Eurofound

Praktyki w zakresie dialogu społecznego i zasobów ludzkich w europejskich przedsiębiorstwach o zasięgu światowym

Wprowadzenie

W odpowiedzi na wniosek Parlamentu Europejskiego, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) przeprowadziła badania w zakresie funkcji, jaką pełni dialog społeczny w przedsiębiorstwach wielonarodowych, uwzględniając doświadczenia europejskiej rady zakładowej oraz europejskie umowy ramowe.

Ogólnym celem tego badania jest lepsze zrozumienie wielopoziomowych form prowadzenia dialogu społecznego między szczeblami transgranicznymi, krajowymi i lokalnymi w obrębie przedsiębiorstw wielonarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów wymiany i budowania stosowanych w procesie podejmowania decyzji oraz we wdrażaniu rezultatów wynikających z praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i dialogu społecznego. Badanie zostało oparte na studium przypadku i eksperckich grupach dyskusyjnych.

Kontekst polityki

Szacuje się, że około jedna trzecia światowej produkcji pochodzi z przedsiębiorstw wielonarodowych, które, jak się zakłada, generują około 28% produktu światowego brutto. Ogólny udział w zatrudnieniu w przedsiębiorstwach wielonarodowych na świecie szacuje się na około 23% całkowitego zatrudnienia i 26% zatrudnienia w sektorze prywatnym. Ponadto przedsiębiorstwa wielonarodowe wywierają ogromny wpływ na zatrudnienie i warunki pracy swoich jednostek zależnych, dostawców i podwykonawców, nie wspominając o stosunkach pracy oraz o dialogu społecznym prowadzonym na szczeblu przedsiębiorstwa.

Sposób, w jaki zarządzanie zasobami ludzkimi oddziałuje na przedstawicieli pracowników, jest podyktowany szeregiem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników i tendencji takich jak: kraj pochodzenia lub kraj gospodarz; sektor i rodzaj przedsiębiorstwa; a także nierzadko złożona dynamika występująca na różnych poziomach w obrębie przedsiębiorstw wielonarodowych, co również może ulegać zmianom. Pośród istotnych tendencji kluczowe znaczenie ma napięcie powstałe między centralizacją a decentralizacją funkcji zasobów ludzkich oraz wpływ, jaki to zjawisko ma na uprawnienia jednostek zależnych w stosunku do siedziby głównej, jak i na zakres oraz jakość prowadzonego dialogu społecznego.

Kluczowe ustalenia

- Procedury standaryzacji i centralizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi mogą potencjalnie zakłócić powstały dialog społeczny, zwłaszcza na szczeblu lokalnym i krajowym. Czynniki, takie jak sektor, w którym prowadzona jest działalność, i rodzaj oferowanego produktu, także mogą wpływać na mechanizm budowania (np. relacji) między siedzibą główną a jednostkami zależnymi, ponieważ mają one na niego wpływ już w momencie podejmowania kluczowych decyzji.
- Pracownicy kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wielonarodowych wpływają na nawiązywanie dialogu społecznego i praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Krajowi pracownicy kadry kierowniczej, którzy wywodzą się z głównej siedziby przedsiębiorstwa, będą bardziej identyfikować się ze szczeblem globalnym, zaś pracownicy kadry kierowniczej mający silny związek ze szczeblem lokalnym będą bardziej identyfikować się właśnie z nim.
- Zespoły wykonawcze i światowi liderzy stają się w mniejszym stopniu zdominowani przez państwo, w którym mieści się siedziba główna, a także bardziej wielokulturowi. Powyższe umiędzynarodowienie światowych liderów może również wpływać na prowadzony dialog społeczny, ponieważ coraz więcej kierowników wykonawczych może pochodzić z państw i regionów spoza Europy i w związku z tym mieć różne pojęcie na temat stosunków pracy, zbiorowych praw pracy i partnerstwa społecznego.
- Z niektórych poddanych analizie studiów przypadku wynika, że większość ostatnich zmian zachodzących w orientacji biznesowej oraz powiązanych działań restrukturyzacyjnych jest ściśle związana z naciskiem wywieranym przez „aktywistyczne" prywatne fundusze inwestycyjne o zasięgu światowym. Ponadto trzy przedsiębiorstwa, o których mowa w studium przypadku, charakteryzują się programami restrukturyzacji, które doprowadziły do redukcji zatrudnienia ze względu na zbycie działalności,

sprzedaż części przedsiębiorstwa uznanych za nieprzynoszące zysków lub koncentrację funkcji i produkcji na terenie Europy.

- Europejskie rady zakładowe mogą odgrywać istotną rolę w rozwijaniu przedstawicielstw lokalnych związków handlowych oraz we wspieraniu dialogu prowadzonego na szczeblu Unii Europejskiej. Wszystkie europejskie rady zakładowe w badanej grupie wykazują elementy dobrych praktyk, a nawet innowacje wychodzące poza standardowe przepisy dyrektywy w sprawie ustanowienia europejskiej rady zakładowej. Widoczna jest wyraźna tendencja, w której, z perspektywy europejskiego zarządzania, europejskie rady zakładowe stały się z czasem ważniejszym partnerem zarówno w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zarządzania przedsiębiorstwem. Są one szczególnie istotne, ponieważ stosunki pracy na szczeblu krajowym i lokalnym charakteryzują się dużą różnorodnością instytucji, organów i struktur.
- Rola i skoncentrowanie funkcji zarządzania zasobami ludzkimi zmieniają się i być może w przyszłości nie będą już tak widoczne w obrębie organizacji. Badanie pozwoliło zidentyfikować potencjalne „wydrążanie" uprawnień w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na średnim szczeblu – z jednej strony będące rezultatem centralizacji, a z drugiej przekazania uprawnień na inny szczebel – co może służyć dalszemu ograniczaniu roli zarządzania zasobami ludzkimi. Inne czynniki, takie jak outsourcing dawniej kluczowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, mogą jeszcze bardziej je osłabić.
- Z uwagi na tendencję do podejmowania decyzji na szczeblu globalnym, a nie europejskim, nawet europejska rada zakładowa może nierzadko być właściwą płaszczyzną do prowadzenia dialogu społecznego. Może wystąpić napięcie między standaryzacją, z jednej strony, a faktem, że relacje kierownictwo–pracownik na szczeblu lokalnym są w dużej mierze kształtowane przez krajowe systemy stosunków pracy i szereg ram prawnych, z drugiej strony. W świetle tego napięcia lokalnym pracownikom kadry kierowniczej trudno będzie poradzić sobie z tymi dwoma konkurującymi ze sobą naciskami.

Wskazówki dotyczące polityki

- Podczas gdy organizacja przedsiębiorstw i zarządzanie nimi są coraz bardziej ustrukturyzowane zgodnie z globalnymi politykami i orientacjami, stosunki pracy są nadal zdominowane przez szczebel krajowy pod względem uprawnień, organizacji i zasobów, a także prawnie określonych kompetencji. Konieczne jest podjęcie dalszych rozważań i działań w celu lepszego zrównoważenia interesów pracodawcy i pracownika na szczeblu transgranicznym,
- na którym narasta rozbieżność między podejmowaniem przez przedsiębiorstwo decyzji (na szczeblu globalnym) a dialogiem społecznym (na szczeblu europejskim). Należy zwrócić większą uwagę na zmniejszenie tej rozbieżności poprzez wzmocnienie form i struktur konsultacji prowadzonych na szczeblu globalnym.
- Istniejące europejskie rady zakładowe powinny dzielić się właściwymi praktykami dotyczącymi tego, w jaki sposób ich zaangażowanie w proces podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwo wpłynęło pozytywnie na działalność i kulturę tego przedsiębiorstwa w całej UE.
- Partnerzy społeczni, wspierani przez instytucje UE i krajowe, powinni dążyć do lepszego dostosowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi i prowadzenia dialogu społecznego w przedsiębiorstwach wielonarodowych, ponieważ „podział" miałby negatywne konsekwencje dla transgranicznego dialogu społecznego w UE.
- Transgraniczny dialog społeczny w przedsiębiorstwach wielonarodowych musi odgrywać konstruktywną rolę w zarządzaniu przechodzeniem na gospodarkę niskoemisyjną oraz zmianami technologicznymi i demograficznymi. W ten sposób wniesie pozytywny wkład w dialog społeczny w UE.
- Wybuch pandemii COVID-19 miał również duży wpływ na działalność przedsiębiorstw wielonarodowych na obszarze UE. Niespotykane dotychczas skutki kryzysu zdrowotnego, jakie dotknęły przedsiębiorstwa wielonarodowe, różnią się znacznie między poszczególnymi przedsiębiorstwami. Dialog społeczny między kierownictwem a przedstawicielami pracowników nadal jednak działa w tych wyjątkowych okolicznościach, godząc prawa pracowników do informacji, konsultacji i uczestnictwa z utrudnieniami w prowadzeniu działalności gospodarczej. W momencie publikacji tego sprawozdania zwykłe kontakty transgraniczne i bezpośrednie spotkania zostały zastąpione przez zebrania organizowane online, lecz zasadniczo wzywa się, by prowadzenie dialogu społecznego odgrywało fundamentalną rolę w zarządzaniu licznymi skutkami, jakie wywołała pandemia koronawirusa w społeczeństwie, w zatrudnieniu i w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Dalsze informacje

Sprawozdanie pt. *Social dialogue and HR practices in European global companies* [*Praktyki w zakresie dialogu społecznego i zasobów ludzkich w europejskich przedsiębiorstwach o zasięgu światowym*] jest dostępne pod adresem: http://eurofound.link/ef19009

Kierownik badań: Ricardo Rodriguez Contreras

information@eurofound.europa.eu