

Hoe ziet het personeelsbeleid in multinationale ondernemingen in België eruit?

Pulignano, V., & Dekocker, V. (2014). *Employment Practices in Multinational Companies in Belgium*. Acco: Leuven.

De impact van multinationale ondernemingen (MNO's) op tewerkstelling is bijzonder groot. Herstructureringszorgzaamheden zoals Caterpillar, Arcelor Mittal en Ford Genk illustreren dat niet enkel de dochterondernemingen hier onder lijden, ook naburige toeleveranciers ondergaan nagenoeg gelijktijdig een herstructurering. In 2011 rapporteerde het VBO bovendien dat MNO's ongeveer 500 000 mensen tewerkstellen in België. Hoewel MNO's dus een significante bijdrage leveren aan tewerkstelling, is weinig geweten over de manier waarop werknemers in MNO's in België worden tewerkgesteld. Een studie rond personeelsbeleid in multinationals hoeft dus op zich niet te verwonderen.

Vanuit een Europees perspectief stellen we vast dat inkomende investeringen (FDI) vrij hoog liggen, zeker gezien de grootte van ons land. Een gevolg van die investeringen is dat bij overnames, fusies of nieuwe vestigingen niet enkel financiële transfers moeten georganiseerd worden maar ook tewerkstelling. De uitgevoerde survey rapporteert over het voorkomen van verschillende instrumenten en de beslissingsbevoegdheid over het personeelsbeleid in Belgische dochterondernemingen. De focus van dit onderzoek sluit aan bij internationaal onderzoek omtrent personeelsbeleid in MNO's. Het komt tegemoet aan de nood voor representatieve gegevens gezien voorgaande studies zich richten op een specifiek land van herkomst (bijvoorbeeld Amerikaanse multinationals) of onderzoek verrichten

naar personeelsbeleid waar MNO's slechts een deel van de steekproef waren en dus niet de target populatie.

Welk personeelsbeleid kunnen we verwachten in MNO's in België?

Het personeelsbeleid omvat verschillende domeinen zoals pay en performance, opleiding, communicatie en betrokkenheid, en werknemersvertegenwoordiging. Het beleid verwijst niet enkel naar het voorkomen van verschillende instrumenten maar ook naar de manier waarop het beleid binnen multinationale ondernemingen georganiseerd is. Dus binnen de studie van personeelsbeleid wordt vooreerst gekeken naar het voorkomen van verschillende instrumenten (bijvoorbeeld variabele verloning en voortgezette opleiding). Een tweede kenmerk is de organisatie van het personeelsbeleid. Dit verwijst naar de mate van integratie en standaardisatie van het personeelsbeleid als geheel (Edwards, Colling, & Ferner, 2007a). Zijn er met andere woorden shared services die in verschillende dochterondernemingen kunnen worden gebruikt (bijvoorbeeld een online registratiemodule voor trainingen voor alle werknemers wereldwijd), wordt er gebruik gemaakt van software die

kenmerken genereert over de wereldwijde werknemerspopulatie en is er een internationaal HR-comité dat het wereldwijd HR-beleid opstelt? Daarnaast kan het wereldwijd of regionaal hoofdkantoor aansturen op meetings (zoals task forces en internationale conferenties) tussen HR-managers uit verschillende landen.

Een derde kenmerk richt zich dan op de mate van centralisatie of sturing vanuit het hoofdkantoor. Met andere woorden hoeveel beslissingsbevoegdheid er is voor de lokale dochterondernemingen. De literatuur (Birkinshaw & Morrison, 1995; Malnight, 2001) onderscheidt hier twee vormen van structuren, een hiërarchische structuur waarin het hoofdkantoor alle HR-aspecten uitzet en lokaal implementeert, ten opzichte van een netwerk van dochterondernemingen met gedecentraliseerde bevoegdheden (Ghoshal & Nohria 1989; Ghoshal & Bartlett, 1990). In realiteit bevinden structuren zich ergens op het continuüm. Bovendien hangt de centralisatie sterk af van het type personeelsbeleid (verloning, training of communicatie). Domeinen die strategischer zijn zoals verloning en opvolging, worden verwacht om onder sterkere controle te vallen van het hoofdkantoor dan softere domeinen zoals communicatie en training (Storey, 1989).

Wat verklaart de mate van standaardisatie en centralisatie van het personeelsbeleid?

Binnen dit onderzoek wordt vooreerst gefocust op structurele factoren zoals de invloed van het land van herkomst ('country of origin') en het land van vestiging ('host country') als verklarende factoren voor het voorkomen van types personeelsbeleid en de beslissingsbevoegdheid van Belgische dochterondernemingen. Deze effecten gaan uit van de specifieke institutionele context van het land waarin het moederbedrijf gevestigd is en het land waar de dochterondernemingen operationeel zijn. Dit business systeem perspectief verwijst naar specifieke nationale systemen van arbeidsmarkten, financiële markten, arbeidsverhoudingen en relaties met stakeholders (Almond et al., 2004; Edwards et al., 2007a). MNO's waarvan het moederbedrijf gelegen is in US, UK of Ierland worden verwacht om een meer gestandaardiseerd beleid te voeren en hebben doorgaans een gecentraliseerde controle vanuit

het hoofdkantoor ten aanzien van de dochterondernemingen. Aan de andere kant van het spectrum hebben we gecoördineerde moederlanden zoals Duitsland, Nederland en de Scandinavische landen. Het effect van het land van herkomst wordt doorgaans gematigd door het land van vestiging; dit is vooral van toepassing wanneer MNO's van liberale gastlanden vestigingen hebben in gecoördineerde landen (Ferner & Quintanilla, 2002).

Andere structurele verklaringen focussen op best practices van een specifiek land of sector. Doorgaans wordt hierbij verwezen naar Amerikaanse multinationals die bekend zijn omwille van het innovatieve karakter en de best practices die ze implementeren. Die instrumenten kunnen dan door andere MNO's overgenomen worden. De meer managementgerichte literatuur ziet de manier waarop het personeelsbeleid is opgesteld als functioneel aan de omgeving. Dit betekent dat afhankelijk van de sector waarin de onderneming opereert, de relaties met klanten, de internationale context en de structuur zich aanpast zodat ze zorgen voor een betere performantie (Birkinshaw & Morrison, 1995).

De scope en het opzet van de studie

Het doel van het onderzoek bestaat er dus in om de eerste representatieve studie te zijn rond personeelsbeleid in multinationals in België. Gezien de onderzoekstopic, moest de dochteronderneming een voldoende groot aantal werknemers tewerkstellen om van een beleid te kunnen spreken. Een formeel beleid is volgens studies immers maar aanwezig wanneer 100 werknemers zijn tewerkgesteld (Kalleberg & Van buren, 1996; Kotey & Slade, 2005). Het aantal werknemers wereldwijd werd gesteld op 500 werknemers in lijn met internationaal onderzoek (Edwards, Tregaskis, Edwards, Ferner, & Marginson, 2007b; McDonell, Lacelle, & Gunnigle, 2007). De aanwezigheid in minimum twee landen weerspiegelde het multinationale karakter. Onze target populatie bestond aldus uit twee deelpopulaties.

- Buitenlandse multinationals met minimum 500 werknemers wereldwijd en minimum 100 werknemers in België
- Belgische multinationals met minimum 500 werknemers wereldwijd en minimum 100 in het buitenland.

Aangezien er geen representatieve lijst bestaat van MNO's in België combineerden we drie datasets (Amadeus, Belfirst en Trendstop) om een lijst op te stellen. Alle bedrijven, na combinatie en ontdebelen van bedrijven in die lijsten, werden een voor een gescreend om het land van herkomst, werknemers in België en wereldwijd na te gaan. Het screeningsproces was van uiterst belang gezien sommige bedrijven niet langer bestonden, overgenomen waren, dezelfde hoofdaandeelhouder twee keer in de lijst voorkwam of het vermelde hoofdkantoor eigenlijk het Europees hoofdkantoor was. Bovendien stemde het gerapporteerd aantal werknemers niet altijd overeen met het effectief aantal werknemers waardoor bedrijven al dan niet tot onze populatie behoorden. Via Trendstop werden de contactgegevens van de HR-manager toegevoegd.

In totaal werden 504 bedrijven opgelijst die allemaal individueel werden opgebeld. Tijdens het telefonisch interview werd het land van herkomst en het aantal werknemers nog eens nagegaan. Daarnaast werd gevraagd naar een interview van ongeveer een uur met de HR-manager. Finaal stemden 194 HR-managers (Belgische of internationale) toe met een persoonlijk interview dat in de periode van november 2012 tot april 2013 werd georganiseerd. We bereikten dus finaal 40% van onze target populatie. Het interview werd persoonlijk afgenomen, ondersteund door een CAPI systeem, waardoor de registratie van de antwoorden onmiddellijk plaatsvond.

De vragenlijst bevroeg organisatorische kenmerken van de multinationale onderneming (structuur, grootte, samenstelling werknemerspopulatie), kenmerken van het personeelsbeleid en verschillende domeinen (verloning, training, communicatie en informatie, en vertegenwoordiging). Hierbij werd telkens een onderscheid gemaakt tussen managers en de grootste groep van werknemers, wat in België overeenstemt met arbeiders, bedienden of kaderleden (LOG = largest occupational group). De vragenlijst werd voordien in het Nederlands en Frans getest om gelijke interpretatie van de vragen en antwoordmogelijkheden te garanderen. Gezien de populatie vooraf geconstrueerd werd, kon achteraf de representativiteit van de verzamelde data afgetoetst worden. Land van herkomst, sector en werknemers wereldwijd vertoonden gelijke

percentages in steekproef en populatie, enkel voor werknemers in België maakten we een weefactor aan.

Resultaten

Hoe zien multinationals in België eruit?

Een eerste vraag die rijst is vanwaar de MNO's in België komen. Op basis van onze studie blijkt dat vooral Europese ondernemingen zich vestigen of bestaande ondernemingen overkopen. 54% van de buitenlandse ondernemingen heeft zijn moederbedrijf in Europa, met als koploper Frankrijk, gevolgd door Duitsland en Nederland. 21% is in Amerikaanse handen en 15% is Belgisch. De overige 10% van de ondernemingen is Aziatisch en voornamelijk Japans. Multinationals zijn zowel actief in de dienstensector (vooral in de retailindustrie) als in de productie. De grootte van de ondernemingen is eerder beperkt, zeker in de dochterondernemingen in België. Een op de drie bedrijven stelt minder dan 500 werknemers in België tewerk. Wereldwijd zien we een ander beeld verschijnen, een op de vier ondernemingen heeft meer dan 60 000 werknemers wereldwijd. Bovendien zijn de meeste multinationals al heel lang actief in ons land. Slechts 10% investeerde het laatste decennium voor het eerst in België. Een volgende vraag die zich dan opdringt, is hoe we het aantal nieuwe investeringen in ons land kunnen laten toenemen.

Uit de bevraging van 194 multinationals blijkt dat bedrijven naar België komen omwille van het innovatief klimaat (3,71 op een vijf-puntenschaal) en de speciale competenties en vaardigheden (3,84) van onze werknemers. De kostenstructuur en het systeem van arbeidsverhoudingen hebben een eerder neutraal effect op de aantrekkingskracht voor multinationals. Op een schaal van 1 (belemmert sterk de investering) tot 5 (draagt sterk bij tot investering), is de gemiddelde score respectievelijk 2,64 en 2,97. Het belang van innovatie wordt ook weerspiegeld door de rol van de Belgische vestigingen in R&D: 63% van de bedrijven geeft aan dat de belangrijke expertise in R&D komt vanuit de Belgische vestigingen. Op het gebied van personeelsbeleid wordt dit voornamelijk weerspiegeld door de mate waarin best practices overgenomen worden vanuit Belgische ondernemingen. Dertig procent van de MNO's

geeft aan dat voorbeelden met betrekking tot pay en performance, opleiding of communicatie vanuit de Belgische vestigingen input leveren voor het hoofdkwartier of andere vestigingen van de MNO.

Welk personeelsbeleid?

De drie HR-domeinen die de studie onderzocht zijn verloningsbeleid, opleiding en communicatie en betrokkenheid. De voornaamste kenmerken van die verschillende onderdelen worden weergegeven in tabel 1. Twee aspecten vallen hierbij op. Amerikaanse en grote bedrijven rapporteren meer instrumenten. Bovendien zijn verschillende instrumenten meer aanwezig voor managers dan voor werknemers. Voor Amerikaanse MNO's geldt dat ze frequenter systemen van prestatiebeoordeling, variabele verloning, training, opvolgingsbeleid en communicatie met werknemers hanteren. Wat eveneens opvalt, is dat Belgische MNO's sterk gebruik maken van variabele verloning, ook voor werknemers. De institutionele context speelt hier vermoedelijk een belangrijke rol. Met het invoeren van cao 90 werd variabele verloning voor alle werknemers fiscaal gunstig behandeld voor ondernemingen. Ook de resultaten wat betreft de ondernemingsgrootte zijn in lijn met de verwachtingen. Hoe groter het bedrijf, hoe hoger de kans dat er een professioneel personeelsbeleid aanwezig is (Kalleberg & Van buren, 1996; Kotey & Slade, 2006).

Standaardisatie?

De manier waarop het personeelsbeleid georganiseerd is, hangt nauw samen met de filosofie die in het bedrijf geldt. Doorgaans variëren MNO's van een eerder wereldwijde filosofie waarin mogelijk kenmerken van het land van herkomst of de internationale divisies de managementfilosofie bepalen tot een grotere diversificatie waar regio's of nationale ondernemingen aan zet zijn. Heel uitzonderlijk weerspiegelt de managementfilosofie kenmerken van de verschillende landen waarin MNO's opereren. 75% van in België opererende multinationals geeft aan dat ze een wereldwijde filosofie hebben waarvan 62,4% aangeeft dat het land van herkomst een belangrijke invloed uitoefent. Die focus op een wereldwijde filosofie wordt weerspiegeld in de mate van standaardisatie in de beleidsinstrumenten

die wereldwijd worden ingevoerd. 70% van de bedrijven heeft een internationaal comité die de krijtlijnen van het personeelsbeleid wereldwijd uitstippelt. Concreet maakt de Belgische HR-manager in de helft van de Europese multinationals deel uit van dit comité, voor Amerikaanse multinationals is dit het geval voor een op de drie bedrijven. Voor de Belgische multinationals geldt dat 60% van de buitenlandse HR-managers deel uitmaakt van dit comité.

De wereldwijde visie wordt verder ondersteund door het samenbrengen van HR-managers wereldwijd, wat plaatsvindt in 70% van de bedrijven. Dit kan zowel op een internationale als op een regionale basis. Vier mechanismen worden hierbij gebruikt, internationale conferenties, task forces, virtuele groepen en face to face vergaderingen, waarbij de frequentie onderling sterk verschilt. Internationale conferenties vinden meestal jaarlijks plaats, virtuele groepen maandelijks, terwijl face to face meetings driemaandelijks en task forces ad hoc plaatsvinden. Bovendien maakt zes op de tien bedrijven gebruik van shared services en een informatiesysteem zoals SAP. Als we kijken op basis van het land van herkomst dan zien we dat Amerikaanse MNO's, in lijn met de verwachtingen, frequenter instrumenten hebben ter integratie van hun personeelsbeleid, behalve voor de internationale bijeenkomsten.

Centralisatie of beslissingsbevoegdheid voor de Belgische dochterondernemingen?

Op basis van tabel 2 kan besloten worden dat er een groot verschil bestaat tussen de verschillende domeinen. In lijn met de literatuur (Storey, 1989) vinden we dat hoe strategischer het domein, hoe hoger de kans dat multinationals de bevoegdheid centraliseren. Dit komt het meest tot uiting voor de verschillende facetten van verloningsbeleid, waarbij dit sterker speelt voor managers dan voor LOG. Ook voor het opvolgingsbeleid is dit van toepassing. Wat meer als soft personeelsbeleid wordt gezien, zoals communicatie en betrokkenheid, reflecteert een veel grotere beslissingsbevoegdheid voor dochterondernemingen. De opsplitsing naar land van herkomst wordt in de tabel niet weergegeven gezien het beperkt aantal waarnemingen voor sommige landen.

Tabel 1.

Mate waarin verschillende HR-domeinen gehanteerd worden, opgesplitst naar locatie moederbedrijf, activiteit en ondernemingsgrootte

	Algemeen	Belgische MNO's	Europese MNO's	Amerikaanse MNO's	Resterende landen	Industrie	Diensten-sector	Ondernemingsgrootte
Systeem voor prestatiebeoordeling LOG	82,6	66,8	81,9	97,1	79,1	85,1	80,3	/
Systeem voor prestatiebeoordeling Managers	91,5	79,0	93,4	93,4	81,7	91,4	91,1	
Variabele verloning LOG	60,6	72,5	56,5	55,3	74,7	56,8	63,8	Hoe groter de onderneming, hoe hoger de kans op het gebruik van variabele verloning, zowel voor LOG als voor managers
Variabele verloning Managers	86,6	90,6	87,7	90,6	86,3	88,9	87,7	
Algemene training	91,8	86,2	93,4	94,2	86,3	92,4	90,8	In grotere bedrijven komen trainingen frequenter voor, zowel algemene als bedrijfs-specifieke trainingen
Specifieke opleiding	96,7	98,4	96,6	97,1	93,7	98,7	94,5	
Management development programma's	61,0	45,5	64,7	71,1	50,6	/	/	Hoe groter de onderneming, hoe meer gebruik gemaakt wordt van verschillende instrumenten (bijvoorbeeld management training)
Opleidingsbeleid	70,0	46,1	67,3	81,8	62,2	72,3	63,3	Hoe groter het bedrijf, hoe groter de kans op een formeel opleidingsbeleid
Teams	65,1	59,5	62,0	79,5	58,6	/	/	Hoe groter het bedrijf, hoe meer vormen van betrokkenheid voorkomen
Betrokkenheid van werknemers	70,1	57,6	67,0	81,4	81,2	/	/	

Noot: LOG = Largest occupational group, grootste groep van werknemers, in België verwijzend naar arbeiders, bedienden of kaderleden.

Bron: Eigen data

Tabel 2.

Beslissingsbevoegdheid van Belgische dochterondernemingen (% hoge of volledige beslissingsbevoegdheid)

Verloning	Systeem van financiële participatie	9,9%
	Evaluatiesysteem LOG	63,4%
	Evaluatiesysteem Managers	25,8%
	Variabele verloning LOG	53,2%
	Variabele verloning Managers	26,1%
Training	Training	81,2%
	Organisational learning	49,2%
	Opvolgingsbeleid	24,4%
Communicatie en informatie	Betrokkenheid van werknemers	86,3%
	Teams	88,7%
	Mogelijkheid om suggesties te doen	60,8%
	Informatievoorziening naar werknemers	93,0%

Wat kunnen we nu leren uit dit onderzoek?

Dat veel MNO's in België uit de Europese landen komen en dat vooral onze innovatie en de competenties en vaardigheden van onze werknemers aantrekkelijk zijn voor MNO's. Deze bevinding vergt aangepast beleid gezien slechts een beperkt aantal MNO's de laatste tien jaar zich voor het eerst in België heeft gevestigd. Verder toont de studie aan dat MNO's een brede waaier aan instrumenten aanreiken; van verschillende vormen van verloning over training tot het gebruik van verschillende vormen van werknemersbetrokkenheid en communicatie. Toch is er een groot verschil naargelang de locatie van het moederbedrijf en de bedrijfsgrootte. Algemeen kan gesteld worden dat Amerikaanse en grote bedrijven meer formele instrumenten hebben. Bovendien is het HR-beleid binnen Amerikaanse bedrijven ook gestandaardiseerder. Op basis van de survey blijkt dus dat het land van herkomst nog steeds een vooraanstaande rol speelt. Dit betekent dat het gecoördineerd karakter van de Belgische institutionele context, het effect van het Amerikaanse thuisland niet volledig neutraliseert gezien dochterondernemingen van Amerikaanse bedrijven in België sterk gestandaardiseerd zijn. Recente voorbeelden als Caterpillar en Brinks illustreren dit ook; situaties van onderhandelingen verliepen daarbij niet altijd zoals voorgeschreven door het Belgisch systeem van sociale onderhandelingen. Daarnaast kunnen Amerikaanse MNO's ook nog steeds beschouwd worden als bedrijven die

een breed gamma aan instrumenten introduceren aan andere MNO's.

Vickie Dekocker

Valeria Pulignano

Centrum voor Sociologisch Onderzoek (CeSO) - KU Leuven

Bibliografie

- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Muller, M., Quintanilla, J., & Wächter, H. (2005). Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR policies of an American Multinational in Four European Countries. *Industrial Relations*, 44(2), 276-306.
- Birkinshaw, J.M., & Morrison, A.T. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753.
- Edwards, T., Colling, T., & Ferner, A. (2007a). Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201-217.
- Edwards, T., Tregaskis, O., Edwards, P., Ferner, A., & Marginson, P. (2007b). Charting the Contours of Multinationals in Britain: Methodological challenges arising in survey-based research. *Warwick Papers in Industrial Relations and Leicester Business School's Occasional Paper Series*.
- Ferner, A., & Quintanilla, J. (2002). Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations. *European Journal of Industrial Relations*, 8(3), 243-250.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal Differentiation Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.

- Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- Kalleberg, A., & Van Buren, M. (1996). Is bigger better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards. *American Sociological Review*, 61(1), 47-66.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.
- Malnight, T. (2001). Emerging Structural Patterns Within Multinational Corporations: Toward Process-Based structures. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1187-1210.
- Mc Donnell, A., Lavelle, J., & Gunnigle, P. (2007). Management Research on Multinational Corporations: A Methodological Critique. *The Economic and Social Review*, 38, 235-258.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.