



Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność zakładów: analiza z wykorzystaniem europejskiego badania przedsiębiorstw z 2009 r.

Streszczenie

Wstęp

Udowodniono, że sposób zarządzania przedsiębiorstwem ma wpływ na jego efektywność. Zakłada się powszechnie, że do stawienia czoła bardziej dynamicznym warunkom rynkowym i wymaganiom dotyczącym rozwoju produktów niezbędne są mniej sztywne formy organizacji pracy. W znacznie większym stopniu niż do tej pory muszą one pomóc pogodzić wymagania bardziej wyspecjalizowanych i intensywniej edukujących się pracowników. Wprowadzono je głównie w celu poprawienia efektywności, a więc odzwierciedlają przejście od zarządzania personelem do zarządzania zasobami ludzkimi.

Ostatnio takie mniej sztywne formy organizacji pracy są blisko związane z pojęciem wysoce efektywnych miejsc pracy, zaś stosowanie innowacyjnych praktyk w miejscu pracy, nazywanych często strategiami zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *human resource management* – HRM) były badane od początku lat 90-tych XX w. Te wielowymiarowe strategie stosowane są w celu poprawienia wydajności przedsiębiorstw poprzez zastosowanie nowych procedur rekrutacji, otwarcie przed pracownikami możliwości szkoleń, nałożenie na nich większej odpowiedzialności za proces produkcji, a także umożliwienie im osiągania korzyści z działalności przedsiębiorstwa dzięki zachętom finansowym. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwami może spowodować zmniejszenie rotacji pracowników, podnieść poziom ich zadowolenia, co motywuje ich do lepszej i wydajniejszej pracy, a także powiązać ich wynagrodzenie z sukcesami przedsiębiorstwa. Pozwala ono również zwiększyć jakość produktów zgodnie z oczekiwaniami klientów przy zastosowaniu nowych trybów produkcji, projektowania i wdrażania innowacji. Taka sytuacja przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i

przedsiębiorstwom. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z pewnością zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstw na ich rynkach produktowych, a przez to wydajność pracy całych gospodarek krajowych. Jednakże wiele państw Europy nie wykorzystuje w pełni takich strategii. Szersze wprowadzenie takich innowacji zwiększyłoby konkurencyjność Europy i wzmocniłoby pozycję UE w gospodarce światowej.

Kontekst polityki

Kontekst tej polityki jest głęboko zakorzeniony w strategii „Europa 2020” na rzecz zatrudnienia i inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu. Polityka publiczna zapewnia ramy realizacji tych celów, jednak sukces stworzenia gospodarki opartej na wiedzy i innowacji osiągany jest na poziomie przedsiębiorstwa. Poza tym kluczową rolę w rozwijaniu kompetencji pracowników w całym cyklu życia odgrywają zwłaszcza poszczególne przedsiębiorstwa. To w miejscu pracy możliwe jest pełne wykorzystanie potencjału dialogu społecznego w odniesieniu do rozwiązywania problemów oraz osiąganie dzięki niemu efektów korzystnych dla wszystkich stron.

Kluczowe ustalenia

Sprawozdanie zawiera przegląd publikacji dotyczących innowacyjnych praktyk pracy i rozpoczyna się wyliczeniem licznych praktyk uznanych za innowacyjne. Analityczna część badania oparta jest na europejskim badaniu przedsiębiorstw przeprowadzonym przez Eurofound. Zbiór danych obejmuje 27 160 zakładów w 30 państwach i jest prawdopodobnie największym zbiorem danych

wykorzystywanym kiedykolwiek do tego celu i jedynym zbiorem międzynarodowym. Wykorzystano cztery wskaźniki efektywności: atmosfera w miejscu pracy, brak problemów związanych z zasobami ludzkimi, wydajność pracy (w porównaniu z konkurencją) i sytuacja gospodarcza w zakładzie. Podobne podejście zastosowano do zmierzenia pięciu aspektów innowacyjnych praktyk pracy, przy czym jako innowacyjne klasyfikowano wyłącznie bardziej złożone praktyki. Te pięć zestawów praktyk to: elastyczny czas pracy, zachęty finansowe (dla dużej części pracowników), szkolenia, autonomiczne zespoły i możliwość wyrażania opinii przez pracowników. Sformułowano następujące kluczowe wnioski z badania:

- możliwość wyrażania opinii przez pracowników ma pozytywny wpływ zarówno na dobrą atmosferę w miejscu pracy, jak i na brak problemów związanych z zasobami ludzkimi;
- szkolenia mają duże znaczenie dla sytuacji ekonomicznej i poziomu produktywności zakładu;
- sytuacja gospodarcza i środki produktywności związane z efektywnością mają pozytywny wpływ na wynagrodzenia uzależnione od wyników;
- autonomia zespołów znacząco oddziaływała na klimat pracy i produktywność;
- najslabsze rezultaty ze wszystkich zmiennych efektywności przyniosła elastyczność czasu pracy.

Ponadto nie znaleziono dowodów na to, by różne połączenia (zestawy) innowacyjnych praktyk w większym stopniu poprawiały efektywność, choć odnotowano pewną korelację pomiędzy wynikami szkoleń a pracą w niezależnych zespołach. Istnieją podstawy do wywnioskowania, że istnieją tu jakieś związki przyczynowo-skutkowe. Bardzo prawdopodobny jest również znaczący wpływ możliwości wyrażania opinii przez pracowników na atmosferę w miejscu pracy i brak problemów związanych z zasobami ludzkimi. Trudno byłoby uwierzyć, że to wskaźniki efektywności „powodują” zastosowanie niektórych innowacyjnych praktyk. Przykładowo, jest bardzo mało prawdopodobne, by firmy wprowadzały wysoki poziom autonomii zespołów wskutek osiągnięcia wysokiej produktywności.

Dlatego też wniosek ogólny brzmi: innowacyjne praktyki pracy zidentyfikowane w europejskim badaniu przedsiębiorstw mają pozytywny wpływ na różne wymiary efektywności. Wydajność pracy nie jest związana wyłącznie z nowymi technologiami i zwiększeniem inwestycji kapitałowych. Organizacja pracy, a w szczególności omówione powyżej praktyki, odgrywa również istotną rolę w próbach sprostania wyzwaniom, przed jakimi stoi Europa na coraz bardziej konkurencyjnym rynku światowym.

Dalsze informacje

Sprawozdanie *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009* (Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność zakładów: analiza z wykorzystaniem europejskiego badania przedsiębiorstw z 2009 r.) znajduje się na stronie <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>

Aby uzyskać więcej informacji, należy skontaktować się z Jeanem-Marie Jungblutem, kierownikiem ds. badań, jmj@eurofound.europa.eu