



# Sambandet mellan personalpraxis och resultat: en analys med utgångspunkt från Europeiska företagsundersökningen 2009

## Sammanfattning

### Inledning

Företags resultat påverkas av hur verksamheten administreras. Det anses allmänt att det krävs mindre strikta organisationsformer för att klara av mer dynamiska marknadsförhållanden och produktutvecklingar. Syftet är i större utsträckning än tidigare att uppfylla de behov som en mer kunskapsintensiv och lärande arbetskraft har. Dessa mer flexibla organisationsformer har främst införts för att förbättra resultaten och återspeglar övergången från personaladministration till förvaltning av mänskliga resurser.

Under den senaste tiden har de varit intimt förknippade med konceptet högpresterande arbetsplatser, och studier av användningen av nyskapande metoder på arbetsplatserna, dvs. policyer för förvaltning av mänskliga resurser, har genomförts sedan början av 1990 talet. Dessa flerdimensionella policyer införs för att effektivisera verksamheten. Det kan handla om nya rekryteringsförfaranden eller att ge medarbetarna utbildningsmöjligheter, större ansvar för produktionsprocessen och möjlighet att få del av resultatet via ekonomiska incitament. Om företagen administreras på rätt sätt kan de minska personalomsättningen och få nöjdare medarbetare som är motiverade att arbeta bättre och hårdare och får ersättning i förhållande till företagets resultat. Då kan man också förbättra produkternas kvalitet för att hålla jämna steg med kundernas förväntningar med hjälp av nya metoder för produktutveckling, design och nyskapande. Detta tjänar både personalen och företagen på. En god personalpraxis kan öka företagets konkurrenskraft på marknaderna för deras produkter, liksom arbetsproduktiviteten hos de nationella ekonomierna i stort. I många EU-länder använder man sig dock fortfarande inte i tillräcklig utsträckning av policyer

för förvaltning av mänskliga resurser. Ett mer heltäckande införande av sådana innovationer skulle göra EU mer konkurrenskraftigt och förstärka dess position i världsekonomin.

### Sammanhang

Den politiska grunden återfinns i Europa 2020-strategin för smart och hållbar tillväxt för alla, men även om det är politiken som skapar en ram för uppnåendet av dessa mål är det på företagsnivå det avgörs om vi ska lyckas utveckla en ekonomi som bygger på kunskaper och nyskapande. De enskilda företagen spelar en avgörande roll inte minst för främjandet av färdigheter under hela livscykeln. Det är också på arbetsplatserna som man kan utnyttja hela potentialen till problemlösning hos den sociala dialogen och finna lösningar som alla parter vinner på.

### Resultat

Rapporten ger en översikt över litteraturen om nyskapande arbetsmetoder, och inleds med en genomgång av de många förfaranden som har klassificerats som innovativa. Den analytiska delen av rapporten bygger på Eurofound's egen europeiska företagsundersökning (ECS). Denna omfattade 27 160 företag i 30 länder och är det enda försök som har gjorts att samla in gränsöverskridande uppgifter. Detta innebär förmodligen att datamängden är den mest omfattande som någonsin har använts för detta ändamål. Fyra resultatindikatorer används i rapporten: arbetsklimat, avsaknaden av personalproblem, arbetsproduktivitet (jämfört med konkurrenterna) och företagets ekonomiska situation.

Ett liknande tillvägagångssätt används för att mäta fem typer av nyskapande arbetsmetoder, där endast mycket sofistikerade förfaranden klassificeras som innovativa. Dessa fem typer är flexibla arbetstider, ekonomiska incitament (för en stor del av personalstyrkan), utbildning, självständiga grupper och arbetstagarinflytande. De viktigaste slutsatserna av studien är följande:

- Arbetstagarinflytande leder till ett bättre arbetsklimat och färre personalproblem.
- Utbildning är en viktig faktor som påverkar företagets ekonomiska situation och produktivitet.
- Även resultatrelaterade löner påverkar den ekonomiska situationen och produktiviteten i positiv riktning.
- Självständiga grupper hade också relativt starka effekter på arbetsklimatet och produktiviteten.
- De svagaste resultaten för alla resultatvariabler avsåg flexibel arbetstid.

Vidare kunde det inte visas att olika kombinationer av nyskapande metoder ledde till bättre resultat, även om en viss korrelation mellan kontroller av utbildningsbehov och arbete i självständiga grupper kunde observeras. Det finns skäl att anta att det föreligger vissa orsakssamband här. Att arbetstagarinflytande har mycket stora effekter på arbetsklimatet och leder till färre personalproblem är högst sannolikt. Det är också svårt att tro att det faktiskt skulle vara resultatindikatorerna som "orsakar" en del av de nyskapande metoderna. Det är till exempel inte troligt att företag inför system med självständiga grupper i stor omfattning bara för att de har hög produktivitet.

En övergripande slutsats är således att de nyskapande arbetsmetoder som behandlas i ECS faktiskt tycks ha olika positiva effekter på resultatet. Arbetsproduktivitet handlar inte bara om ny teknik och större kapitalinvesteringar. Hur arbetet är organiserat i allmänhet, och dessa metoder i synnerhet, spelar också en viktig roll när det gäller att klara de utmaningar som Europa står inför i den allt mer globala konkurrensen.

#### Mer information

Rapporten *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009 (Sambandet mellan personalpraxis och resultat: en analys med utgångspunkt från Europeiska företagsundersökningen 2009)* hittar du på internet: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>.

Mer information kan lämnas av forskningschef Jean-Marie Jungblut, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu).