# Social dialog og HR-praksis i europæiske globale virksomheder

## Indledning

Efter anmodning fra Europa-Parlamentet har Eurofound undersøgt, hvordan den sociale dialog fungerer i multinationale virksomheder under hensyntagen til erfaringerne fra de europæiske samarbejdsudvalg og europæiske rammeaftaler.

Det overordnede formål med denne undersøgelse er at opnå en bedre forståelse af de forskellige former for social dialog på flere niveauer mellem det grænseoverskridende og det nationale og lokale niveau i de multinationale selskaber med fokus på de mekanismer for overførsel og bevægelighed, der anvendes i beslutningstagningen og i gennemførelsen af både forvaltning af menneskelige ressourcer (HRM) og resultaterne af den sociale dialog. Undersøgelsen er baseret på casestudier og fokusgrupper med eksperter.

## Politisk baggrund

Multinationale selskaber anslås at stå for omkring en tredjedel af den globale produktion, og det menes, at omkring 28 % af verdens bruttonationalprodukt (BNP) genereres af disse virksomheder. Den samlede andel af den globale beskæftigelse i multinationale selskaber anslås til ca. 23 % af den samlede beskæftigelse og 26 % af beskæftigelsen i den private sektor. Dertil kommer, at multinationale selskaber har en enorm indvirkning på beskæftigelsen og arbejdsvilkårene i dattervirksomheder og hos leverandører og underleverandører, for ikke at nævne industri- og arbejdsmarkedsrelationer og den sociale dialog på virksomhedsniveau.

Den måde, hvorpå HRM interagerer med medarbejderrepræsentanterne, påvirkes af en række indbyrdes forbundne faktorer og tendenser, herunder: hjem- og værtsland, sektor og type af virksomhed og den ofte komplekse dynamik mellem de forskellige niveauer i de multinationale selskaber selv, som også kan ændre sig. En af de centrale relevante tendenser er spændingen mellem centralisering og decentralisering af HR-funktioner og den indvirkning, dette har på datterselskabernes beføjelser i forhold til hovedkontoret, samt omfanget og kvaliteten af den sociale dialog.

## Hovedresultater

- Standardisering og centralisering inden for HRM kan potentielt skade den etablerede sociale dialog, navnlig på lokalt og nationalt plan. Faktorer såsom sektorens driftsform og produkttypen kan også påvirke samspillet (dvs. forholdet) mellem hovedkontoret og datterselskaberne, da disse påvirker de vigtigste beslutninger.
- Lederne i de multinationale selskaber har indflydelse på samspillet mellem social dialog og HRM-praksis. Nationale ledere, som kommer fra virksomhedens hovedkontor, vil i højere grad identificere sig med det globale niveau, mens ledere med stærke lokale forbindelser vil identificere sig mere med det lokale niveau.
- Ledelsesteams og global ledelse bliver både mindre domineret af det land, hvor hovedkontoret ligger, og mere multikulturelle. Denne internationalisering af ledelsen kan også have konsekvenser for den sociale dialog, da et stigende antal ledere kan komme fra lande eller regioner uden for Europa og derfor har forskellig opfattelse af arbejdsmarkedsrelationer, kollektive arbejdstagerrettigheder og socialt partnerskab.
- Nogle casestudier, der er analyseret, viser, at nye væsentlige ændringer i virksomhedsorientering og dermed forbundne omstruktureringer hænger tæt sammen med et pres fra aktive globale private investeringsfonde. Desuden er tre af de virksomheder, der er omfattet af casestudiet, kendetegnet ved omstruktureringsprogrammer, der har resulteret i nedskæringer i beskæftigelsen som følge af frasalg, salg af dele af virksomheden, der ikke længere anses for at være rentable, eller sammenlægning af funktioner og produktioner i Europa.

- De europæiske samarbejdsudvalg kan spille en væsentlig rolle med hensyn til at fremme repræsentationen af lokale fagforeninger og dialogen på EU-plan. Alle de udvalgte europæiske samarbejdsudvalg viser elementer af god praksis og endda innovationer, der går videre end standardbestemmelserne i direktivet om europæiske samarbejdsudvalg. Der er en klar tendens til, at de europæiske samarbejdsudvalg fra et europæisk ledelsesmæssigt perspektiv er blevet en vigtigere partner for både HR og virksomhedsledelse over tid. De er særlig vigtige, fordi arbejdsmarkedsrelationerne på nationalt og lokalt plan er kendetegnet ved en stærk mangfoldighed af institutioner, organer og strukturer.
- HRM-funktionens rolle og fokus er ved at ændre sig, og måske vil HRM ikke længere være lige så synlig i organisationer. Undersøgelsen afdækkede en potentiel "udhuling" af effekten af HRM på mellemniveau – et resultat af centralisering på den ene side og beføjelser, der er uddelegeret til det lokale niveau på den anden – hvilket kan mindske HRM-funktionens rolle yderligere. Andre faktorer, som f.eks. outsourcing af historisk vigtige HRM-funktioner, vil måske svække den yderligere.
- I betragtning af tendensen til, at beslutninger skal træffes på globalt og ikke europæisk plan, er de europæiske samarbejdsudvalg måske ikke altid et passende niveau for den sociale dialog. Der kan opstå spændinger mellem på den ene side standardisering og på den anden side det forhold, at relationer mellem ledere og medarbejdere på lokalt plan i vid udstrækning er formet af nationale arbejdsmarkedsordninger og en række retlige rammer. I lyset af disse spændinger vil de lokale ledere finde det vanskeligt at håndtere presset fra disse to modsatrettede sider.

## Politiske retningslinjer

- Selv om virksomhedernes organisation og ledelse i stigende grad er struktureret i overensstemmelse med globale politikker og retningslinjer, er arbejdsrelationerne stadig domineret af det nationale niveau med hensyn til beføjelser, organisation og ressourcer samt retligt rammebestemte kompetencer. Der er behov for yderligere overvejelser og foranstaltninger for at skabe bedre balance mellem arbejdsgivernes og arbejdstagernes interesser på tværnationalt plan.
- Der er et stigende misforhold mellem de tværnationale niveauer inden for virksomhedernes beslutningstagning (global) og den tværnationale sociale dialog (europæisk). Der bør lægges større vægt på at mindske denne ubalance ved at styrke høringsformerne og -strukturerne på globalt plan.
- De eksisterende europæiske samarbejdsudvalg bør udveksle relevant praksis med hensyn til, hvordan deres deltagelse i virksomhedsbeslutninger har bidraget positivt til virksomhedernes drift og kultur i hele EU.
- Arbejdsmarkedets parter, der støttes af EU og de nationale institutioner, bør tilstræbe en bedre tilpasning af HRM-politikkerne og den sociale dialog i de multinationale selskaber, da en "afkobling" vil få negative konsekvenser for EU's tværnationale sociale dialog.
- Tværnational social dialog i multinationale selskaber skal spille en konstruktiv rolle i forvaltningen af overgangen til en lavemissionsøkonomi og teknologiske og demografiske forandringer. Den vil i den forbindelse bidrage positivt til EU's sociale dialog.
- Covid-19-udbruddet har også haft stor indvirkning på multinationale selskabers aktiviteter i hele EU. De hidtil usete konsekvenser af sundhedskrisen varierer betydeligt fra det ene multinationale selskab til det andet. Den sociale dialog mellem ledelsen og medarbejderrepræsentanterne fortsætter imidlertid med at fungere under disse særlige omstændigheder ved at forene arbejdstagernes ret til information, høring og deltagelse med forretningsmæssige forstyrrelser. På tidspunktet for offentliggørelsen af denne rapport har onlinemøder erstattet de sædvanlige grænseoverskridende kontakter og fysiske møder, men i det væsentlige opfordres der til, at den sociale dialog spiller en grundlæggende rolle i forvaltningen af de mange sociale, beskæftigelsesmæssige og erhvervsmæssige virkninger af coronaviruspandemien.

### Yderligere oplysninger

Rapporten *Social dialogue and HR practices in European global companies* findes på http://eurofound.link/ef19009.

Forskningsleder: Ricardo Rodriguez Contreras

information@eurofound.europa.eu