



# HRM-praksis og virksomheders resultater: en analyse på grundlag af den europæiske virksomhedsundersøgelse 2009

## Resumé

### Indledning

Det er blevet dokumenteret, at den måde en virksomhed ledes på, har indflydelse på virksomhedens resultater. Det antages generelt, at mere fleksible former for arbejdstilrettelæggelse er nødvendige for at kunne håndtere de mere dynamiske markedsbetingelser og produktudviklinger. I højere grad end tidligere tager de sigte på at opfylde kravene om en mere vidensintensiv arbejdsstyrke under vedvarende læring. Disse praksisser er først og fremmest blevet indført for at forbedre virksomhedernes resultater og afspejler således skiftet fra traditionel personaleledelse til human resource management (HRM).

I den seneste tid har de været nøje forbundet med begrebet højperformante arbejdspladser, og brugen af innovative arbejdspladspraksisser, ofte forkortet til HRM-politikker, har været genstand for forskning siden begyndelsen af 1990'erne. Disse flerdimensionelle politikker indføres for at gøre virksomheder mere effektive, hvilket sker ved at anvende nye rekrutteringsprocedurer, give arbejdstagerne bedre uddannelsesmuligheder og større ansvar for produktionsprocessen og endvidere mulighed for at få del i virksomhedens resultater gennem økonomiske incitamenter. Hvis virksomheder ledes hensigtsmæssigt, kan de reducere personaleomsætningen og øge medarbejdernes tilfredshed, hvilket motiverer disse til at arbejde bedre og hårdere, og endelig kan de sammenkæde lønningerne med virksomhedens resultater. Det øger også produkternes kvalitet, i overensstemmelse med kundernes forventninger, idet der anvendes nye metoder inden for produktudvikling, design og innovation. Dette er en win-win-situation for både arbejdstagere og virksomheder. HRM-praksisser forbedrer helt klart virksomhedernes konkurrenceevne på deres respektive

produktmarkeder, og - analogt hermed - arbejdsproduktiviteten for hele nationaløkonomien. Men mange lande i Europa gør fortsat ikke i tilstrækkeligt omfang brug af HRM-politikker. En mere massiv indførelse af sådanne innovative tiltag ville øge Europas konkurrenceevne og styrke EU's position i verdensøkonomien.

### Politisk kontekst

Den politiske kontekst er solidt forankret i Europa 2020-strategien for intelligent, bæredygtig og inklusiv vækst. Mens det er den offentlige politik, der fastlægger rammerne for opfyldelsen af disse mål, er det på virksomhedsniveau, det afgøres, om det skal lykkes at udvikle en økonomi baseret på viden og innovation. Ikke mindst gælder det, at de enkelte virksomheder spiller en afgørende rolle, når det handler om at fremme livslang læring. Det er også på selve arbejdspladsen, at den sociale dialogsmuligheder for at løse problemer kan udnyttes fuldt ud og føre til en win-win-situation.

### Væsentlige konklusioner

Rapporten giver et overblik over den eksisterende litteratur om innovative arbejdspraksisser og indledes med et katalog over de mange praksisser, der er blevet identificeret som innovative. Dokumentets analytiske del er baseret på Eurofound's egen europæiske virksomhedsundersøgelse (ECS). Datasættet dækker 27 160 virksomheder i 30 lande, hvilket formodentlig gør det til det mest omfattende datasæt, der nogensinde er blevet anvendt til dette formål, og det eneste tværnationale forsøg i den retning. Der anvendes følgende fire resultatindikatorer: arbejdsklima, fravær af

personaleproblemer, arbejdsproduktivitet (sammenlignet med konkurrenter) og virksomhedens økonomiske situation. En lignende fremgangsmåde anvendes til at måle de fem aspekter af innovative arbejdspraksisser, idet kun ret avancerede praksisser klassificeres som innovative. De fem sæt praksisser er: fleksible arbejdstider, økonomiske incitamenter (for en stor andel af arbejdsstyrken), uddannelse, selvstændige teams og medarbejderindflydelse. De vigtigste resultater af undersøgelsen er:

- Medarbejderindflydelse har en positiv virkning, både når det drejer sig om at opnå et godt arbejdsklima og om at undgå personaleproblemer
- Uddannelse er vigtig for virksomhedens økonomiske situation og produktivetsniveau
- Der er også en positiv sammenhæng mellem på den ene side den økonomiske situation og produktivetsniveau og på den anden side resultatafhængig løn
- Opdeling i selvstændige teams har relativt store virkninger på arbejdsklima og produktivitet
- Den svageste virkning blev fundet for fleksible arbejdstider, og det gælder i forhold til samtlige resultatvariabler.

Der kunne endvidere ikke findes dokumentation for, at forskellige kombinationer af innovative praksisser i højere grad førte til gode resultater, idet der dog kunne konstateres en vis sammenhæng mellem uddannelsestjek og det at arbejde i selvstændige teams. Der er noget, der tyder på, at der her er visse årsagssammenhænge. Medarbejderindflydelsens meget store virkning på arbejdsklima og fravær af personaleproblemer er yderst plausibel. Tilsvarende ville det være vanskeligt at tro, at det skulle være resultatindikatorerne, der "er skyld i" nogle af de innovative praksisser. F.eks. er det usandsynligt, at virksomheder, blot fordi de har en høj produktivitet, vælger at lade selvstændige teams spille en fremtrædende rolle.

Den overordnede konklusion er derfor, at de innovative arbejdspraksisser, der blev identificeret i ECS, synes at have en positiv virkning på forskellige resultatafhængige aspekter. Arbejdsproduktivitet drejer sig ikke kun om ny teknologi og øgede kapitalinvesteringer. Den generelle tilrettelæggelse af arbejdet, og i særdeles de her omtalte praksisser, spiller også en afgørende rolle, når det drejer sig om at møde de udfordringer, som Europa står over for i den stadig stærkere globale konkurrence.

#### Yderligere oplysninger

Rapporten *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009* findes på <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>

Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til Jean-Marie Jungblut, forskningsmedarbejder, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu)