



# HRM-praktijken en prestaties van ondernemingen: een analyse op basis van de Europese bedrijvenenquête 2009

## Samenvatting

### Inleiding

De manier waarop een onderneming wordt beheerd heeft aantoonbaar gevolgen voor de prestaties van dat bedrijf. Algemeen wordt aangenomen dat een minder strakke arbeidsorganisatie nodig is om te kunnen omgaan met meer dynamische marktomstandigheden en productontwikkelingen. Meer dan ooit zijn deze organisatievormen bedoeld om in te spelen op de behoeften van een meer kennisintensieve en lerende beroepsbevolking. Deze praktijken werden hoofdzakelijk ingevoerd om de prestaties te verbeteren en de verschuiving van personeelsbeheer naar Human Resource Management (HRM) te weerspiegelen.

Meer recent zijn deze praktijken in verband gebracht met het concept van sterk presterende arbeidsplaatsen. Al sinds het begin van de jaren negentig wordt onderzoek verricht naar de toepassing van innovatieve praktijken op de werkvloer, vaak afgekort als HRM-beleid (Human Resource Management). Deze multidimensionale beleidsvormen worden geïntroduceerd om bedrijven efficiënter te maken door nieuwe wervingsprocedures en opleidingskansen in te voeren voor werknemers, hen meer verantwoordelijkheid te geven over het productieproces en hen ook de kans te bieden om te delen in het succes van de onderneming via financiële stimulansen. Als bedrijven op een succesvolle manier worden beheerd, kunnen ze hun personeelsverloop verminderen, de tevredenheid van hun medewerkers verbeteren zodat deze beter en harder werken en hun loon afstemmen op het succes van het bedrijf. Het verhoogt ook de kwaliteit van de producten in overeenstemming met de verwachtingen van de klant door nieuwe manieren van productontwikkeling, -ontwerp en -innovatie aan te wenden. Dit is een win-winsituatie voor werknemers en bedrijven. HRM-praktijken stellen

bedrijven beter in staat te concurreren op hun productmarkten en verbeteren de arbeidsproductiviteit voor de hele nationale economie. Toch maken veel landen in Europa nog onvoldoende gebruik van HRM-beleidsvormen. Een meer diepgaande inleiding van zulke innovaties zou Europa meer concurrentievermogen kunnen geven en de positie van de EU in de wereldeconomie kunnen verstevigen.

### Beleidscontext

De beleidscontext zit stevig verankerd in de Europa 2020-strategie voor slimme, duurzame en inclusieve groei. Terwijl het overheidsbeleid het kader schept om deze doelstellingen te verwezenlijken, wordt het succes van de ontwikkeling van een economie op basis van kennis en innovatie bepaald op bedrijfsniveau. Bovendien spelen individuele bedrijven een cruciale rol in het stimuleren van vaardigheden in de hele levenscyclus. Ook op de werkvloer zelf kan het volledige probleemoplossende vermogen van de sociale dialoog worden gerealiseerd en omgezet in een win-winsituatie.

### Hoofdconclusies

Het rapport geeft een literatuuroverzicht van innovatieve arbeidspraktijken en begint met een inventaris van de vele praktijken die als innovatief werden geïdentificeerd. Het analytische gedeelte van het verslag is gebaseerd op de Europese bedrijvenenquête van Eurofound. Het gegevensbestand bevat 27 160 bedrijven in 30 landen, waarmee het waarschijnlijk het grootste gegevensbestand is dat ooit voor dit doel werd gebruikt en tevens de enige internationale poging. Er

worden vier prestatie-indicatoren gebruikt: de sfeer op het werk, de afwezigheid van HR-problemen, de arbeidsproductiviteit (vergeleken met de concurrentie) en de economische situatie in het bedrijf. Een soortgelijke aanpak wordt gebruikt om de vijf aspecten van innovatieve arbeidspraktijken te meten, waarbij alleen vrij geavanceerde praktijken als innovatief worden beschouwd. De vijf sets met praktijken zijn flexibele arbeidstijden, financiële stimulansen (voor een groot deel van de werknemers), opleiding, autonome teams en inspraak van werknemers. De belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn:

- De positieve impact van inspraak van werknemers op een goede werksfeer en de afwezigheid van HR-problemen;
- Het belang van opleiding voor de economische situatie en het productiviteitsniveau van het bedrijf;
- De economische situatie en de productiviteitsmaatstaven voor prestaties zijn ook positief verbonden met prestatiegerelateerd loon;
- Teamautonomie blijkt relatief grote gevolgen te hebben op de sfeer op het werk en de productiviteit;
- De zwakste resultaten zijn terug te vinden voor flexibele arbeidstijden bij alle prestatievariabelen.

Bovendien kon geen bewijs worden gevonden dat verschillende combinaties (bundels) van de innovatieve praktijken bevorderlijk waren voor hogere prestaties, hoewel er wel enig verband werd vastgesteld tussen opleidingen en het werken in autonome teams. Er zijn redenen om aan te nemen dat hier zelfs sprake is van een causaal verband. De zeer sterke impact van inspraak van werknemers op de sfeer op het werk en de afwezigheid van HR-problemen is uitermate plausibel. Het zou ook moeilijk te geloven zijn dat het in feite de prestatie-indicatoren zijn die sommige van de innovatieve praktijken "veroorzaken". Het is bijvoorbeeld onwaarschijnlijk dat alleen omdat bedrijven een hoge productiviteit hebben, ze vervolgens een hoog niveau van teamautonomie invoeren.

De algemene conclusie is dus dat de innovatieve arbeidspraktijken die werden geïdentificeerd in de Europese bedrijvenenquête een positief effect lijken te hebben op de verschillende prestatiedimensies. Arbeidsproductiviteit draait niet alleen rond nieuwe technologieën en hoge investeringen. De arbeidsorganisatie in het algemeen, en deze praktijken in het bijzonder, spelen ook een cruciale rol in het aanpakken van de uitdagingen waarmee Europa te maken krijgt in deze geglobaliseerde concurrentieomgeving.

#### **Aanvullende informatie**

Het verslag *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009* is beschikbaar op <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jean-Marie Jungblut, onderzoeksbeheerder, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu)