

# Sociālais dialogs un cilvēkresursu pārvaldības prakse Eiropas uzņēmumos, kas darbojas starptautiskā līmenī

## Ievads

*Eurofound* pēc Eiropas Parlamenta pieprasījuma ir izpētījis, kā sociālais dialogs darbojas starptautiskos uzņēmumos, ņemot vērā Eiropas Uzņēmumu padomju un Eiropas pamatnolīgumu sniegto pieredzi.

Šā pētījuma vispārējais mērķis ir labāk izprast sociālā dialoga daudzlīmeņu formas, ko starptautiskos uzņēmumos izmanto pārrobežu un valsts un vietējā līmenī, galveno uzmanību pievēršot informācijas nodošanas un attiecību veidošanas mehānismiem, ko izmanto lēmumu pieņemšanas procesā un cilvēkresursu pārvaldības prakses un sociālā dialoga rezultātu ieviešanā. Pētījums ir balstīts uz atsevišķu gadījumu izpēti un fokusa grupām ar ekspertiem.

## Politiskais konteksts

Ir aplēsts, ka starptautiskie uzņēmumi saražo aptuveni vienu trešdaļu no pasaules produkcijas apjoma, un tiek uzskatīts, ka šie uzņēmumi rada aptuveni 28 % no pasaules iekšzemes kopprodukta (IKP). Ir aplēsts, ka starptautisko uzņēmumu kopējais ieguldījums pasaules nodarbinātībā ir aptuveni 23 % no kopējā nodarbinātības rādītāja un 26 % no nodarbinātības rādītāja privātajā sektorā. Turklāt starptautiskajiem uzņēmumiem ir milzīga ietekme uz nodarbinātību un darba apstākļiem filiālēs un piegādātāju un apakšuzņēmēju uzņēmumos, nemaz nerunājot par ražošanas un darba attiecībām un sociālo dialogu uzņēmumu līmenī.

Cilvēkresursu pārvaldības speciālistu sadarbību ar darbinieku pārstāvjiem ietekmē virkne savstarpēji saistītu faktoru un tendenču, tostarp piederības valsts un uzņēmēja valsts, nozare un uzņēmuma veids, un nereti visai sarežģītā dinamika starp dažādiem pašu starptautisko uzņēmumu līmeņiem, kas turklāt var arī nepārtraukti mainīties. Svarīga tendence ir spriedze starp cilvēkresursu pārvaldības funkciju centralizāciju un decentralizāciju un to ietekmi uz filiāļu pilnvarām salīdzinājumā ar galvenā biroja pilnvarām, kā arī uz sociālā dialoga mērogu un kvalitāti.

## Galvenie konstatējumi

- Standartizācijas un centralizācijas procesi cilvēkresursu pārvaldības jomā potenciāli var kaitēt iedibinātajam sociālajam dialogam, jo īpaši vietējā un valsts līmenī. Tādi faktori kā darbības nozare un piedāvāto produktu veids arī var ietekmēt attiecību veidošanu starp uzņēmuma galveno biroju un tā filiālēm, jo šie faktori nosaka, kur tiks pieņemti galvenie lēmumi.
- Starptautisko uzņēmumu vadītāji ietekmē sociālā dialoga attiecību veidošanu un cilvēkresursu pārvaldības praksi. Valsts līmeņa vadītāji, kuri nāk no uzņēmuma galvenā biroja, vairāk identificēties ar pasaules līmeni, savukārt vadītāji, kuriem ir spēcīga vietējā saikne, vairāk identificēties ar vietējo līmeni.
- Gan uzņēmumu izpildvara, gan to pasaules līmeņa vadība aizvien attālinās no valsts, kurā atrodas uzņēmuma galvenais birojs, un kļūst aizvien multikulturālāka. Šāda uzņēmuma vadības internacionalizācija var ietekmēt arī sociālo dialogu, jo aizvien lielāks skaits izpilddirektoru var nākt no valstīm vai reģioniem ārpus Eiropas, un viņiem var būt atšķirīgs priekšstats par daba attiecībām, kolektīvajām darba tiesībām un sociālo partnerību.
- Atsevišķu gadījumu izpēte liecina, ka nesenās būtiskās pārmaiņas uzņēmējdarbības orientācijā un ar tām saistītās pārstrukturēšanas darbības ir cieši saistītas ar aktīvu globālo privāto ieguldījumu fondu izdarīto spiedienu. Turklāt trijos no gadījumu izpētē aplūkoto uzņēmumiem bija īstenotas pārstrukturēšanas programmas, kuru rezultātā uzņēmuma daļu atsavināšanas dēļ samazinājās darbinieku skaits, notika uzņēmuma daļu, kuras vairs netika uzskatītas par ienesīgām, pārdošana un funkciju un ražošanas koncentrēšana Eiropā.
- Eiropas Uzņēmumu padomēm var būt būtiska loma vietējo arodbiedrību pārstāvju spēju attīstīšanā un dialoga veicināšanā ES līmenī. Visu pētījumā aplūkoto Eiropas Uzņēmumu padomju darbā bija vērojami labas prakses piemēri un pat inovācijas, kas ir daudz plašākas nekā noteikts Direktīvas par Eiropas

Uzņēmumu padomi nosacījumos. No Eiropas līmeņa pārvaldības perspektīvas raugoties, ir skaidri redzama tendence, ka Eiropas Uzņēmumu padomes laika gaitā ir kļuvušas par svarīgu partneri gan cilvēkresursu, gan uzņēmumu pārvaldības jomā. Īpaši svarīgas tās ir tādēļ, ka darba attiecības valsts un vietējā līmenī tiek veidotas ļoti daudzās un dažādās iestādēs, organizācijās un struktūrās.

- Cilvēkresursu pārvaldības nozīme un orientācija mainās, un var gadīties, ka cilvēkresursu pārvaldība uzņēmumos vairs nebūs tik pamanāma. Pētījumā tika konstatēts, ka pastāv iespējamība, ka vidējā līmeņa cilvēkresursu pārvaldības pilnvaras mazināsies — no vienas puses, tas būs saistīts ar centralizāciju, un, no otras puses, ar pilnvaru deleģēšanu vietējā līmeņa pārstāvjiem. Tā rezultātā cilvēkresursu pārvaldības nozīme var vēl vairāk samazināties. Arī citi faktori, piemēram, vēsturiski svarīgu cilvēkresursu pārvaldības funkciju deleģēšana ārvalsts pakalpojumu sniedzējiem, var šo nozīmi vēl vairāk samazināt.
- Ņemot vērā tendenci, ka lēmumi tiek pieņemti pasaules, nevis Eiropas līmenī, nereti pat Eiropas Uzņēmumu padomes vairs var nebūt sociālajam dialogam piemērots līmenis. Var rasties spriedze starp standartizāciju, no vienas puses, un to, ka vadības un darbinieku savstarpējās attiecības vietējā līmenī lielā mērā nosaka valsts darba attiecību sistēmas un virkne tiesiskā regulējuma dokumentu, no otras puses. Ņemot vērā šo saspīlējumu, vietējā līmeņa vadītājiem būs grūti panākt līdzsvaru starp abām konkurējošām pusēm.

## Politikas norādes

- Lai gan uzņēmumu organizācija un pārvaldība aizvien vairāk tiek veidota atbilstoši globālai politikai un orientācijai, darba attiecības joprojām pārsvarā tiek veidotas valsts līmenī — pilnvaru, organizācijas un resursu jomā, kā arī tiesību aktos noteiktu kompetenču jomā. Lai panāktu labāku līdzsvaru starp darba devēju un darba ņēmēju interesēm starpvalstu līmenī, ir nepieciešama plašāka turpmākās rīcības apsvēršana.

- Pastāv aizvien lielākas nesaskaņas starp uzņēmumu lēmumu pieņemšanu starptautiskā (pasaules) līmenī un starptautisko (Eiropas) sociālo dialogu. Būtu jāpievērš lielāka uzmanība šīs nelīdzsvarotības samazināšanai, stiprinot apspriešanās formas un struktūras pasaules līmenī.
- Esošajām Eiropas Uzņēmumu padomēm būtu jāiepazīstina ar attiecīgo praksi, parādot, kā to iesaistīšanās uzņēmumu lēmumu pieņemšanas procesā ir sniegusi pozitīvu ieguldījumu uzņēmuma darbībā un kultūrā visā ES.
- Abām pusēm, ko atbalsta ES un valstu iestādes, būtu jācenšas labāk saskaņot cilvēkresursu pārvaldības politiku un sociālo dialogu starptautiskos uzņēmumos, jo šo instrumentu savstarpēja nodalīšana negatīvi ietekmētu ES starptautisko sociālo dialogu.
- Starptautiskais sociālais dialogs starptautiskos uzņēmumos ir konstruktīvi jāizmanto, lai pārvaldītu pāreju uz mazoglekļa ekonomiku un tehnoloģiskās un demogrāfiskās pārmaiņas. Šādā veidā tas sniegs pozitīvu ieguldījumu ES sociālajā dialogā.
- Covid-19 uzliesmojums arī ir spēcīgi ietekmējis starptautisko uzņēmumu darbību visā ES. Veselības jomas krīzes izraisītās bezprecedenta sekas dažādos starptautiskajos uzņēmumos ir ļoti atšķirīgas. Taču sociālais dialogs starp uzņēmumu vadību un darbinieku pārstāvjiem turpinās arī šajos uzņēmuma apstākļos, cenšoties nodrošināt darbinieku tiesības uz informāciju, apspriešanos un līdzdalību situācijā, kad uzņēmuma darbība ir traucēta. Šā ziņojuma publicēšanas laikā tiešsaistes sapulces ir aizstājušas ierastos pārrobežu kontaktus un sanāksmes klātienē, taču sociālajam dialogam pēc būtības nākas uzņemties svarīgo lomu pārvaldīt daudzās koronavīrusa pandēmijas izraisītās sekas sociālajā, nodarbinātības un uzņēmējdarbības jomā.

### Plašāka informācija

Ziņojums *Sociālais dialogs un cilvēkresursu pārvaldības prakse Eiropas uzņēmumos, kas darbojas starptautiskā līmenī* ir pieejams vietnē <http://eurofound.link/ef19009>

Pētījuma vadītājs: *Ricardo Rodriguez Contreras*

[information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)