



# Cilvēkresursu pārvaldības (*HRM*) prakse un uzņēmumu rezultāti — analīze, izmantojot 2009. gada Eiropas uzņēmumu apsekojumu

## Kopsavilkums

### Ievads

Ir pierādīts, ka uzņēmuma pārvaldības veids ietekmē tā darbības rezultātus. Kopumā tiek uzskatīts, ka, lai pielāgotos dinamiskākiem tirgus apstākļiem un produktu attīstībai, ir vajadzīgas mazāk stingras darba organizācijas formas. Vairāk nekā jebkad agrāk šādas formas paredzētas tam, lai pielāgotos tāda darbaspēka prasībām, kuram ir plašas zināšanas un vēlme turpināt izglītoties. Šāda prakse ir ieviesta galvenokārt tāpēc, lai uzlabotu darba rezultātus un tādējādi atspoguļotu pāreju no personāla pārvaldības uz cilvēkresursu pārvaldību.

Vēl nesen tā tika cieši saistīta ar īpaši rezultatīvu uzņēmumu koncepciju, un kopš 20. gs. 90. gadu sākuma ir veikta izpēte par inovatīvas prakses izmantošanu darbavietās, šajā nolūkā bieži izmantojot saīsinājumu „*HRM* (cilvēkresursu pārvaldības) politika”. Šī daudzdimensionālā politika ir ieviesta, lai palielinātu uzņēmumu efektivitāti, ieviešot jaunas darbā pieņemšanas procedūras, mācību iespējas darbiniekiem, uzticot viņiem lielāku atbildību par ražošanas procesu, un arī iespēju piedalīties darbības panākumu veidošanā ar finansiālu stimulu starpniecību. Ja uzņēmumu pārvaldība norit veiksmīgi, tie var pazemināt apgrozījuma rādītājus, uzlabot savu darbinieku apmierinātību, tādējādi motivējot viņus strādāt labāk un centīgāk, un pielāgot darba samaksu atbilstoši uzņēmuma panākumiem. Tādējādi paaugstinās arī produktu kvalitāte atbilstoši tam, ko gaida klienti, jo tiek izmantoti jauni produktu izstrādes, projektēšanas un inovāciju veidi. Tā ir savstarpēji izdevīga situācija gan darbiniekiem, gan uzņēmumiem. *HRM* prakse katrā ziņā uzlabo uzņēmumu konkurētspēju to produktu tirgos un — pēc analogijas — arī darbaspēka produktivitāti visas valsts tautsaimniecības labā. Tomēr daudzas valstis Eiropā joprojām neizmanto *HRM* politiku

pietiekamā apjomā. Šādu inovāciju plašāka ieviešana palielinātu Eiropas konkurētspēju un nostiprinātu ES stāvokli pasaules ekonomikā.

### Politikas konteksts

Politikas konteksts ir ļoti cieši saistīts ar gudras, ilgtspējīgas un iekļaujošas izaugsmes stratēģiju „Eiropa 2020”. Lai gan sabiedriskā politika nodrošina sistēmu šo mērķu īstenošanai, panākumi uz zināšanām un inovācijām pamatotas ekonomikas izveidē tiks noteikti tieši uzņēmumu līmenī. Turklāt prasmju uzlabošanā visā dzīves ciklā izšķiroši svarīga nozīme ir individuāliem uzņēmumiem. Arī pašā darbavietā var apzināt pilnu sociālā dialoga problēmrisināšanas potenciālu un to pārvērst savstarpēji izdevīgā situācijā.

### Būtiskākie secinājumi

Ziņojumā ir sniegts pārskats par publikācijām, kas attiecas uz inovatīvu darba praksi, un tā sākumdaļā ir izvērtēti daudzie prakses veidi, kas ir identificēti kā inovatīvi. Dokumenta analītiskās daļas pamatā ir paša *Eurofound* veiktais Eiropas uzņēmumu apsekojums (*ECS*). Datu kopa aptver 27 160 uzņēmumu 30 valstīs, tāpēc tā, iespējams, ir visplašākā datu kopa, kas jebkad izmantota šim mērķim, un vienīgais starpvalstu mēroga pasākums. Ir izmantoti šādi četri rezultatīvie rādītāji: darba vide, cilvēkresursu problēmu neesamība, darbaspēka produktivitāte (salīdzinājumā ar konkurentiem) un saimnieciskais stāvoklis uzņēmumā. Līdzīgu pieeju izmanto, lai novērtētu piecus inovatīvas darba prakses aspektus, par inovatīviem atzīstot tikai visai sarežģītus prakses

veidus. Šie pieci prakses aspekti ir elastīgs darbalais, finansiāli stimuli (attiecībā uz lielu darbaspēka daļu), mācības, patstāvīgas darba grupas un darbinieku izteikšanās brīvība. Pētījuma galvenie rezultāti ir šādi:

- darbinieku izteikšanās brīvību labvēlīgi ietekmē gan laba darba vide, gan cilvēkresursu problēmu neesamība;
- mācībām ir svarīga nozīme attiecībā uz uzņēmuma saimniecisko stāvokli un produktivitātes līmeni;
- saimniecisko stāvokli un darbības produktivitātes rezultātus labvēlīgi ietekmē arī no rezultātiem atkarīga darba samaksa;
- tika novērots, ka darba grupu patstāvīgums salīdzinoši spēcīgi ietekmē darba vidi un produktivitāti;
- viszemākie rezultāti konstatēti darbalaika elastīguma jomā attiecībā uz visiem rezultātu mainīgajiem rādītājiem.

Turklāt netika gūti pierādījumi tam, ka dažādas inovatīvu prakses veidu kombinācijas (kopas) vairāk veicina augstus darbības rezultātus, lai gan tika novērota zināma saistība starp mācību pārbaudēm un darbu patstāvīgās grupās. Ir zināms pamats uzskatīt, ka šajā ziņā pastāv noteikta cēloņsakarība. Darbinieku izteikšanās brīvības īpaši spēcīgā ietekme uz darba vidi un cilvēkresursu problēmu neesamību ir augstākā mērā ticama. Būtu arī grūti pieņemt, ka faktiski tieši rezultatīvie rādītāji ir tie, kas „izraisa” dažus inovatīvas prakses veidus. Piemēram, ir maz ticams, ka tikai tāpēc vien, ka uzņēmumiem ir augsta produktivitāte, tie piemēro augstāku darba grupu patstāvīguma pakāpi.

Tāpēc vispārējais secinājums ir tāds, ka inovatīvai darba praksei, kas identificēta ECS, tomēr ir labvēlīga ietekme uz dažādiem rezultātu aspektiem. Darba produktivitāte nenozīmē tikai jaunas tehnoloģijas un palielinātus kapitālieguldījumus. Svarīga nozīme to problēmu atrisināšanā, kas Eiropai jāpārvar globālajā vidē, kurā konkurence arvien palielinās, ir arī darba organizācijai kopumā, jo īpaši šādai praksei.

#### Papildu informācija

Ziņojums „*HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009*” (Cilvēkresursu pārvaldības (HRM) prakse un uzņēmumu rezultāti — analīze, izmantojot 2009. gada Eiropas uzņēmumu apsekojumu) ir pieejams: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>

Lai saņemtu papildu informāciju, sazinieties ar pētniecības vadītāju *Jean-Marie Jungblut*, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu).