



# Postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a výkonnost podniku: analýza využívající Evropský průzkum společností z roku 2009

## Shrnutí

### Úvod

Je prokázáno, že způsob, jakým je podnik řízen, má dopad na jeho výkonnost. Obecně se předpokládá, že zvládnutí dynamičtějších tržních podmínek a vývoje v oblasti výrobků vyžaduje méně strnulé formy organizace práce. Jejich účelem je ve větší míře než dříve vyhovět požadavkům pracovních sil s většími nároky na znalosti a učení. Tyto postupy byly zavedeny především s cílem zlepšit výkonnost, a tudíž odrážejí posun od personálního řízení k řízení lidských zdrojů.

V poslední době jsou zmíněné postupy úzce spjaty s koncepcí pracovišť s vysokou výkonností, přičemž od počátku 90. let 20. století je zkoumáno využívání inovativních postupů na pracovišti, často zkrácené označovaných jako politiky HRM (z angl. human resource management, řízení lidských zdrojů). Tyto mnohorozměrné politiky jsou zaváděny s cílem zvýšit efektivitu společností tím, že jsou zaváděny nové postupy nábory a příležitosti odborné přípravy pro pracovníky, zaměstnancům je svěřována větší odpovědnost za výrobní proces a je jim poskytována rovněž možnost podílet se na úspěchu činnosti podniku prostřednictvím finančních pobídek. Jestliže jsou společnosti řízeny úspěšně, mohou snížit míru fluktuace, zvýšit spokojenost svých zaměstnanců, která pak zaměstnance motivuje k lepší a usilovnější práci, a sladit oceňování pracovníků s úspěchy podniku. Rovněž se tak zvyšuje kvalita výrobků v souladu s očekávanými zákazníků prostřednictvím nových metod vývoje, navrhování a inovací výrobků. Tato situace znamená přínos jak pro pracovníky, tak pro podniky. Postupy v oblasti řízení lidských zdrojů bezesporu zlepšují konkurenceschopnost společností na jejich výrobních trzích a analogicky i produktivitu práce pro celá národní hospodářství. Mnoho zemí v Evropě však dosud politiky v

oblasti řízení lidských zdrojů využívá nedostatečně. Komplexnější zavedení těchto inovací by zvýšilo konkurenceschopnost Evropy a posílilo by postavení EU ve světové ekonomice.

### Politické souvislosti

Politické souvislosti mají své pevné kořeny ve strategii Evropa 2020 pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Zatímco veřejná politika poskytuje rámec pro uskutečnění těchto cílů, úspěch rozvoje ekonomiky založené na znalostech a inovacích bude určován právě na úrovni podniků. Jednotlivé podniky hrají v neposlední řadě zásadní úlohu také při podpoře kvalifikace během celého životního cyklu. Rovněž na pracovišti samotném lze využít plný potenciál sociálního dialogu v oblasti řešení problémů a přeměnit jej na situaci přínosnou pro obě strany.

### Klíčová zjištění

Zpráva uvádí přehled literatury věnované inovativním pracovním postupům a začíná výčtem mnoha postupů, které byly označeny za inovativní. Základem analytické části zprávy je Evropský průzkum společností (European Company Survey, ECS), který provedla sama nadace Eurofound. Soubor údajů zahrnuje 27 160 podniků ve 30 zemích a díky tomu se jedná o pravděpodobně dosud nejrozsáhlejší soubor údajů používaný pro tento účel a jediný počín v této oblasti v mezinárodním měřítku. Jsou použity čtyři ukazatele výkonnosti: atmosféra na pracovišti, neexistence problémů v oblasti lidských zdrojů, produktivita práce (ve srovnání s konkurenty) a ekonomická situace podniku. Podobný přístup se

používá k měření pěti aspektů inovativních pracovních postupů, kdy jsou jako inovativní označovány pouze velmi propracované pracovní postupy. Těchto pět souborů postupů tvoří pružná pracovní doba, finanční pobídky (pro velkou část pracovních sil), odborná příprava, autonomní týmy a hlas zaměstnanců. Klíčové výsledky šetření jsou následující:

- kladný dopad uplatnění hlasu zaměstnanců jak na dobrou atmosféru na pracovišti, tak na neexistenci problémů v oblasti lidských zdrojů,
- význam odborné přípravy pro ekonomickou situaci a úroveň produktivity podniku,
- ukazatele výkonnosti v oblasti ekonomické situace a produktivity vykazují rovněž kladnou souvislost s odměňováním v závislosti na výkonnosti,
- autonomie týmů prokázala poměrně silný vliv na atmosféru na pracovišti a produktivitu,
- nejslabší výsledky byly pro všechny výkonnostní proměnné zjištěny u pružnosti pracovní doby.

Kromě toho nebyly nalezeny žádné důkazy toho, že by různé kombinace (balíčky) inovativních postupů více podněcovaly vysokou výkonnost, ačkoli byla zjištěna určitá korelace mezi kontrolami odborné přípravy a prací v autonomních týmech. Je důvod se domnívat, že zde existují určité příčinné vztahy. Výrazně přesvědčivé jsou velmi silné vlivy hlasu zaměstnanců na atmosféru na pracovišti a neexistenci problémů v oblasti lidských zdrojů. Podobně lze jen těžko uvěřit tomu, že jsou to vlastně uvedené ukazatele výkonnosti, které „jsou motorem“ některých inovativních postupů. Například není pravděpodobné, že firmy uplatňují vysokou míru autonomie týmů jen proto, že mají vysokou produktivitu.

Celkový závěr je tedy takový, že inovativní pracovní postupy zjištěné v průzkumu zřejmě skutečně mají kladný vliv na různé aspekty výkonnosti. Produktivita práce nesouvisí pouze s novými technologiemi a zvýšenými kapitálovými investicemi. Organizace práce obecně a uvedené postupy konkrétně také hrají nepostradatelnou úlohu při řešení výzev, před nimiž Evropa ve stále konkurenčnějším globálním prostředí stojí.

#### Další informace

Zprávu „*HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009*“ (Postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a výkonnost podniku: analýza využívající Evropský průzkum společností z roku 2009) naleznete na adrese <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>.

V případě zájmu o další informace se prosím obraťte na Jean-Marie Jungbluta, vedoucího výzkumu, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu).