



# Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και επιδόσεις των επιχειρήσεων: ανάλυση βάσει της έρευνας του 2009 για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις

## Περίληψη

### Εισαγωγή

Είναι διαπιστωμένο ότι ο τρόπος με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις επηρεάζει τις επιδόσεις τους. Για την προσαρμογή στις εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς και της ανάπτυξης προϊόντων θεωρείται εν γένει σκόπιμη η εφαρμογή πιο ευέλικτων μορφών οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες καλούνται ολοένα περισσότερο να ανταποκριθούν στις ανάγκες εντατικότερης κατάρτισης και συνεχιζόμενης μάθησης του εργατικού δυναμικού. Οι συγκεκριμένες πρακτικές θεσπίστηκαν με πρωταρχικό γνώμονα τη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και, κατά συνέπεια, αντικατοπτρίζουν τη μετάβαση από τη διοίκηση προσωπικού στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Οι ευέλικτες μορφές οργάνωσης της εργασίας συσχετίστηκαν πρόσφατα με την έννοια των χώρων εργασίας υψηλών επιδόσεων. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 διερευνάται η χρήση καινοτόμων πρακτικών στον χώρο εργασίας, οι οποίες συχνά αναφέρονται ως πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στόχος των πολυδιάστατων αυτών πολιτικών είναι να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της εφαρμογής νέων διαδικασιών πρόσληψης, της παροχής ευκαιριών κατάρτισης στους εργαζόμενους, της αύξησης των αρμοδιοτήτων τους στην παραγωγική διαδικασία και της διεύρυνσης της δυνατότητας συμμετοχής τους στα αποτελέσματα της επιχείρησης μέσω οικονομικών κινήτρων. Η αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης συνεπάγεται μειωμένη ροή ανανέωσης και αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων -η οποία με τη σειρά της ενθαρρύνει την αποδοτικότερη και παραγωγικότερη εργασία του προσωπικού-, καθώς και σύνδεση των αμοιβών με τα θετικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Στο ίδιο πλαίσιο, είναι εφικτή η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ανάλογα με τις προσδοκίες των πελατών,

μέσω της χρήσης νέων μεθόδων ανάπτυξης προϊόντων, σχεδιασμού και καινοτομίας. Πρόκειται, επομένως, για μια επωφελή διευθέτηση τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων βελτιώνουν, αναμφίβολα, την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στις αγορές των προϊόντων τους και, κατ' αναλογία, αυξάνουν την παραγωγικότητα της εργασίας στην κλίμακα των εθνικών οικονομιών. Εντούτοις, πολλές χώρες στην Ευρώπη εξακολουθούν να μην αξιοποιούν επαρκώς τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η πληρέστερη εφαρμογή αυτών των καινοτόμων πρακτικών θα καθιστούσε την Ευρώπη πιο ανταγωνιστική και θα ενίσχυε τη θέση της ΕΕ στην παγκόσμια οικονομία.

### Πλαίσιο πολιτικής

Το πλαίσιο πολιτικής εδράζεται στη στρατηγική «Ευρώπη 2020» για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Μολονότι το πλαίσιο για την υλοποίηση αυτών των στόχων διαμορφώνεται από τις δημόσιες πολιτικές, για την ανάπτυξη μιας οικονομίας βασισμένης στη γνώση και στην καινοτομία καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις. Εξίσου καίρια είναι η συμβολή τους στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ο χώρος εργασίας αποτελεί ιδανικό πεδίο για την επίλυση προβλημάτων μέσω του κοινωνικού διαλόγου με τρόπο επωφελή για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

### Βασικά πορίσματα

Η έκθεση παρέχει μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις καινοτόμες εργασιακές πρακτικές και

ξεκινά με μια απαρίθμηση των πολυάριθμων καινοτόμων πρακτικών που εντοπίστηκαν. Η ανάλυση της έκθεσης βασίστηκε στην έρευνα του Eurofound για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (ECS), τη μοναδική διακρατική έρευνα του είδους της, η οποία χρησιμοποιεί ένα πρωτοφανές φάσμα δεδομένων που καλύπτει 27.160 επιχειρήσεις σε 30 χώρες. Στην έκθεση χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις δείκτες επιδόσεων, ήτοι το εργασιακό κλίμα, η απουσία προβλημάτων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, η παραγωγικότητα της εργασίας (σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές) και η οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων. Παρόμοια προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε και για τον προσδιορισμό των καινοτόμων εργασιακών πρακτικών. Ως καινοτόμες χαρακτηρίστηκαν οι πλέον εξελιγμένες πρακτικές, οι οποίες είναι οι εξής πέντε: ευέλικτο ωράριο εργασίας, παροχή οικονομικών κινήτρων (σε μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού), παροχή κατάρτισης, δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας και εκπροσώπηση των εργαζομένων. Τα βασικά πορίσματα της έρευνας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Η εκπροσώπηση των εργαζομένων ευνοεί τη διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος και την εξάλειψη προβλημάτων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων.
- Η κατάρτιση αποτελεί σημαντική παράμετρο για την οικονομική κατάσταση και την παραγωγικότητα της επιχείρησης.
- Η οικονομική κατάσταση και η παραγωγικότητα συσχετίζονται θετικά με τις αμοιβές βάσει επιδόσεων.
- Η αυτονομία των ομάδων εργασίας επηρεάζει σε σχετικά μεγάλο βαθμό το εργασιακό κλίμα και την παραγωγικότητα.
- Το ευέλικτο ωράριο εργασίας συσχετίζεται λιγότερο από ό,τι οι υπόλοιπες πρακτικές με οποιονδήποτε δείκτη επιδόσεων.

Περαιτέρω, δεν βρέθηκαν στοιχεία που να καταδεικνύουν ότι οι συνδυασμοί (δέσμες) των καινοτόμων πρακτικών είναι πιο πιθανό να συνεπάγονται υψηλές επιδόσεις, μολονότι παρατηρήθηκε κάποιος συσχετισμός μεταξύ κατάρτισης και εργασίας στους κόλπους αυτόνομων ομάδων. Η εικασία ότι υπάρχει αιτιώδης συνάφεια είναι εύλογη. Για παράδειγμα, είναι άκρως πιθανό ότι η εκπροσώπηση των εργαζομένων επιδρά καθοριστικά στο εργασιακό κλίμα και στην εξάλειψη προβλημάτων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Παρ' όλα αυτά, η υπόθεση ότι οι δείκτες επιδόσεων ευθύνονται στην ουσία για την υιοθέτηση συγκεκριμένων καινοτόμων πρακτικών δεν τεκμηριώνεται. Για παράδειγμα, η υψηλή παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις δεν αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τη δημιουργία ομάδων εργασίας με μεγάλο βαθμό αυτονομίας.

Κατά συνέπεια, το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι καινοτόμες εργασιακές πρακτικές, όπως προσδιορίζονται στην έρευνα για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, φαίνονται να επιδρούν θετικά στους δείκτες επιδόσεων. Η παραγωγικότητα της εργασίας δεν καθορίζεται αποκλειστικά από τη χρήση νέων τεχνολογιών και την αύξηση των κεφαλαιουχικών επενδύσεων. Η οργάνωση της εργασίας εν γένει και, πιο συγκεκριμένα, οι καινοτόμες πρακτικές συμβάλλουν καθοριστικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που ανακύπτουν για την Ευρώπη στο ολόένα πιο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον.

#### Περισσότερες πληροφορίες

Η έκθεση «Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και επιδόσεις των επιχειρήσεων: ανάλυση βάσει της έρευνας του 2009 για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις» διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>

Για περισσότερες πληροφορίες, επικοινωνήστε με τον Jean-Marie Jungblut, υπεύθυνο έρευνας, στη διεύθυνση [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu)