



Henkilöstöjohtamiskäytännöt ja yrityksen tuloksellisuus: Euroopan yritystutkimukseen 2009 perustuva analyysi

Tiivistelmä

Johdanto

Johtamistavalla on todettu olevan merkitystä yrityksen taloudellisen tuloksen kannalta. Joustavampia työn organisointitapoja pidetään yleensä välttämättöminä, jotta yritys voisi pysyä alati muuttuvien markkinaolosuhteiden ja koko ajan etenevän tuotekehityksen tasalla. Niillä pyritään yhä suuremmissa määrin vastaamaan tietovaltaisemman, jatkuvasti koulutautuvan työvoiman vaatimuksiin. Näihin käytäntöihin on ryhdytty ennen muuta yrityksen tuloksen kohentamiseksi, ja ne heijastavat siirtymistä henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöjohtamisessa (human resource management eli HRM) noudatetut käytännöt, joita on tutkittu 1990-luvun alusta lähtien, ovat viime aikoina liittyneet läheisesti tuloksellisten työpaikkojen käsitteeseen ja innovoivien työpaikkakäytäntöjen noudattamiseen. Näitä moniulotteisia toimintalinjoja ryhdytään soveltamaan yritystoiminnan tehostamiseksi siten, että otetaan käyttöön uusia rekrytointimenettelyjä ja henkilöstön koulutusmahdollisuuksia sekä annetaan työntekijöille enemmän vastuuta tuotantoprosessista ja myös mahdollisuus päästä rahallisten kannustimien avulla osallisiksi toiminnan tuloksellisuudesta. Jos yrityksiä johdetaan menestyksellisesti, ne voivat vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, lisätä työntekijöidensä tyytyväisyyttä – mikä kannustaa heitä työskentelemään paremmin ja enemmän – ja sovittaa palkat yrityksen menestyksen mukaisiksi. Tämä parantaa myös tuotteiden laatua asiakkaiden odotusten mukaiseksi, kun tuotekehittämissä, suunnittelussa ja innovoinnissa otetaan käyttöön uusia keinoja. Tilanteesta hyötyvät niin työntekijät kuin yrityksetkin. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla voidaan selvästi lisätä yritysten kilpailukykyä niiden omilla tuotemarkkinoilla ja sitä kautta myös työn tuottavuutta koko kansantalouden

näkökulmasta. Monissa Euroopan maissa ei silti vielä hyödynnetä riittävästi henkilöstöjohtamisen keinoja. Tällaisten innovaatioiden laajempi käyttöönotto lisäisi Euroopan kilpailukykyä ja vahvistaisi EU:n asemaa maailmantaloudessa.

Taustaa

Tämä hanke perustuu älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun Eurooppa 2020 strategiaan. Vaikka näiden tavoitteiden toteuttaminen kuuluukin yhteiskuntapolitiikan piiriin, juuri yritystaso on avainasemassa tietämykseen ja innovointiin perustuvan talouden kehittämisessä. Yrityksillä on myös keskeinen tehtävä henkilöstön taitojen kehittämisessä koko elinkaarensa ajan. Myös sosiaalisen vuoropuhelun tarjoamia ongelmanratkaisumahdollisuuksia voidaan hyödyntää koko laajuudessaan juuri työpaikalla, jolloin hyöty on molemminpuolinen.

Keskeiset havainnot

Selvityksessä luodaan yleiskatsaus innovoivia työpaikkakäytäntöjä käsittelevään kirjallisuuteen, ja aluksi esitellään lukuisia innovoiviksi todettuja käytäntöjä. Selvityksen analyysiosuus perustuu Eurofoundin laatimaan Euroopan yritystutkimukseen (EYT). Aineisto, joka käsittää 27 160 yritystä 30 maasta, lienee laajin vielä koskaan tähän tarkoitukseen käytetyistä korpuksista, ja se on lajissaan ainoa ylikansallinen hanke. Selvityksessä käytettiin seuraavia neljää suoritustapaa: työilmapiiri, henkilöstöresurssiongelmilta välttyminen, työvoiman tuottavuus (kilpailijoihin nähden) ja yrityksen taloudellinen tila. Innovoivia

työpaikkakäytäntöjä arvioitiin samaan tapaan viidestä näkökulmasta, ja ainoastaan varsin pitkälle kehitetyt käytännöt koodattiin innovoiviksi. Nämä viisi kokonaisuutta ovat joustava työaika, rahalliset kannustimet (suurelle osalle työvoimasta), lisäkoulutus, itsenäinen ryhmätyö ja työntekijöiden edustus. Tärkeimmät tutkimustulokset ovat:

- Työntekijöiden edustuksen myönteinen vaikutus hyvän työilmapiirin syntymiseen ja henkilöstöresurssiongelmilta välttymiseen;
- Henkilöstökoulutuksen merkitys yrityksen taloudellisen tilan ja tuottavuuden kannalta;
- Taloudellinen tilanne ja tulosta lisäävät tuottavuustoimet korreloivat positiivisesti suoritusperusteiseen palkkaukseen;
- Itsenäinen ryhmätyö näyttäisi vaikuttavan melko huomattavasti työilmapiiriin ja tuottavuuteen;
- Kaikkien tulosuuttajien kohdalla heikoimpia tuloksia tuotti joustava työaika.

Ei myöskään voitu todeta, että innovoivien käytäntöjen erilaiset yhdistelmät (tai kokonaisuudet) edistäisivät korkeaa suoritustasoa tehokkaammin, vaikka koulutuskartoitusten ja itsenäinen ryhmätyön välillä havaittiin jonkinlainen yhteys. On syytä olettaa, että niiden välillä on syy-suhteita. On erityisen todennäköistä, että työntekijöiden edustus parantaa erittäin merkittävästi työilmapiiriä ja auttaa välttämään henkilöstöongelmia. On myöskin vaikea uskoa, että jotkin innovoivista käytännöistä itse asiassa olisivat suoritusmittarien ”aiheuttamia”. On esimerkiksi epätodennäköistä, että yritykset alkaisivat merkittävässä määrin suosia itsenäistä ryhmätyötä vain siksi, että niiden tuottavuus on korkea.

Voidaan siis yleisesti päätellä, että Euroopan yritystutkimuksessa havaitut innovoivat työpaikkakäytännöt tosiaan näyttäisivät korreloivan positiivisesti tuloksellisuuden eri puoliin. Työvoiman tuottavuudessa ei ole kyse ainoastaan uudesta teknologiasta ja suuremmista pääomasijoituksista. Työn organisointi yleisesti ja nämä käytännöt erityisesti ovat tärkeitä, jotta Eurooppaa yhä globaalimmissa kilpailuympäristössä kohtaaviin haasteisiin voitaisiin vastata.

Lisätietoja

Selvityksen *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009* (henkilöstöjohtamisen käytännöt ja yrityksen tuloksellisuus: Euroopan yritystutkimukseen 2009 perustuva analyysi) saa osoitteesta <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>

Lisätietoja voi pyytää tutkimuspäällikkö Jean-Marie Jungblut'ltä osoitteesta jmj@eurofound.europa.eu