



# Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatai és a vállalkozás teljesítménye: a 2009. évi európai vállalati felmérés felhasználásával készült elemzés

## Összefoglaló

### Bevezetés

Egy vállalkozás irányításának módja bizonyítottan kihat a vállalati teljesítményre. Általában véve feltételezhető, hogy kevésbé merev munkaszervezési módokra van szükség ahhoz, hogy a cég sikeresen megbirkózzon a dinamikusabb piaci körülményekkel és a termékfejlesztésekkel. Ezek a korábbinál nagyobb mértékben irányulnak arra, hogy helyet adjanak a tudásintenzívebb, többet tanuló munkaerő követelményeinek. Ezeket a gyakorlatokat elsősorban a teljesítmény javítása érdekében vezették be, és ezért tükrözik a személyzeti gazdálkodásról az emberierőforrás-menedzsmentre való átállást.

Újabban szorosan összekapcsolódnak a nagyteljesítményű munkahelyek fogalmával és az innovatív munkahelyi gyakorlatok alkalmazásával, amelyeket gyakran EEM (emberierőforrás-menedzsment) politikáknak rövidítenek, és az 1990-es évek eleje óta kutatnak. Ezeket a többdimenziós stratégiákat a vállalatok hatékonyságának javítása érdekében vezetik be, amibe beletartozik az új felvételi rendszerek meghonosítása, a munkavállalóknak szóló képzési lehetőségek, a termelési folyamat feletti felelősségük növelése és a működés sikerességében való részvétel lehetősége, pénzügyi ösztönzők révén. Ha a vállalatok irányítása sikeres, csökkenteni tudják a fluktuáció arányát, növelik a munkavállalók elégedettségét, ezáltal jobb és keményebb munkára ösztönzik őket, a fizetésüket pedig összehangolják a vállalat sikerével. Ez a vásárlói elvárásoknak megfelelően a termékek minőségét is javítja, köszönhetően az új termékfejlesztési, formatervezési és innovációs módszereknek. Ez a helyzet a munkavállalók és a vállalatok szempontjából egyaránt előnyös. Az EEM gyakorlatok bizonyosan javítják a vállalatok versenyképességét a saját termékpiacukon, és

ennek megfelelően a teljes nemzetgazdaság munkatermelékenységét is. Európában azonban sok ország még mindig nem alkalmazza kellő mértékben az EEM politikákat. Az ilyen innovációk szélesebb körű bevezetése Európát versenyképesebbé tenné, egyúttal erősítené az EU helyzetét a világgazdaságban.

### Szakpolitikai háttér

A szakpolitikai háttér az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést célzó Európa 2020 stratégiában gyökerezik. Miközben az állami politika biztosítja a keretet e célok megvalósításához, vállalati szinten dől el, hogy sikerül-e kialakítani a tudáson és innováción alapuló gazdaságot. Az sem elhanyagolható, hogy az egyes vállalatok meghatározó szerepet játszanak az egész életen át tartó készségfejlesztésben. A szociális párbeszéd problémamegoldó képessége is a munkahelyeken tud teljes mértékben megnyilvánulni és kölcsönösen előnyös helyzeteket eredményezni.

### Fő megállapítások

A jelentés áttekintést ad az innovatív munkahelyi gyakorlatokról szóló szakirodalomról, amihez mindenekelőtt számba veszi az innovatívnak tekintett gyakorlatokat. A dokumentum elemző része az Eurofound saját európai vállalati felmérésén alapul. Mivel 30 ország 27 160 vállalkozását tartalmazza, valószínűleg ez az ilyen célra valaha is használt legszélesebb körű adatkészlet, amely több országra kiterjedő jellege miatt is egyedülálló. Négy teljesítménymutatót használ: a munkahelyi légkört, az emberi erőforrás jellegű problémák hiányát, a munkatermelékenységet (a versenytársakkal

összehasonlítva) és a vállalkozás gazdasági helyzetét. Hasonló módszer szolgál az innovatív munkahelyi gyakorlatok öt aspektusának mérésére is, így csak a kellőképpen kidolgozott gyakorlatok minősülnek innovatívnak. A gyakorlatok öt típusa a rugalmas munkaidő, a pénzügyi ösztönzők (a munkaerő jelentős része számára), a képzés, az önálló csapatmunka és az alkalmazottak beleszólása. A vizsgálat főbb eredményei a következők:

- az alkalmazottak beleszólása kedvezően hat a jó munkahelyi légkörre, illetve az emberi erőforrással kapcsolatos problémák hiányára is;
- a képzés fontos a vállalkozás gazdasági helyzete és termelékenységének szintje szempontjából;
- a gazdasági helyzet és a termelékenységben mért teljesítmény egyenesen arányos a teljesítménnyel összefüggő fizetéssel is;
- az önálló csapatmunka viszonylag nagy mértékben kihat a munkahelyi légkörre és a termelékenységre;
- a leggyengébb eredményeket minden teljesítményváltozót tekintve a munkaidő rugalmasságánál lehetett megfigyelni.

Emellett az sem nyert bizonyítást, hogy az innovatív gyakorlatok különböző kombinációi (csomagjai) nagyobb teljesítményhez vezetnének, bár a képzési ellenőrzések és az önálló csapatmunka között megfigyeltek némi összefüggést. Okkal feltételezhetjük, hogy ebben az esetben van valamilyen oksági kapcsolat. Az alkalmazottak beleszólása által a munkahelyi légkörre és az emberi erőforrás jellegű problémák hiányára gyakorolt nagyon erős hatás teljességgel hihető. Hasonlóképpen nehéz lenne azt feltételezni, hogy az innovatív gyakorlatok némelyikét valójában a teljesítménymutatók „idézik elő”. Egyáltalán nem valószínű például, hogy a társaságok csak azért alkalmaznák az önálló csapatmunka magas szintjét, mert nagy a termelékenységük.

Összességében tehát azt a következtetést lehet levonni, hogy az európai vállalati felmérésben megjelölt innovatív munkahelyi gyakorlatok láthatólag tényleges pozitív hatással vannak a teljesítmény különböző dimenzióira. A munkatermelékenység nemcsak az új technológiákról és a nagyobb tőkebefektetésről szól. Az általában vett munkaszervezés és különösen ezek a gyakorlatok szintén létfontosságú szerepet játszanak abban, hogy Európa meg tudjon felelni az egyre fokozódó globális versenykörnyezetben előtte álló kihívásoknak.

#### További információ

*A HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009* (Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlati és a vállalkozás teljesítménye: a 2009. évi európai vállalati felmérés felhasználásával készült elemzés) című jelentés teljes szövege a <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm> weboldalon érhető el.

További információ: Jean-Marie Jungblut, kutatási igazgató, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu)