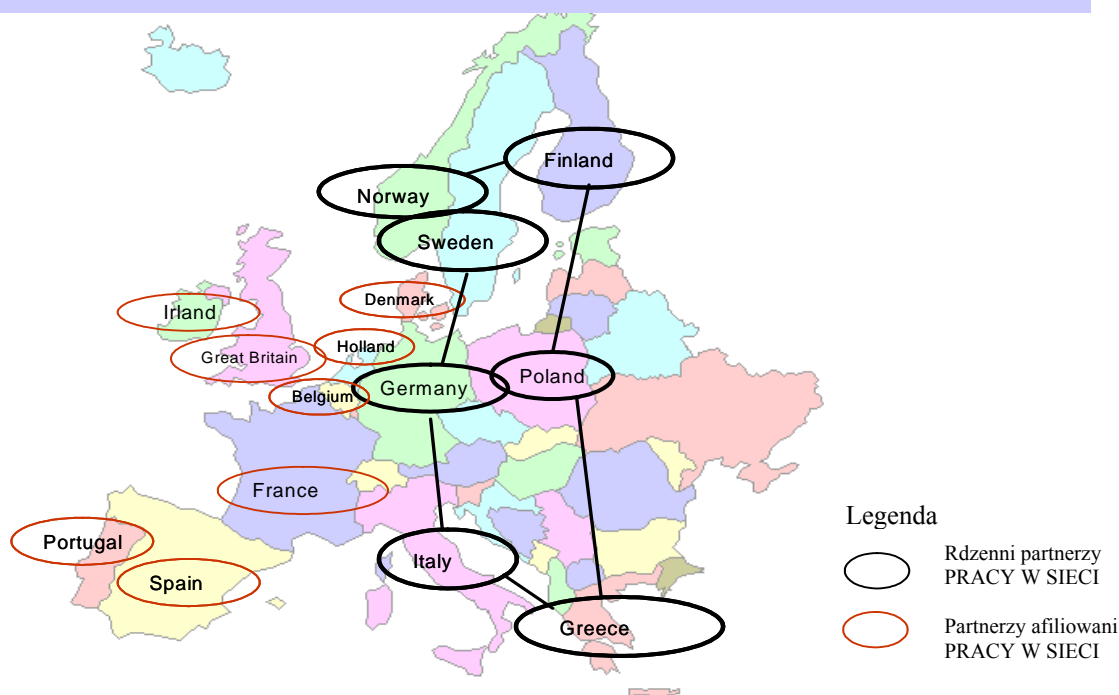
Rozwój transgraniczny wszystkich partnerów w konkretnych procesach dialogowych, pakietach roboczych, specyficznych działaniach i konkretnych propozycjach jest zinstytucjonalizowany w postaci PRACY W SIECI poprzez udziałowe zarządzanie programem za pośrednictwem sieci komitetu sterującego, złożonej ze wszystkich partnerów, oraz całościowego zarządzania projektem od samego początku.

Odpowiednio, specyficzne misje PRACY W SIECI są realizowane poprzez:

- Zbieranie i systematyczne koordynowanie kwestii narodowych dające możliwości wejścia rozwojowi połączonych narzędzi komunikacji elektronicznej w struktury badawcze narodowe i regionalne zarówno w ogólności, jak też w kwestiach szczegółowych; przykładowo użycia zupełnie zróżnicowanych metodologii badawczych {w Fazie 1: Systematyczna wymiana informacji};
- Organizowanie forów twórców programów badawczych razem z ekspertami z odpowiednich ciał doradczych w celu identyfikowania problemów i sposobności dla następnych kroków w kooperacji, obejmujących w krótkoterminowej wymianie twórców i ekspertów programowych; przykładowo ze względu na priority praktyki zarządzania programami oceny i benchmarkingu {Faza 2: Działania strategiczne};
- Opracowywanie z pomocą ekspertów społeczności badawczej i partnerów społecznych planów akcji bilateralnych i multilateralnych (przeглядów, studiów prognostycznych 'foresight', działalności szkoleniowej) ześrodkowanych i skoncentrowanych na grupach odpowiednich priority tematycznych w obszarach jakości życia w pracy, projektowaniu innowacyjności organizacyjnej i zestawianiu regionalnego tworzenia pracy {Faza 3: Zastosowanie działań połączonych};
- Przygotowywanie porozumień bilateralnych i multilateralnych (przykładowo transgranicznych spotkań ekspertów w komitetach doradczych) oraz zestawianie połączonych porozumień proceduralnych na rzecz uruchamiania dyskusji pilotowych (przykładowo finansów własnych badaczy dla każdego kraju) w wybranych priority tematycznych dla innowacji zorientowanych na pracę (przykładowo rozwój wiedzy dotyczącej

wieku lub płci w kreatywnych kulturach korporacyjnych {Faza 4: Działania transnarodowe}.

## Konsorcjum – Partnerzy PRACY W SIECI



### ***2.3. Dalsze i przyszłe cele PRACY W SIECI: Wpływ na europejskie trendy rozwojowe***

*Nadal istniejące różnice w Europie są silnym powodem budowania „zmiennej geometrii” sieci programów doskonałości, które metodą ‘krok po kroku’ rozwijają „masę krytyczną” dla wzrostu oraz całościowej świadomości potrzeb działalności badawczej zorientowanej na pracę.*

- Wobec tego konsorcjum PRACY W SIECI ustanawia struktury, procedury i kultury dla trwałej i wytrzymałej komunikacji, kooperacji i koordynacji pomiędzy istniejącymi badaniami zorientowanymi na pracę i programach rozwoju, a zatem mających swój udział w rynku badań europejskich.
- Lecz taka stymulacja polityk innowacyjnych obejmuje zasadniczo bieżący wkład decyzyjnych narodowych graczy społecznych, systematyczną wymianę z ważnymi protagonistami w innych krajach i instytucjach europejskich, jak również rozpowszechnianie dalszych działań zorientowanych na pracę w całej Europie.

- Co więcej, Komisja Komunikacji w Polityce Innowacyjnej wymagając tego, że „Unia musi rozpoznawać pełen zakres zjawisk innowacyjnych”, powinna być zainteresowana wprowadzaniem orientacji na pracę do rozwoju dalej idących Programów Ramowych.

Taka percepcja powinna być rozpowszechniona w zakresie innowacji zorientowanych na pracę jako kamień węgielny będący podstawą dla osiągnięcia i utworzenia dynamicznych zmian industrialnych odpowiednio do europejskich wartości społecznych bez zaniedbywania konkurencyjnego ostrza w nowo ustanowionych rynkach.

Te połączone cele – częstokroć osiągnane jedynie we wzajemnych sprzecznościach – powinny być uzgodnione i zharmonizowane metodą podejść „autostradowych” w gospodarce napędzanej przez wiedzę tworzącą więcej lepszej pracy.

### **3. Zgodność z celami i odpowiedniość dla celów części programu na rzecz pracy „ERA-NET”**

Inicjatywa PRACY W SIECI stanowi wkład do ustanowienia Europejskiego Obszaru Badawczego ERA (European Research Area) poprzez polepszenie spójności oraz koordynację narodowych i regionalnych wysiłków w zakresie badań i rozwoju technologicznego RTD (Research and Technological Development) w całej Europie na polu innowacji zorientowanych na pracę od jakości miejsc pracy przez kultury korporacyjne do otoczeń regionalnych, zgodnie z opisem celów ogólnych.

Ze względu na odmienność narodowych i regionalnych doświadczeń, inicjatywa PRACY W SIECI usiłuje:

- ustanowić stopniową infrastrukturę dla długofalowych wysiłków badawczych w Europie na polu innowacji zorientowanych na pracę, zyskującą zasadniczo na ważności tak dla pracodawców, jak i zatrudnionych – szczególnie przy budowaniu mostów nad szczeliną pomiędzy dążeniami zarządzających do maksymalizacji zysków a potrzebami zatrudnionych, by pracować w dobrych warunkach; tym samym wnosi to wkład do polepszania prac oraz powiększania spójności społecznej, jak również do wzrostu produktywności i konkurencyjności;
- wygenerować dalsze pozytywne efekty sprostania problemom przemian demograficznych poprzez stabilizowanie zatrudnienia starzejącej się siły roboczej oraz polepszanie struktury płciowej zatrudnionych, a przez to redukcję społecznych i

ekonomicznych podziałów pomiędzy północą i południem, krajami wschodniej i zachodniej Europy poprzez rozwój świadomości problemów życia w pracy jako narastających elementów procesów innowacyjnych w społeczeństwach opartych na pracy.

Rozwój PRACY W SIECI powinien być rozpatrywany w dwóch całościowych aspektach. Pierwszymi są „**podejścia zarządzające RTD**”: Członkowie PRACY W SIECI powinni wzrastać razem w bliskości na poziomie twórców programowych w polu innowacji zorientowanych na pracę poprzez wymianę informacji dotyczących kwestii zarządzania programami, rozwijania nowych narzędzi połączonych oraz standardów dla zarządzania programami oraz przygotowywania aranżacji i porozumień dla szerokiego zakresu działań połączonych i transnarodowych.

Drugi poziom stanowią „**podejścia tematyczne RTD**”, zogniskowane na przekraczaniu istniejącego stanu rzeczy w dziedzinie badań i rozwoju B+R / R&D w polu innowacji zorientowanych na pracę przez tworzenie komplementarnych, synergicznych i skoordynowanych działań badawczych jako zintegrowanego wkładu do celów i strategii zatrudnienia programu Lizbońskiego, w ten sposób wspierając Europejskie procesy zarządzania i integracji krajów kandydujących.

Zmiana poziomu „**podejść zarządzających R&D**” może być odpowiednia dla rozwoju agencji finansowych w ogólności, lecz dokładnie w zaniedbywanym i sfragmentaryzowanym polu innowacji zorientowanych na pracę, gdzie występuje silna potrzeba stymulowania Europejskiego usieciowienia pomiędzy zarządzającymi programami oraz udziałowcami społecznymi na poziomie transnarodowym i transregionalnym:

- przez tworzenie sposobności do aren, platform i forów dla kontaktów, komunikacji i kooperacji, dostarczanych przez warsztaty i wymianę personelu;
- następnie implementację w długofalowym procesie budowania wzajemnego zaufania i zobowiązań w powiązaniu i w uzależnieniu od wiedzy zaczerpniętej z rozwoju programu i warunków szerokiego kontekstu jego realizacji;
- która będzie wspierana przez połączone ustanawianie narzędzi elektronicznych do systematycznej wymiany informacji oraz przetwarzania danych;
- która będzie pogłębiana przez ocenę i benchmarking dla zarządzania programami w celu promowania procesów uczenia;



- dając w rezultacie połączone podejścia strategiczne i środki transferowe, owocujące ostatecznie w przygotowywaniu instytucjonalnych aranżacji i porozumień dla działań połączonych i transnarodowych.

Ze względu na połączone pola badawcze, jakie zostaną wykryte i przyjęte do planu połączonych działań, po których nastąpi rozwój wspólnych dyskusji i działań próbnych w Europie, przykładowo w postaci modeli pilażowych pomiędzy dwoma lub trzema partnerami, w pierwszym kroku „**podejścia tematyczne**” zostaną zidentyfikowane, rozwinięte i będą zarządzane w szeregu kroków:

- od warsztatów uwzględniających identyfikację nowych wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi, kulturami korporacyjnymi firm oraz regionalnymi koalicjami na rzecz rozwoju, które zawierają silne interakcje pomiędzy rynkami, partnerami społecznymi, organizacjami pozostającymi w relacjach względem pracy oraz ciałami publicznymi;
- poprzez rozwój połączonych podejść strategicznych do innowacji zorientowanych na pracę w perspektywie koncepcji produktywności Europejskiej opartej na zróżnicowaniu kulturowym, która ma konkurować i kooperować z alternatywnymi przejawami rozwoju w innych państwach i regionach, szczególnie w Ameryce Północnej i Azji Południowo-wschodniej;
- do zajmowania się społecznymi a nawet środowiskowymi kwestiami (przykładowo odnoszącymi się do płci lub aspektów zarządzania) w szerszych ramach Europejskiego modelu innowacyjności społecznej jako poważnego wkładu do trwałego i stabilnego wzrostu ekonomicznego.

#### 4. Plan zastosowań

Projekt PRACY W SIECI będzie miał cztery „fazy”, a w obrębie faz regularne ‘pakiety robocze’ WP (‘work packages’), podzielone z kolei na zadania T (‘tasks’).

Te fazy są:

1. Systematyczną wymianą informacji;
2. Działaniami strategicznymi;
3. Zastosowaniem połączonych działań;

oraz

4. Działaniami transnarodowymi.

Cztery fazy będą się wzajemnie uzupełniać. Odpowiednio do skali czasowej obejmującej zestaw terminów regularnie aktualizowanych przez Komitet Sterujący PRACY W SIECI, osiągną Europejski proces wzrostu ‘krok po kroku’ wraz z ‘innowacjami zorientowanymi na pracę’.

### Fazy

#### ***Faza 1: Systematyczna wymiana informacji***

W zakresie pierwszej fazy ustanowiony został system PRACA W SIECI oraz informacja i tok pracy szczególnie uwzględniające koordynację programów narodowych w postaci pakietu roboczego WP1; identyfikacja krajobrazu badań tematycznych w obrębie programów narodowych i regionalnych w postaci pakietu roboczego WP2; oraz oceny procedur administracyjnych i implementacyjnych w zarządzaniu programami narodowymi w postaci pakietu roboczego WP3.

- Zadaniem poważnym zespołu organizacyjnego projektu WP1 jest koordynowanie narodowych przepływów informacji do systemu PRACY W SIECI. Z tego właśnie względu zbudowany został system wspierający systematyczną wymianę T1, system narzędzi połączonej informacji elektronicznej jako platforma dla dokumentów

połączonych T2, jak również organizowanie początkowego forum do uszczegółowienia kolejnych kroków konsorcjum T3.

- Początkowe zadania tematyczne identyfikowania krajobrazu badań narodowych / regionalnych WP2, w których osiągnięto trzy prace tematyczne i grupy zadaniowe T1, T2, T3 skupiające szeroki zakres danych programowych w ramach opracowanych wskaźników dla ogólnych opisów programowych i szczegółów jakościowych w procesach badawczych w poszczególnych krajach.
- Analizy początkowe w podejściach zarządzających procedur administracyjnych WP3 koncentrują się na podejściach implementacyjnych jako wkładu do gremiów doradczych T1, rozwiązań finansowych, przykładowo modeli kosztowych lub warunków kontraktowych i prawnych T2, jak również wymiany działań oceniających i benchmarkingowych jako dobrych przypadków praktycznych dla podejść zarządzających T3.

Fazy te były sukcesywnie realizowane.

## **Faza 2: Działania strategiczne**

W drugiej fazie powinny być opracowane działania strategiczne polegające na systematycznej informacji (faza 1) o sposobności zorientowanych na przyszłość dla działań połączonych (faza 3). Podejście strategiczne powinno być zrealizowane przez znaczny stopień integracji procesów zarządzania projektami WP4 oraz łączenie ich z rozwojem połączonych podejść do rdzennych elementów strategii innowacji zorientowanych na pracę WP5, które mają realną szansę jedynie wówczas, gdy są powiązane z wiedzą zróżnicowanych środowisk społecznych dla narodowych podejść zarządzania WP6.

- Dalsza integracja procesów rozwoju projektów WP4 zostanie osiągnięta poprzez interaktywną komunikację koordynatorów i leaderów zadań z wzajemną wymianą zarządców programów i twórców polityki T1, integrację danych narodowych w Połączonej Platformie Elektronicznej T2 w strategicznych podejściach innowacyjnych prezentujących konsorcjum jako sieć edukacyjną T3.

- Opracowanie rdzennych elementów dla połączonej strategii innowacyjnej WP5 rozpoczyna się wraz z identyfikacją uzupełnień i szczelin w badaniach odpowiednio do rezultatów trzech tematycznych grup roboczych T1, które powinny być zintegrowane w europejsko zorientowanym podejściu innowacyjnym T2, polegającym również na analizie i porównaniu dobrych przypadków poza krajami partnerskimi w Europie T3.
- Połączone wysiłki strategii innowacyjnych wymagają szerokiej wiedzy o scenarii strukturalnej programów narodowych, które będą osiągnęte przez ustanawianie platform dobrych modeli praktycznych T1 włącznie ze studiami oceniającymi odpowiednich otoczeń narodowych T2 oraz regionalnych strategii rozwoju T3, a wreszcie końcowych raportów benchmarkingu na temat podejść B+R w zróżnicowanych kontekstach miejsc pracy T4.

### **Faza 3: Zastosowanie działań połączonych**

Obszerna wiedza dotycząca scenarii strukturalnej prac koncepcyjnych w rdzennych elementach połączonych strategii innowacyjnych (faza 2) będzie bodźcem do szerokiego zakresu działań połączonych w fazie 3. Powinny być one oparte na wytrzymałych narzędziach połączonego systemu PRACY W SIECI poza erą fundusową WP7 w powiązaniu z planem połączonych działań jako stymulatorem dla nowych podejść zarządzających zintegrowanych tematycznie dla innowacji zorientowanych na pracę WP8, co będzie polepszać drogę do przygotowywania działań transnarodowych.

- Połączona infrastruktura konsorcjum WP7 będzie utworzona przez następujące narzędzia, które będą dawały w wyniku wytrzymałe kanały kooperacji i koordynacji: Leaderzy zadań specjalnych i koordynatorzy będą interaktywnie rozwijać koncepcje połączone T1, które zawierają koncepcje transferowe i treningowe na innowacje zorientowane na pracę T2 oraz połączone bazy danych zorientowane na badania T3.
- Nowe podejścia tematyczne B+R i zarządzające dla innowacji zorientowanych na pracę WP8 silnie oparte na pozyskanej wiedzy i rozwiniętych strategiach powinny zostać nakierowane na obszary badawcze wzajemnego zainteresowania, specjalnie powiązane i podejścia oceniające i przeglądowe T1, benchmarking dotyczący infrastruktury B+R miejsc i stanowisk pracy T2 oraz na studia prognozujące i oceniające przyszłe wyzwania dla rozwoju Europejskiego T3.

#### **Faza 4: Działania transnarodowe**

Działania połączone (faza 3) dla ustanowienia połączonych infrastruktur WP7 oraz planów działań połączonych WP8 powinny być bazą dla wzmocnienia sposobności promocyjnych WP9 oraz punktem startowym dla rozwoju koncepcji działań transnarodowych WP10 w fazie 4.

Obydwa ostatnie ‘pakiety robocze’ WP będą bardzo ściśle zintegrowane.

- Podejście transnarodowe w budowaniu wytrzymałych struktur promocyjnych WP9 powinny być na konferencji końcowej prezentowane obszernej audiencji i w ten sposób stymulować debatę Europejską na temat otwartych na przyszłość „autostradowych” strategii innowacyjnych w społeczeństwie o intensywnej wiedzy T1, które będą wspierane przez opracowywanie działań szkoleniowych i transferowych T2.
- Koncepcja tematyczna dla transnarodowych działań B+R pokrywających główne trzy tematy powinno wprowadzić nową jakość działań sieciowych i połączonych: bilateralne i multilateralne uzgodnione warunki finansowania, przykładowo w połączonych działaniach pilotujących T1, implementacji połączonych koncepcji oceniających T2, przygotowywanie porozumień kooperacyjnych T3 oraz ustanawianie Powiązanych Gremiów Benchmarkingu T4.

#### **4. Konsorcjum projektowe**

##### **Finlandia**

Fiński Program na rzecz Rozwoju Miejsc Pracy, Ministerstwo Pracy

<http://www.tykes.fi>

Fundusz Środowiska Pracy

<http://www.tsr.fi>

##### **Niemcy**

Organizacja Zarządzająca Projektem w DLR Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań  
(Koordynacja)

<http://www.pt-dir.de>

Ministerstwo Gospodarki i Pracy Nadrenii Północnej – Westfalii

<http://www.mwa.nrw.de>

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością na rzecz wspierania prac innowacyjnych

<http://www.gib.nrw.de/de/index.htm>

##### **Grecja**

Generalny Sekretariat Badań i Technologii, Ministerstwo Rozwoju

<http://www.gsrt.gr>

##### **Włochy**

Rząd Regionu Emilia Romagna

<http://www.emilia-romagna.it>

Instytut Pracy

<http://www.fipl.it>

##### **Norwegia**

Norweska Rada Badań

<http://www.forskningsradet.no/english>

##### **Polska**

Ministerstwo Nauki i Informatyzacji

<http://www.mnii.gov.pl/en>

Naczelna Organizacja Techniczna

<http://www.not.org.pl>

##### **Szwecja**

Szwedzka Agencja na rzecz Systemów Innowacyjnych

<http://www.vinnova.se>

Szwedzka Rada na rzecz Życia w Pracy i Badań Społecznych

<http://www.fas.forskning.se>

**Kontakt:**

***Dr. Claudio Zettel***

Połączony Sekretariat WORK-IN-NET

Organizacja Zarządzająca Projektem w DLR Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań,  
Rozwój pracy i usług (Koordynacja)

Heinrich-Konen-Strasse 1

D-53227 Bonn, Niemcy

Tel: +49 (0) 228 3821 131; Fax: +49 (0) 2283821 248

[Claudio.Zettel@dir.de](mailto:Claudio.Zettel@dir.de)

<http://www.workinnet.de/>

