

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Plahuta

**Participacija in human resources management v  
Nemčiji in Veliki Britaniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Plahuta

Mentor: prof. dr. Miroslav Stanojević

**Participacija in human resources management v  
Nemčiji in Veliki Britaniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## **Participacija in human resources management v Nemčiji in Veliki Britaniji**

V diplomski nalogi preiskujemo, ali moderni koncept upravljanja človeških virov (angleško *human resources management*; v nadaljevanju HRM) nadomešča klasične oblike (delavske) participacije. Ob definiranju obeh pojmov ugotovimo, da sta si prijema med seboj zelo podobna, saj po teoriji oba omogočata vpliv zaposlenih na ureditev njihovega dela in sodelovanje (participiranje) zaposlenih pri urejanju nekaterih ostalih področij poslovanja podjetja. Pri tem nastopa HRM (kakršnega so začeli razvijati na ameriških poslovnih šolah v 80. letih prejšnjega stoletja) kot nadgradnja klasičnim oblikam participacije. Osredotočili smo se na Nemčijo in Veliko Britanijo in podrobneje preučili, ali v kateri od obeh držav obstaja večja možnost, da HRM nadomesti klasične oblike delavske participacije. Ugotovili smo, da je uvajanje HRM politik do neke mere bolj izrazito v britanskih podjetjih, saj v Nemčiji ni potrebe (in zato tudi ne velikega interesa) za uvajanje novih HRM politik, ker imajo nemški zaposleni dovolj močan vpliv na odločitve menedžmenta že preko institucije sveta delavcev.

**Ključne besede:** (delavska) participacija, human resources management – HRM, Nemčija, sveti delavcev, Velika Britanija.

## **Participation and human resources management in Germany and Great Britain**

This diploma paper aims to analyze whether the modern concepts of human resources management (hereinafter referred to as HRM) are replacing the classic forms of employee participation. By defining both phenomena, we learn that the two approaches are very similar in that they are both enabling employees to influence their work arrangements and to participate in (some) other company's business areas. HRM (as developed in American business schools in the 1980s) is functioning as an upgrade of the classic forms of employee participation. The paper focuses on Germany and Great Britain and offers a detailed study of whether one of these countries' concepts of classic participation is more likely to be replaced by HRM. It has been established that the implementation of HRM policies is somewhat more apparent in British companies, seeing that in Germany there is no need (and therefore not much interest) for the implementation of new HRM policies, because German employees have already more influence on managerial decisions through the institution of works councils.

**Keywords:** (employee) participation, human resources management (HRM), Germany, works councils, Great Britain.

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1 HIPOTEZA .....	6
1.2 NAMEN .....	6
1.3 VPRAŠANJA .....	7
1.4 STRUKTURA .....	7
1.5 UPORABLJENA METODOLOGIJA.....	8
<b>2 PARTICIPACIJA</b> .....	<b>9</b>
2.1 DEFINIRANJE POJMA PARTICIPACIJA .....	9
2.2 OBLIKE PARTICIPACIJE.....	9
<b>2.2.1 Neposredna participacija (direktna participacija)</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.2 Posredna participacija (indirektna participacija)</b> .....	<b>12</b>
2.3 RAZSEŽNOSTI PARTICIPACIJE.....	13
<b>2.3.1 Raven, na kateri poteka sodelovanje zaposlenih pri odločanju</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3.2 Intenziteta vpliva zaposlenih na odločanje</b> .....	<b>13</b>
2.4 PODROČJA DELAVSKE PARTICIPACIJE .....	14
2.5 PARTICIPACIJA IN TEORIJA IGER .....	15
2.6 PARTICIPACIJA IN DELODAJALCI.....	17
2.7 PARTICIPACIJA IN GIBANJA NA TRGU DELOVNE SILE .....	19
<b>3 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT</b> .....	<b>21</b>
3.1 DEFINIRANJE POJMA HRM .....	21
3.2 MODELI HRM .....	23
3.3 FLEKSIBILIZACIJA DELA IN HRM .....	24
3.4 PRIMERJALNE RAZISKAVE IN ŠTUDIJE O HRM .....	25
3.5 KADROVSKE SLUŽBE IN HRM .....	28
<b>4 NEMČIJA</b> .....	<b>30</b>
4.1 INDUSTRIJSKI ODNOSI.....	31
4.2 SINDIKATI.....	33
4.3 ZDRUŽENJA DELODAJALCEV.....	35
4.4 KOLEKTIVNA POGAJANJA.....	35
4.5 PARTICIPACIJA.....	37
<b>4.5.1 Institucije participacije</b> .....	<b>37</b>
4.5.1.1 Svet delavcev .....	37

4.5.1.2 <i>Predstavništvo zaposlenih v nadzornem svetu podjetja in delavski direktor</i> .....	40
<b>4.5.2 Nove tehnologije in participacija</b> .....	<b>41</b>
4.6 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	42
<b>5 VELIKA BRITANIJA</b> .....	<b>44</b>
5.1 ZGODOVINSKO OZADJE.....	44
5.2 SINDIKATI.....	46
5.3 ZDRUŽENJA DELODAJALCEV.....	47
5.4 KOLEKTIVNA POGAJANJA.....	47
5.5 PARTICIPACIJA.....	49
<b>5.5.1 Sindikalni zaupniki in posvetovalni komiteji</b> .....	<b>50</b>
5.6 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (HRM).....	51
<b>6 ZAKLJUČEK</b> .....	<b>56</b>
6.1 POVEZAVA PARTICIPACIJE IN HRM.....	56
6.2 VELIKA BRITANIJA.....	57
6.3 NEMČIJA.....	58
6.4 HIPOTEZA.....	59
<b>7 LITERATURA</b> .....	<b>61</b>

# 1 UVOD

## 1.1 HIPOTEZA

Prijemi upravljanja s človeškimi viri (angl. *human resources management* – *HRM*) bodo nadomestili dosedanjo klasično obliko delavske participacije v sistemu industrijskih odnosov Nemčije in Velike Britanije.

## 1.2 NAMEN

Namen naloge je dokazati, da je pristop upravljanja s človeškimi viri bolj smotrni način sodelovanja menedžmenta z zaposlenimi v primerjavi z drugimi načini delavske participacije. Zaposleni imajo s pristopi upravljanja s človeškimi viri občutek, da pripomorejo k uspešnosti podjetja, v katerem delajo, in dela ne vidijo samo kot nekaj, kar bi jim prinašalo zaslužek – sredstvo za preživetje. Predpostavljamo, da se z uspešnim medsebojnim sodelovanjem delodajalcev in delojemalcev (zaposlenih) hitreje in lažje pride do želenega stanja v podjetju in situacije, ki zadovolji obe strani – »win-win situacije«. Zadovoljstvo delodajalcev temelji na kar se da optimalnem delovanju podjetja (dosega maksimalen donos, »*output*«, z minimalnim vložkom, »*inputom*«), zaposleni pa so na drugi strani zadovoljni zato, ker prejemajo redne dohodke in občutijo varnost zaposlitve, hkrati pa so zadovoljni tudi zaradi tega, ker imajo občutek, da njihovo delo prispeva k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Zaposleni so v takem okolju menedžmentu pripravljeni tudi podajati koristne ideje in zamisli, ki jih sicer ne bi, saj prej niso bili obravnavani kot enakopraven pogovorni partner menedžmenta. Menedžment s prijemi upravljanja s človeškimi viri zmanjšuje možnost nastajanja sporov (ki so v večini primerov povezani z nižanjem plač in/ali odpuščanjem), tako da z zaposlenimi redno komunicira in se skupaj z njimi že vnaprej dogovarja o kompromisnih rešitvah.

Za primerjavo nemškega in britanskega sistema industrijskih odnosov smo se odločili, ker imata državi različno gospodarsko-zgodovinsko ozadje in različno

raven intenzitete neokorporatizma<sup>1</sup>. Velika Britanija je predstavnik šibkega neokorporatizma, Nemčija pa zmernega neokorporatizma. Državi sta zanimivi za primerjavo tudi zato, ker predstavljata nasprotna modela ureditve v evropskem kontekstu – Nemčija je predstavnik kontinentalnega, Velika Britanija pa anglosaksonskega modela. Natančnejši pomen modelov si bomo lahko ogledali v poglavjih, kjer so opisane značilnosti vsakega sistema posebej.

Primerjavo nemškega in britanskega sistema smo si torej izbrali, ker se njuna sistema zelo razlikujeta. Na eni strani imamo Nemčijo, kjer je celoten sistem industrijskih odnosov sorazmerno močno reguliran in katere gospodarstvo je (ne glede na finančne krize) zelo konkurenčno v svetovnem merilu. Na drugi strani pa imamo Veliko Britanijo, ki je gospodarsko in industrijsko tudi zelo močna (kljub večjim socialnim sporom skozi različna krizna obdobja), vendar pa se tu regulacija sistema industrijskih odnosov bolj naslanja na trge oziroma tržne regulacije.

### **1.3 VPRAŠANJA**

Ali so pogoji za nastanek take situacije (zamenjave klasične delavske participacije z modernimi prijemi upravljanja s človeškimi viri) bolj vidni v Nemčiji ali Veliki Britaniji? V kateri od obeh držav je na podlagi zgodovinskih ureditev in zakonske regulacije taka zamenjava bolj verjetna? Ali katera od držav že uveljavlja take spremembe (ali mogoče sploh ni potrebe oz. želje po taki zamenjavi v nobeni od preučevanih držav)?

### **1.4 STRUKTURA**

V prvem delu se bomo posvetili teoretični analizi pojma participacija in pojmu upravljanje s človeškimi viri (angl. human resources management, v nadaljevanju HRM). Pomembno je, da definiramo oba pojma, saj bomo le tako lahko razumeli, v čem se razlikujeta pristopa reguliranja odnosov med delodajalci in zaposlenimi ter v kolikšni meri sta si podobna. Samo na osnovi

---

<sup>1</sup> Neokorporatizem pomeni, da pri oblikovanju delovne zakonodaje med seboj tesno sodelujejo trije socialni partnerji: država, delodajalci in sindikati (Jones 2001, 243).

temeljitega definiranja obeh pojmov bomo lahko ugotavljali, na kakšen način bi lahko (če sploh) HRM zamenjal klasično delavsko participacijo.

V drugem delu bosta ločeno opisana modela industrijskih odnosov v Nemčiji in Veliki Britaniji. Pri tem bomo raziskali zgodovinsko ozadje obeh držav in moč državnega vpliva z zakonodajno regulacijo urejanja pravic akterjev v obeh primerih. Ogledali si bomo, kako v državah potekajo kolektivna pogajanja in kako se v obeh sistemih izvajata participacija in HRM.

Na podlagi analiziranega bomo lahko v zaključku primerjali oba sistema in poizkusili ugotoviti, ali katera od obeh držav bolj stremi k nadomeščanju klasičnega pristopa participacije s prijemi HRM in ali mogoče v kateri od držav že prihaja do take situacije ter je zaradi tega mogoče tudi bolj uspešna. Uspešna v smislu, da je dosežen konsenz med vsemi akterji in je vzpostavljen socialni mir brez večjih industrijskih konfliktov. Zanimala nas predvsem, ali državna intervencija v primeru uspešno urejenih odnosov med delodajalci in zaposlenimi z moderniziranimi ureditvami delavske participacije (torej HRM) postane nepotrebna oziroma je potrebna samo v najmanjšem možnem obsegu (postavlja samo temeljne zakonske okvirje, industrijski odnosi znotraj podjetja se uspešno regulirajo sami, z obojestranskimi kompromisi).

## **1.5 UPORABLJENA METODOLOGIJA**

Odgovore na zastavljena vprašanja bomo poizkušali najti z analizo sekundarnih virov, literature in relevantnih znanstvenih člankov na izbrano temo. Pri tem bomo pozorni na njihovo zanesljivost in veljavnost, saj bomo le tako lahko dobili informacije, ki nam bodo pomagale pri potrditvi ali zavrnitvi postavljene hipoteze. Nezanemarljiva bo analiza zgodovinskih virov, ki je za razlaganje današnjih in napovedovanje možnega razvoja industrijskih odnosov v prihodnosti v obeh preiskovanih državah zelo pomembna, saj ne moremo analizirati in priti do relevantnih odgovorov samo s pomočjo analize statičnega stanja v državah danes.



## 2 PARTICIPACIJA

### 2.1 DEFINIRANJE POJMA PARTICIPACIJA

Poole (v Stanojević 1996, 96) participacijo definira kot »sodelovanje delavcev pri odločanju kot razsežnosti širšega procesa (podjetniškega in zunajpodjetniškega) odločanja, na podlagi katerega zaposleni dosegajo večjo stopnjo nadzora različnih vidikov lastnih delovnih življenj«. Rus (v Stanojević 1996, 96) trdi, da je »participacija zaposlenih že po sami definiciji proces demokratizacije industrijskih organizacij, saj demokratizacija pomeni postopno izenačevanje moči različnih skupin v podjetju«.

Zaposleni so na ta način vključeni in imajo vpliv na določene procese menedžerskega odločanja, ki ga ne bi imeli brez izvajanja različnih oblik participacije v podjetju.

Participacija torej pomeni to, da so zaposleni vpleteni v sprejemanje odločitev, ki bi jih menedžment tradicionalno sprejel sam, brez »posvetovanja« z zaposlenimi oziroma njihovimi posredniki (na podjetni in državni ravni).

Zanimiv način definiranja delavske participacije podaja avtor Marchington (v Towers 1992, 208), ki razlikuje med tem, kako participacijo vidijo delodajalci in kako sindikati. Pravi, da »delodajalci govorijo o delavski vpletenosti (angl. *employee involvement*; kratica EI), sindikati pa govorijo o industrijski demokraciji; prva predpostavka temelji na tem, da menedžment *lahko* dovoli vključitev delavcev v odločanje, druga pa na tem, da imajo delavci *pravico* do industrijske demokracije«.

### 2.2 OBLIKE PARTICIPACIJE

Participacija je lahko neposredna (direktna) ali posredna (indirektna), lahko je individualna ali predstavniška. Obstaja več načinov, s katerimi zaposleni lahko prispevajo svoja mnenja glede sprejemanja odločitev v podjetju. Vsi (v

nadaljevanju opisani) načini participacije se uporabljajo z namenom motiviranja zaposlenih k bolj učinkovitem opravljanju dela.

Za zaposlene je neposredna participacija relevantna samo ob odločanju na operativni ravni. Posredna participacija pa ima v nasprotju z direktno potencial, da vpliva na širši obseg odločitev, čeprav je intenziteta očitno nižja za odločitve strateške in taktične narave kot za tiste, ki se nanašajo na operativne in socialnovarstvene odločitve (Knudsen 1995, 11–12). Torej lahko posamezni zaposleni na individualni ravni z neposredno participacijo (kot bomo videli v nadaljevanju, so najznačilnejše oblike te participacije na primer ankete, skupni sestanki ali krožki kakovosti) vpliva samo na zadeve, ki se tičejo operativnih vprašanj. S posredno participacijo (na primer s pomočjo kolektivnih pogajanj na državni ravni in na primer prek svetov delavcev na podjetniški ravni) pa se zaposleni lahko poleg operativnih in socialnih vprašanj udeležujejo tudi glede zadev, ki se tičejo strateških odločitev, vendar imajo pri slednjih manj možnosti vpliva.

### **2.2.1 Neposredna participacija (direktna participacija)**

Pri neposredni participaciji gre za najrazličnejše prijeme, s katerimi skuša sodobna organizacijska praksa preko dodeljevanja čim večje avtonomije pri delu maksimalno aktivirati zaposlene in jih pripraviti do tega, da se dejansko angažirajo in kreativno vključujejo v delovni proces (Gostiša, 1999). Pri neposredni participaciji zaposleni torej individualno prevzame oz. je vpeljan v določene menedžerske odločitve, o katerih bi tradicionalno (po navadi) odločali menedžerji sami (de la Villa in drugi v Knudsen 1995, 4–6). Pri oblikah neposredne participacije (skupinski sestanki, kakovosni krožki) so zaposleni v odločanje vključeni na individualni ravni in ne preko posrednikov (Marchington v Towers 1992, 208).

Oblike neposredne participacije so na primer srečanja menedžmenta in zaposlenih v obliki kakovostnih krožkov<sup>2</sup> (angl. *quality circles*) in skupinskih

---

<sup>2</sup> Kakovostni krožki so oblika neposredne participacije, pri kateri se manjše skupine zaposlenih redno srečujejo z namenom analiziranja in reševanja problemov, povezanih z delom. Po navadi

sestankov (angl. *team briefing*)<sup>3</sup> (Wilkinson in drugi 2010, 173). Gostiša (1999) k tem oblikam dodaja še avtonomne delovne skupine, R & R (raziskave in razvoj) skupine ter uporabo različnih metod bogatitve dela (vertikalno in horizontalno delegiranje pristojnosti, širitev dela in podobno).

Oblike neposredne participacije, ki naj bi vplivale na zmanjševanje absentizma<sup>4</sup>, fluktuacije<sup>5</sup>, nesreč na delu ter sabotaž, so: zamenjava podobnih del (angl. *job rotation*), horizontalna širitev področja (angl. *job enlargement*) in obogatitev dela (angl. *job enrichment*) (Poole v Stanojević 1996, 109–110). Job rotation pomeni, da zaposleni izmenjuje več podobnih del z namenom, da bi se preprečila monotonost na delovnem mestu ter se hkrati povečeval obseg veščin in sposobnosti zaposlenega. Job enlargement pomeni horizontalno širitev področja dela in opravljanje dodatnih nalog v okviru prvotnega dela. Job enrichment pa predstavlja vertikalno širitev dela, pri kateri zaposleni opravljajo del nalog, ki so bile prej v pristojnosti nadzornikov (Bratton in Gold 1999, 108 in 381).

K večjemu zadovoljstvu pri delu pripomore predvsem obogatitev dela, saj zaposlenemu daje občutek, da je sposoben opravljati dela, brez da bi ga pri tem kdo neposredno nadzoroval, saj je sedaj on tisti, ki opravlja dela, ki so bila prej

---

kakovostne krožke sestavlja od 4 do 12 zaposlenih iz istega delovnega področja. Kakovostni krožki so bili razviti v japonskih podjetjih, čeprav izvirna ideja za njih prihaja iz Amerike. Kakovostni krožki naj bi imeli pozitiven učinek na vzdušje znotraj organizacije, saj pripomorejo k razvoju dodatnih veščin zaposlenih. (Marchington v Towers 1992: 214-213).

<sup>3</sup> Skupinski sestanki so način komuniciranja, ki poteka preko linijskega menedžmenta. Glavna naloga teh kratkih (ne daljših od 30 minut) skupinskih sestankov je redno (vsaj enkrat na mesec) informiranje zaposlenih, da ti razumejo, kaj je glavna naloga zaposlenih in vloga v podjetju kot tudi to, kakšna dela (in s kakšnim namenom) opravljajo ostali zaposleni v podjetju. Skupinski sestanki potekajo tako, da se vodje sestanejo s svojim timom (podrejenimi) in jim podajajo informacije. Glavni nameni skupinskih sestankov naj bi bili: nadrejeni se konstantno zavedajo svoje odgovornosti za dobre rezultate svojega tima; zaposleni občutijo in se zavedajo, da njihovo delo služi večjemu namenu (in pripomore k celotni uspešnosti podjetja); zaposleni na skupinskih sestankih pridobijo uradne informacije glede stvari, ki se dogajajo v podjetju (s tem je zmanjšana možnost za kroženje raznih »govoric« med zaposlenimi); poleg tega pa skupinski sestanki izboljšujejo in pospešujejo vse oblike medsebojnega komuniciranja znotraj podjetja (Marchington v Towers 1992, 211–212).

<sup>4</sup> Absentizem pomeni, da zaposleni prekomerno izostajajo z delovnega mesta in tako ne opravljajo nalog, ki so jim bile dodeljene na določenem delovnem mestu (po navadi iz zdravstvenih razlogov, ki niso nujno resnični).

<sup>5</sup> Fluktuacija pomeni, da zaposleni zapuščajo organizacijo in iščejo novo zaposlitev hitreje, kot bi bilo pričakovano; za organizacijo ima to negativne posledice, saj sta bila čas in denar, ki sta bila vložena v izobraževanje zaposlenega, nekoristno zapravljena. Kot posledica izstopanja zaposlenih iz organizacije je potrebno ponovno iskanje novih kandidatov za zaposlitev, ponovno uvajanje v delovne postopke ipd., vse to za organizacijo predstavlja (ponovne) velike stroške.

v pristojnosti njegovega nadrejenega. To se lahko včasih odrazi tudi v negativnih posledicah, saj nekateri na novo naloženo delo občutijo kot preobsežno in jim to predstavlja le dodatno obremenitev. Zaposlenega je zato treba dobro opazovati in preceniti, ali si sploh želi in ali bo zmožni opravljati razširjen obseg dela in ali bo to koristilo njegovi produktivnosti ali jo bo mogoče celo poslabšalo.

Individualna neposredna participacija je povezna tako z organizacijo kot tudi z načinom opravljanja dela na posameznem delovnem mestu in v ožji organizacijski enoti (Gostiša, 1999). Menedžment je taki participaciji bolj naklonjen, saj zaposleni lahko neposredno (brez posrednikov, ki mogoče nimajo potrebnega strokovnega znanja za razumevanje določenih problemov) poročajo o morebitnih težavah na delovnem mestu, predloge za izboljšave ali pa zgolj podajajo informacije, za katere bi menili, da bi bilo koristno, da bi jih nadrejeni/menedžment prejeli in s tem sami vplivajo na večje zadovoljstvo pri delu, ki ga opravljajo.

### **2.2.2 Posredna participacija (indirektna participacija)**

Zaposleni s posredno obliko participacije (kjer z menedžmentom ne komunicirajo neposredno) prevzamejo veliko bolj formalizirane oblike sodelovanja pri odločanju. Zaposleni imajo pravico podajati svoja mnenja preko različnih tipov formaliziranih teles (zastopnikov) na podjetniški kot tudi državni ravni.

Posredna participacija znotraj podjetja poteka preko zastopnikov in temelji na artikulaciji kolektivnih interesov, ki jih zastopajo: sindikalni zaupniki (angl. *shop stewards*) na sestankih z menedžmentom; sveti delavcev na rednih sestankih z menedžmentom; skupni odbori (angl. *joint committees*), ki jih sestavlja mešano članstvo iz vrst menedžmenta in predstavnikov delavcev; predstavništvo delavcev iz uprave podjetja ali nadzornega sveta skupaj z delničarji. Posredna participacija torej lahko poteka med operativnimi (delovno mesto ali raven

obrata) in finančnimi enotami (na ravni podjetja) (de la Villa in drugi v Knudsen 1995, 4–6).

Na državni ravni zaposlene zastopajo sindikati, ki se pogajajo z delodajalci in državo glede izboljšanja položaja zaposlenih. Kolektivna pogajanja na državni ravni imajo za posledico formalno zapisane kolektivne sporazume/pogodbe. Kot bomo videli v nadaljevanju, se delodajalci v nekaterih državah (Nemčija) morajo držati izpogajanih dogovorov, v drugih državah (Velika Britanija) pa je menedžmentu samemu prepuščeno, ali se bo držal dogovorov ali ne. V slednjem primeru je neupoštevanje dogovorov tudi brez zakonskih posledic.

## **2.3 RAZSEŽNOSTI PARTICIPACIJE**

Participacija delavcev obsega tri poglobitne razsežnosti: raven, na kateri poteka sodelovanje zaposlenih pri odločanju, intenziteta vpliva zaposlenih pri odločanju in področja delavske participacije. V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali vsako od navedenih razsežnosti.

### **2.3.1 Raven, na kateri poteka sodelovanje zaposlenih pri odločanju**

Participacija lahko poteka na ravni delovne skupine, na ravni oddelka ali na podjetniški ravni (Wilkinson in drugi 2010, 173). Neposredna participacija zaposlenih se najlažje uveljavlja na ravni posameznikov in na ravni delovnih skupin. Na višjih ravneh odločanja zaposleni sodelujejo posredno, s pomočjo svojih predstavnikov. Poole (v Stanojević 1996, 96) meni, da je z višjo ravno odločanja determinirajoči vpliv delavcev na interese lastnikov in menedžerjev manj verjeten, saj je menedžment nenaklonjen participaciji zaposlenih na strateški ravni.

### **2.3.2 Intenziteta vpliva zaposlenih na odločanje**

Intenziteta vpliva delavcev na odločanje se pojavlja v različnih razsežnostih, in sicer od šibke, ki pomeni zgolj informiranje in konzultiranje, do participacije visoke intenzitete, ki pomeni že soupravljanje (Stanojević 1996, 96). Intenziteta

vpliva je največja v primeru, če zaposleni uspejo vplivati na področja, o katerih tradicionalno odloča samo menedžment (Dundon in Rollinson v Wilkinson in drugi 2010, 173).

Najmočnejša oblika participacije je soodločanje, ki nastopi takrat, ko so odločitve sprejete skupaj z delodajalske in delavske strani, v primeru nesoglasij pa o končnem izidu odloča tretji člen (Martin Valverde in drugi v Knudsen 1995, 10). Taka oblika participacije igra pomembno vlogo v nemškem sistemu industrijskih odnosov. V Veliki Britaniji je na mikro ravni bolj pomembna vloga sindikatov, institucije participacije so nerazvite. V britanskem okolju se je izoblikoval koncept delavske kontrole (angl. *British workers` control*), po katerem naj bi delavci samostojno odločali o bistvenih vprašanih delovanja podjetja. Knudsen (1995, 10) je skeptičen glede tega, »ali lahko takšen enostranski koncept odločanja sploh imenujemo participacija, saj ne vključuje obeh (delodajalske in zaposlitvene) strani, participacija pa prav po svoji definiciji poteka kot splet med dvema strankama«.

## **2.4 PODROČJA DELAVSKE PARTICIPACIJE**

Področje delavske participacije obsega relativno nepomembne (na primer ureditev parkirnih prostorov) kot tudi pomembnejše probleme (investicijske strategije) (Wilkinson in drugi 2010, 173). Področje financ in trženja največkrat ostaja zunaj dosega participativnega odločanja ali pa je predmet participacije nizke intenzitete (Stanojević 1996, 98).

Tradicionalni način klasifikacije različnih področij participacije je razlikovanje med socialnimi, kadrovskimi in finančnimi zadevami. Tradicionalno se lastniki v glavnem zanimajo za finančne zadeve (delavska participacija je tukaj najšibkejša), zaposleni pa naj bi se zanimali za vprašanja socialne narave (delavska participacija najmočnejša). Knudsen (1995, 11) pravi, da je ta navezava problematična, saj drži, da so »pogoji dela tisti, ki najbolj in vsakodnevno vplivajo na zaposlene, kar pa seveda ne pomeni, da se ti ne zanimajo za to, v kakšnem finančnem stanju je podjetje, v katerem delajo«. Prav zaradi omenjenega neustreznega razlikovanja med socialnimi,

kadrovskimi in finančnimi zadevami pri definiranju menedžerskih vprašanj in s tem participacije je Knudsen (1995: 11) na podlagi predhodnih teorij Rivera Lamasa in Garcia Blasca (1987) predlagal novo razlikovanje med štirimi različnimi tipi menedžerskih odločitev:

1. *Strateške odločitve* (splošne odločitve glede ciljev podjetja – združitve, prevzemi, investicije ...).
2. *Taktične odločitve* (odločitve glede tega, na kakšen način bodo doseženi cilji; vse glede uporabe tehnologij, organizacije dela, kadrovskega menedžmenta, plačilnih sistemov ...).
3. *Operativne odločitve* (odločitve, ki se sprejemajo glede na potrebe posamičnih oddelkov – urniki, dopusti, izvajanje ukrepov zdravja in varstva pri delu ...).
4. *Odločitve glede socialnega varstva* (športne in rekreativne aktivnosti, šolnine in ostale oblike finančne podpore, ki niso vključene v plačo).

V praksi se kaže, da bi prijeme, s katerimi deluje menedžment, lahko poimenovali kar retroaktivna participacija, saj delavci že na samem začetku skoraj nimajo odločitvene moči pri oblikovanju odločitev in možnosti sodelovanja (Knudsen 1995, 14). Menedžment bi moral zaposlenim bolj zaupati v smislu, da so tudi oni (vsaj glede nekaterih vprašanj) sposobni menedžmentu biti v pomoč pri oblikovanju tudi bolj strateških in taktičnih odločitev (in ne samo glede manj pomembnih na operativni ravni).

## **2.5 PARTICIPACIJA IN TEORIJA IGER**

Teorijo iger prvič omenjata John von Neumann in Oskar Morgenstern v svojem delu *Theory of Games and Economic Behavior* iz leta 1944, kjer sta podala idejo o reševanju konfliktov s pomočjo matematike in uporabe matematičnih pojmov (Rasmusen 2007, 1). Teorija iger temelji na predpostavki, da akcije, ki potekajo med dvema akterjema (v našem primeru, tj. pri analizi participacije, so to delodajalci in zaposleni), medsebojno vplivajo na oba udeležena akterja in da se tega dejstva zavedata oba oz. vsi vpleteni (Rasmusen 2007, 11).

Knudsen (1995, 18–20) vpelje načela teorije iger na področje delovnega mesta. Njegova temeljna predpostavka je, da bo participacija uspešna samo pod pogojem, da bosta tako delodajalec kot zaposleni imela korist od njene vpeljave. Odnos med delodajalcem in zaposlenim je definiran kot »svet medsebojnih odvisnosti«, kjer imata obe strani tako nasprotujoče si (kako bo profit razdeljen med njima in tudi o tem, na kakšen način bodo prišli do zastavljenih ciljev) kot tudi skupne (da bo podjetje uspešno poslovalo in dosegalo čim večje dobičke, kar naj bi vodilo do višjih plač in boljših delovnih pogojev, kot tudi več dela in varnost delovnih mest) interese.

Nichols in Armstrong (1976) k tej teoriji dodajata tudi dejstvo, da:

*/.../ bodo med delodajalci in delojemalci vedno obstajali elementi nasprotnih interesov, ki pa so definirani zelo različno in subjektivno. Ali natančneje, polje skupnih interesov se poveča, če je medsebojna odvisnost občutena kot nekaj dobrega. To pomeni, da tako delodajalec kot delojemalec razumeta skupni interes kot nekaj perspektivnega, mogočega in zaželenega ter da imata poleg tega pozitivne izkušnje z že izpeljanimi procesi medsebojnega sodelovanja. Razlika med nasprotujočimi in skupnimi interesi je lahko primerljiva z razliko med »zero-sum« in »plus-sum« igrami. Industrijski konflikti in kolektivna pogajanja nujno potekajo na »zero-sum« logiki (če se pojavi konflikt, se lahko celo razvijejo v »minus-sum« igro) (Nichols in Armstrong v Knudsen 1995, 20).*

»Zero-sum« (slov. ničelna vsota) pomeni, da ena od strani (v primeru kolektivnih pogajanj sta ti dve strani sindikati in delodajalci oz. sindikati in država) vedno izgubi, saj mora glede določenih zahtev popustiti, ker imata obe strani nasprotujoče zahteve. Torej so participativne »plus-sum« situacije možne samo v primeru, da imata obe strani zelo podobne interese in predvsem zaupanje ena v drugo, da se bosta obe držali dogovorov, ki so bili doseženi brez formaliziranih kolektivnih pogajanj.

Vpeljava participativnih mehanizmov je zahteven proces, saj »ni avtomatičnega konsenza med državo in združenji delodajalcev in delojemalcev glede delavske participacije«, »participativne institucije, ki so sprejemljive za vse akterje



(državo, delodajalce in zaposlene) pa lahko nastanejo samo skozi zgodovinske procese iskanja kompromisov med akterji in pod pogojem, da se vsi akterji strinjajo s prepričanjem, da je s takimi prijemi mogoče doseči večje dobičke kot s klasičnimi unilateralnimi menedžerskimi prijemi oziroma kolektivnimi pogajanjmi« (Knudsen 1995, 20–21).

## 2.6 PARTICIPACIJA IN DELODAJALCI

Menedžment (delodajalci) ima po klasičnem definiranju največjo moč v podjetju, saj so oni tisti, ki zaposlenim omogočajo delo in podjetju zagotavljajo finančna sredstva za njegov obstoj (bodisi so sami lastniki podjetja ali iščejo investitorje). V okviru takega definiranja razdelitve vlog v podjetju so samo delodajalci tisti, ki imajo potrebno znanje in pravico, da oblikujejo poslovno strategijo in odločajo glede strateških odločitev.

Skozi zgodovino delodajalčeva pravica in moč do upravljanja ni ostala neomejena. Bila je izzvana s strani sindikalnih gibanj, ki so uspešno pridobila vpliv na regulacije na delovnem mestu na tri načine: industrijski konflikt, kolektivna pogajanja in participacija. Istočasno se je moč delodajalca omejevala skozi državne regulacije (delovno pravo) in ostale oblike državnega intervencionizma (Rivero Lamas v Knudsen 1995, 22–23).

Tako so si tudi zaposleni uspeli pridobiti moč na področjih, do katere po klasičnem definiranju niso imeli pravice. Na osnovi različnih mešanic načinov regulacije na delovnem mestu (unilateralne odločitve delodajalca, industrijski konflikt, kolektivna pogajanja, participacija in državni intervencionizem) je nastalo več različnih tipov režimov na delovnem mestu:

1. režim: **unilateralne odločitve delodajalcev** prevladujejo kot način regulacije.
2. režim: **unilateralne odločitve delodajalcev** so omejene s **kolektivnimi pogajanjmi**.
3. režim: **unilateralne odločitve delodajalcev**, ki so omejene s **kolektivnimi pogajanjmi**, so dopolnjene s **participacijo**. Sindikati se v

primeru participacije in vseh podobnih oblik soodločanj zaposlenih bojijo, da bi bili njihovi člani lahko manipulirani s participativnimi dogovori in da bi prišlo do situacije, kjer bi dobrobit podjetja postala bolj pomembna od kolektivnih interesov, ki jih zastopajo sindikati (v primeru Nemčije gre za t. i. koncept *Betriebsegoismusa*). Delodajalci pa se nasprotno hočejo izogniti striktno in natančno zastavljenim kolektivnim dogovorom, saj taki dogovori omejujejo fleksibilnost na delovnem mestu in vodijo do konfliktov zaradi različnih interpretacij teh dogovorov. Delodajalci zato stremijo k participatornem odločanju, ki spodbuja bolj kooperativno reševanje problemov.

4. režim: **unilateralne odločitve delodajalcev, združene z delavsko participacijo (brez kolektivnih pogajanj)**. Od vseh naštetih režimov bi moral biti ta režim idealna rešitev, vendar tudi pri slednjem prihaja do določenih problemov, saj bi delodajalci morali za zagotavljanje regulacije na delovnem mestu, ki bi se vzpostavila brez interference sindikatov in kolektivnih dogovorov, zagotoviti realno stopnjo kolektivnega vpliva skozi prijeme participacije. Edini način, kjer bi tak dogovor lahko deloval, je ta, da bi bila participacija izražena v denarnih nagradah s shemami bonusov in deljenja dobičkov. Taka regulacija zagotavlja razmerje, v katerem zaposleni sicer nimajo večje moči na delovnem mestu, povečuje pa se njihova kupna moč zunaj delovnega mesta Knudsen (1995, 24–27).

Četrty režim je do neke mere prisoten tudi v Veliki Britaniji, za katero je sicer značilno, da prevladujeta prvi in drugi režim. Nasprotno od tega pa je tretji režim prevladujoč v Nemčiji (Knudsen 1995, 27).

Še enkrat naj omenimo, da participacija ni način, h kateremu bi delodajalci stremeli sami od sebe, temveč morata biti zagotovljena naslednja pogoja:

*/.../ obe strani morata spoznati ena drugo kot stran z legitimnimi, pa čeprav včasih različnimi interesi (na primer to, da se delojemalci zavedajo, kako pomembno je stremeti k uspehu podjetja, medtem ko morajo delodajalci razumeti, kako pomembna sta delojemalcem varnost zaposlitve in splošno dobro počutje na delovnem mestu)«; naslednji pogoj je ta, da morata »obe*

strani občutiti prednosti, ki jih pridobita, če se odmakneta od prvotne konfliktna »zero-sum« logike v smer medsebojne kooperacije in s tem ustvarjanja ter distribuiranja nove »plus-sum« logike (oba pogoja po Knudsen 1995, 27).

Fox (v Knudsen 1995, 27) dodaja še zelo pomembno dejstvo glede tega, da se lahko znotraj podjetja uveljavijo participativni odnosi, in sicer da »mora odnos med delodajalcem in zaposlenim temeljiti na medsebojnem zaupanju«. Torej nobena od strani, delodajalec in zaposleni, ne sme občutiti dvoma, da bi si druga poizkusila prilastiti ves izkupiček, pridobljen s skupnim trudom.

Take pogoje je seveda težko uveljavljati in vzdrževati v pogojih klasično kapitalistično definirane delovnega mesta. »Iz sistemskih kot tudi oportunističnih in ideoloških razlogov je obnašanje obeh akterjev v takem sistemu pogosto naravnano na največji možni dosežek tukaj in zdaj«. V tej povezavi je torej zelo pomembno, kakšne nacionalne sisteme regulacije industrijskih odnosov imajo posamične države, saj to vpliva na možnost vzpostavitve participativnih prijemov v državi (in s tem na delovnem mestu) (Knudsen 1995, 27–28).

## **2.7 PARTICIPACIJA IN GIBANJA NA TRGU DELOVNE SILE**

Državni intervenizem s programi socialne blaginje in prestrukturacijo zakonskih regulacij dela v industriji je povzročil spremembe, ki so bile občutene v strukturah moči tudi na mikro ravni (in ne samo v gospodarstvu kot celoti). Preoblikovala so se razmerja moči med zaposlenimi in menedžmentom. Ti »mikro učinki so bili načeloma ugodni za delavsko participacijo, saj so implicirali omejevanje sankcijskega potenciala delodajalcev in tako ohranjali in stabilizirali vire moči zaposlenih v industriji« (Stanojević 1996, 103).

V časih recesije (v kakršnem se je svetovno gospodarstvo znašlo leta 2008, pred tem pa nazadnje v zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja) se sindikatom zmanjšuje pogajalska moč, predvsem glede kvantitativnih vprašanj. To se zgodi zato, ker se podjetja sama znajdejo v situaciji, kjer se borijo ostati konkurenčna

in niso odprta do kakršnih koli sprememb (na primer večjih izdatkov zaradi želje zaposlenih po povišanju plač), ki bi lahko ogrozile njihovo profitabilnost.

Sindikati (in s tem tudi zaposleni) so v času recesij postavljeni v slabši položaj tudi zaradi tega, ker delodajalci omejujejo (včasih celo popolnoma ukinjajo) participacijske prijeme v podjetju. To lahko počnejo predvsem zato, ker je na trgu delovne sile velik delež nezaposlenega prebivalstva in so se tisti, ki imajo zaposlitev oz. jo hočejo dobiti, pripravljene odpovedati marsikaterim zahtevam, ki bi jih imeli v času boljšega položaja gospodarstva (konjunktura).

Poole (v Bean 1994, 160) ugotavlja, da je vidno, da država v obdobju recesij stopi na stran delodajalca. Vlade v številnih državah so zmanjšale pritisk na delodajalce in dovolile, da delodajalec sam sprejema pomembne odločitve, ki bi jih v boljših gospodarskih razmerah moral sprejeti s soglasjem zaposlenih (preko sindikatov in kolektivnih pogajanj ali pa individualno z neposredno participacijo zaposlenih).

## 3 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

### 3.1 DEFINIRANJE POJMA HRM

Human resources management (slov. *upravljanje s človeškimi viri*; kratica *HRM*) je pristop, ki se je razvil v Ameriki v 80. letih. Do tedaj so se na delovnem mestu uveljavljali tayloristični prijemi in tako imenovani »znanstveni menedžment«, ki je bil oblikovan za povečanje učinkovitosti delovne sile. Glavna naloga takratnega menedžmenta je bila razdeliti delovni proces na posamične naloge, ki so jih morali zaposleni opraviti v (od menedžmenta) določenem času, z maksimalnim učinkom. Tako opravljeno delo se je smatralo kot najbolj učinkovito. Timsko delo je bilo označeno kot nepotrebno in mnenja zaposlenih o morebitnih izboljšavah niso bila zaželeno. Z vpeljavanji HRM-pristopov v podjetja je menedžment začel pripisovati večji pomen izboru in sistematičnemu izobraževanju zaposlenih. Večji pomen so začeli pripisovati tudi oblikovanju dela, boljšim delovnim pogojem in plačilnim sistemom. Takrat so se pokazale velike pomanjkljivosti, ki jih je imela ureditev dela po načelih »znanstvenega menedžmenta«, in sicer visoke stopnje fluktuacije in absentizma ter nizek nivo motivacije zaposlenih (Morley in drugi 2004, 4).

Human resources management predstavlja nov pristop, ki združuje in prilagaja kadrovske politike s poslovno strategijo podjetja. V ospredje postavlja, da zaposleni s prijemi HRM postajajo bolj dovzetni za lasten razvoj (in ne samo striktno opravljanje svojega dela). Zaposleni so v takem okolju fleksibilni v vseh pogledih, saj lahko delujejo sami ali pa v timu; napredovanje jih ne motivira samo iz finančnih vidikov, temveč jim predstavlja vsesplošno zadovoljstvo. Glavna naloga implementiranja HRM v podjetje je torej ta, da zaposleni in delodajalec sodelujeta v odnosu medsebojnega zaupanja in stremenja k skupnemu cilju – uspešnemu in konkurenčnemu podjetju.

Storey (v Brewster in Larsen 2000, 6) pravi, da se HRM v podjetju razvija skupaj in v skladu s poslovno strategijo podjetja. Čim bolj se poslovna strategija odraža skozi strategijo HRM v praksi, tem bolj lahko govorimo o pravem HRM. Tudi Hendry in Pettigrew (v Brewster in Larsen 2000, 39) govorita o tem, da

HRM vidita kot »pogled na sisteme dela, ki so okarakterizirani s tem, da so povezani s poslovno strategijo podjetja«.

Zaposleni se pri HRM poistovetijo s cilji, zastavljenimi v poslovni strategiji podjetja, svoje delo izvajajo karseda kakovostno in so pri tem fleksibilni in proizvajajo čim večje dobičke. Na drugi strani pa se zaposleni hkrati počutijo koristne na svojih delovnih mestih in imajo željo po dodatnih znanjih. Prvi cilji so gledani iz funkcionalne perspektive (angl. *hard HRM*), drugi naštetih pa iz bolj humanističnega vidika (angl. *soft HRM*) (Brewster in Larsen 2000, 71–71).

Izvirne ameriške oblike HRM se ne da preprosto neposredno preslikati na evropski trg. Pieper (v Morley in drugi 2004) je izpostavil dejstvo, da je glavna razlika med HRM v Ameriki in zahodni Evropi v tem, do katere stopnje na HRM vplivajo in ga oblikujejo državne regulacije. V Evropi se HRM sooča z omejitvami, ki jih predstavljajo sindikati s svojo močno tradicijo in institucionalne rešitve, ki favorizirajo sisteme kolektivnega predstavljanja (Stanojević 1996, 71).

V 80. letih se je evropski trg dela zaradi posledic gospodarske recesije prestrukturiral in začeli so se uveljavljati bolj fleksibilni pristopi upravljanja z delovno silo. Brown in Sisson (v Stanojević 1996, 65) ugotavljata, da se je to izražalo z »večjim zanimanjem delodajalcev za spodbujanje identifikacije zaposlenih s cilji podjetja in z bolj konzultativnimi stili upravljanja, ki poudarjajo neposredno povezovanje med delavci in delodajalci (neposredno upravljanje)«.

Za skoraj vse organizacije (javne in zasebne; tudi tiste, ki imajo zelo velik delež visoke tehnologije, kjer se delo izvaja strojno) predstavljajo človeški viri njihov najvišji strošek. Od upravljanja s človeškimi viri je zato odvisno, ali bo podjetje uspešno ali neuspešno; včasih celo, ali bo v konkurenčnem okolju sploh preživel in se uspelo uveljaviti ali ne. Pametno bi torej bilo, da menedžment temu področju posveča veliko pozornosti, če hoče racionalno in čim bolj učinkovito porabiti finančna sredstva (Brewster v Towers 1992, 106).

## 3.2 MODELI HRM

Britanski avtor Storey HRM opredeli kot novo paradigmo kadrovskega menedžmenta. Po tej teoriji na razvoj HRM vplivajo (Storey 1994 v Stanojević 1996, 67):

1. rastoča konkurenca na svetovnih trgih (ta je vodila do strukturiranja modela HRM);
2. strateški odgovori podjetij na konkurenco (glej prvo značilnost), ki v tem primeru vsebuje specifično kadrovske poudarke;
3. kakovostna obdelava kadrovskega področja kot nove prioritete kadrovsko-menedžerskih politik, ki so pričele uporabljati vrednote, prepričanja in strukturne strategije, ki so osredotočene na redistribucijo moči v organizaciji (linijski menedžment postaja vedno bolj pomemben) in ne uporabljajo več zgolj klasičnih vzvodov, kot so selekcija, komunikacija in usposabljanje.

Ameriška avtorja Kochan in Dyer (1994) sta podrobneje opisala, kakšne spremembe povzroča rastoča konkurenca na svetovnih trgih. Ta konkurenca je po njunem mnenju povezana z novimi industrijskimi družbami, ki so njen poglavitni dejavnik, saj z nizko ceno delovne sile konkurirajo vodilnim industrijskim družbam. Avtorja sta na podlagi teh ugotovitev opredelila načela »podjetja medsebojnega zaupanja«, ki so razvrščena na treh ravneh, pri čemer ločimo strateško, funkcionalno in mikro raven (Kochan in Dyer v Stanojević 1996, 68–70):

1. **Strateška (najvišja) raven:** določa se poslovno strategijo, ki ne izhaja iz »filozofije« nizkih plač, temveč iz kakovosti, inovacij in fleksibilnosti.
2. **Funkcionalna/upravljaljska raven,** ki izvajanje HRM zagotavlja preko kadrovanja, ki temelji na stabilni zaposlitvi in se izogiba odpuščanju ali zaposlovanju delavcev zgolj zaradi uravnavanja tržnih (ne)ravnovesij. Vse to spodbuja zaupanje zaposlenih, njihovo lojalnost in fleksibilnost. Poleg tega je vidno investiranje v doživljenjsko usposabljanje in razvoj zaposlenih. Tako funkcionalno spodbujanje poskrbi za to, da je delovna

sila kakovostna, prilagodljiva in zaupljiva, ob čemer postane odpuščanje oz. uporaba le-tega kot tehnike regulacije stroškov dela odvečno.

3. **Mikro raven ali raven delovnih mest**, na kateri model HRM vključuje politiko zaposlovanja, ki izhaja iz visokih standardov in kot merila izbire predvideva kvalificiranost, usposobljenost, pripravljenost na permanentno izobraževanje in usposabljanje. Poleg tega velja izpostaviti še en pomemben element politik HRM na mikro ravni, in sicer gre za to, da so delovne naloge široko definirane, kar omogoča pretok zaposlenih in oblikovanje njihovih individualnih karier.

Skupno izhodišče obeh modelov oz. skupna predpostavka je, da lahko menedžment odloča neovirano, vendar pa v nadaljevanju opozarja na dejstvo, da je neovirano odločanje v praksi mnogokrat omejeno. Omejitve lahko izhajajo iz delovanja sindikatov, države in združenj delodajalcev ali pa iz konkurence na proizvodnih trgih in trgih delovne sile (Kochan in Dyer v Stanojević 1996, 70–71).

### **3.3 FLEKSIBILIZACIJA DELA IN HRM**

Pojem, ki je soroden pristopu HRM, je fleksibilizacija dela, saj se oba koncepta vsebinsko prekrivata. Fleksibilizacija na delovnem mestu podjetjem dopušča, da se glede na potrebe poslovanja odzivajo bolj fleksibilno (Ferner in Hyman 1998, 21). Obstajata dve vrsti fleksibilizacije dela: notranja in zunanja. Notranja fleksibilizacija dela pomeni spremembe v organizaciji dela, delovnega časa, opredeljevanja in izvajanja delovnih nalog ter sistema plač. Zunanja fleksibilizacija dela pa pomeni prilagajanje števila zaposlenih potrebam proizvodnje s pomočjo odpustov in nestandardnih oblik zaposlovanja (Baglioni v Stanojević 1996, 65).

Fleksibilnost delovnih nalog ima vse večji pomen v modernih organizacijah, ki uporabljajo prijeme HRM. V Evropi so »fleksibilne ureditve delovnih nalog navzoče v več kot polovici vseh podjetij« (Brewster in Larsen 2000, 130). To pomeni, da se zaposlenim ni več treba držati striktnih določb iz opisa delovnih mest za točno določeno delovno mesto, temveč lahko ravnajo kot sami želijo



(vendar morajo imeti pri tem pred očmi, da bodo dosegli zastavljen cilj – v skladu s poslovno strategijo). Izjema so z zakonom določeni opisi delovnih mest, ki zaposlenim predpisujejo točne postopke za izvedbo dela. Primer takih delovnih mest najdemo v javnem sektorju socialnih storitev – Brewster in Larsen (2000, 130) kot primer slednjega navajata nemške javne uslužbenke (nem. *Beamte*).

Fleksibilnost delovnega časa se najbolj kaže v porastu skrajšanega delovnega časa, dela v izmenah, nadur in uporabi delovnega časa glede na potrebe poslovanja (na primer proti koncu meseca, ko gre za pripravo delovnih poročil) (Brewster in Larsen 2000, 131). Čeprav je nadurno delo videno kot zelo draga in manj produktivna oblika dela je ta oblika fleksibilizacije dela v Veliki Britaniji nadpovprečno visoka v primerljivem evropskem kontekstu (Spink in Brewster v Brewster in Larsen 2000, 133). Primer, kjer organizacija dovoljuje uporabo fleksibilne oblike delavnega časa glede na potrebe, ki jih ima zaposleni, lahko najdemo v Veliki Britaniji, v banki NatWest, kjer imajo ženske možnost prilagajati svoje delovne urnike tako, da prekinejo z delom v času šolskih počitnic in se na delovno mesto vrnejo, ko se začne novo šolsko leto (Brewster in Larsen 2000, 135).

### **3.4 PRIMERJALNE RAZISKAVE IN ŠTUDIJE O HRM**

Študije, ki so preučevale načine komunikacije, po katerih poteka HRM, ločijo med tremi tipi (Millward in drugi v Ferner in Hyman 1998, 21):

- komunikacija »od zgoraj navzdol« – nadrejeni - podrejeni (na primer: menedžment zaposlenim izraža svoja mnenja v pisni ali video obliki);
- komunikacija »od spodaj navzgor« – podrejeni - nadrejeni (na primer: zaposleni lahko svoja mnenja izražajo v anketah);
- dvosmerna komunikacija (skupne diskusije, na primer v obliki skupin za reševanje problemov).

V praksi se največ uporablja model komunikacije »od zgoraj navzdol«, ostala dva manj. Prakse uporabljanja pristopov HRM se posamično v največji meri

uporabljajo v večjih podjetjih. Kot poudarjata Sisson in Marginson (1995 v Ferner in Hyman 1998, 22), je podpora in uporaba HRM manjša, če opazujemo gospodarstvo kot celoto, saj so v manjših podjetjih vidni samo začetki HRM.

Komunikacija »od zgoraj navzdol« je oblika komuniciranja (ustnega in pisnega), katere porast je v kontekstu držav Evropske unije najbolj viden v Veliki Britaniji (poleg Švedske). Glede na raziskavo Cranet-E (Brewster in Larsen 2000, 156) je ta porast viden v 63 odstotkov podjetij v Veliki Britaniji (povprečni porast v ostalih državah je okoli 50 odstotkov). Avtorja ugotavljata, da je tak porast »downward« komunikacije logična posledica razvoja IT-tehnologije (e-pošta), ki menedžerjem omogoča zelo preprost način vzpostavljanja stika z zaposlenimi.

Če bi sklepali iz posledic, ki jih je vpeljava HRM imela v ameriških podjetjih, bi ti pristopi morali zamenjati posredno participacijo prek institucije sindikatov. Obstajajo dokazi, da se prakse HRM dejansko pojavljajo tudi v sindikaliziranih sektorjih. WIRS ankete (*Workplace Industrial Relations Surveys*) (Millward in drugi v Ferner in Hyman 1998, 23) in druge raziskave (Guest in Hoque v Ferner in Hyman 1998, 23) kažejo, da je na primer delavska komunikacija v večji meri prisotna v podjetjih, ki so zastopana s sindikati, kot v tistih brez navzočnosti sindikatov. Še več kot to – sindikati preoblikujejo pristope HRM iz enostranskih (komunikacija »od zgoraj navzdol«, torej od menedžmenta navzdol) v dvosmerne (dvosmerna komunikacija).

V evropskem kontekstu je vidna predvsem močna obstoječa institucionalna in zakonodajna regulacija, ki je preoblikovala in omejevala (ter še vedno delno omejuje) uporabo prijemov HRM. Evropska podjetja, ki so hotela uporabljati specifične prijeme HRM, so jih morala začeti kombinirati z elementi tradicionalnih industrijskih odnosov. Vodstva podjetij, ki imajo močne in nemilitantne<sup>6</sup> sindikate, z njimi vzpostavljajo intenzivne, pogosto neformalne

---

<sup>6</sup> Nemilitantni sindikati so sindikati, ki so z menedžmentom v »miroljubnem« odnosu. Taki sindikati ne uporabljajo stavk in ostalih konfliktnih oblik kot orodje pritiska na menedžment, temveč z njim sodelujejo v smislu doseganja kompromisnih rešitev, sprejemljivih za obe strani (tako menedžment kot sindikate, ki predstavljajo interese zaposlenih) (Stanojević 2007).

vezi, in so pripravljena prevzemati stroške, ki jih povzročajo počasnejše in rahlo modificirano odločanje (Regini v Stanojević 1996, 74).

V politikah evropskih delodajalcev so prisotne tudi nekatere druge oblike spodbujanja k aktivnejšemu sodelovanju zaposlenih pri delovanju organizacije, med katerimi je še posebej pomembna udeležba pri lastništvu podjetij (tj. delničarstvo in udeležba v dobičku). V terciarnem sektorju so se vse bolj začeli kazati tudi znaki deregulatornih »laissez-faire« prijemov, s pomočjo katerih je menedžment skušal kar v največji meri povečati diskrecijske pravice in prilagodljivost na področju zaposlovanja in plač (Streeck - citirano po Baglioni v Stanojević 1996, 74).

Od 70. let se v evropskem prostoru vse bolj uveljavljajo izvirno evropska transnacionalna podjetja (za razliko od 60. let, ko je bil evropski trg pod vplivom severnoameriških multinacionalk), ki spodbujajo integracijo evropskega trga in dezintegracijo nacionalnih sistemov industrijskih odnosov. Opazen dejavnik spreminjanja evropskih delodajalskih struktur je tudi tendenčna modifikacija uveljavljenega evropskega obrazca močne delodajalske funkcije države (Stanojević 1996, 74–75).

Na evropskem trgu delujejo številne transnacionalke<sup>7</sup>, ki so zelo naklonjene podjetniškemu pogajanju ali pa vsaj močnemu »dograjevanju« veljavnih sektorskih pogodb s pogajanji na ravni enot njihovih obratov. Transnacionalke se ukvarjajo s t. i. *regime shoppingom*, kar pomeni, da »iščejo območja, ki se v terminih institucionalnih (de)regulacij, ravni produktivnosti ter cenovne in kvalifikacijske strukture delovne sile najbolj ujemajo z naravo in cilji njihovega delovanja«. Zelo verjetno je, da bodo transnacionalke, ki veliko denarja vlagajo v svoje delovanje in katerih proizvodnja zahteva visoko usposobljeno delovno silo, sprejemale in spodbujale participacijo zaposlenih (Stanojević 1996, 77). Transnacionalke so naklonjene participaciji zato, ker si želijo minimizirati

---

<sup>7</sup> Transnacionalke/transnacionalna podjetja so podjetja, ki imajo svoje »podružnice« tudi v drugih državah. Največ (kar tretjina vseh) evropskih transnacionalk ima sedež v Veliki Britaniji. Te transnacionalke so osredotočene na »neproizvodne dejavnosti« in imajo specifičen obrazec lastniško-upravljalvske strukture, angloameriški »outsiderski« obrazec. Za ta obrazec sta med drugim značilni nagnjenost k »nasilnim« odkupom in osredotočenost na kratkoročne finančne učinke (Stanojević 1996, 75).

možnost nastanka konfliktov znotraj podjetja, ki bi ovirali delovanje podjetja in pomenili izgubo velikih investicij. Menedžment v odnosu do zaposlenih noče izpasti kot »sovražnik«, ki bi vsiljeval vzorce delovanja, ki se uporabljajo v državi, iz katere transnacionalka izvira. Že v prvi vrsti je zato pomembna izbira lokacije, kjer bo transnacionalka lahko delovala, tako da bodo prakse delovanja (in zakonski okviri) čim bolj podobne njenim in jih ne bo treba radikalno spreminjati, temveč jih po potrebi le minimalno prirediti.

### 3.5 KADROVSKE SLUŽBE IN HRM

Lahko rečemo, da so koncepti HRM nekakšna vrsta nadgradnje klasičnih oblik in pomena kadrovske službe znotraj podjetja. Koncept HRM, definiran po teoriji iz poslovnih šol v Ameriki v 80. letih, je razdeljen na dva dela – »mehki« (angl. *soft*) in »trdi« (angl. *hard*). Ko govorimo o »trdem« pristopu, imamo v mislih, da podjetje (menedžment) zaposlene ne obravnava posebej, temveč jih enači z vsemi ostalimi viri (angl. *resources*) podjetja; torej z njimi opravlja po načelu minimalnih stroškov in je kadrovski menedžer zadolžen za čim učinkovitejše razporejanje teh (v tem primeru jih imenujemo) virov. »Mehki« pristop pa izpostavlja, da je zaposlene treba obravnavati kot čisto posebno kategorijo znotraj podjetja in jih spodbujati k dodatnemu učenju in posledično takšnemu delovanju, ki bo dosegalo strateške cilje podjetja (Brewster v Towers 1992, 106–108). HRM torej v ospredje postavlja ljudi (kot je že iz besede same razvidno – *human resources management*) in jih ne obravnava več samo kot vire (angl. *resources*).

Zelo pomembno je ločiti pomen, ki ga imata linijski menedžer in HRM menedžer v podjetju. Linijski menedžer mora znati najbolj učinkovito razporediti čas, denar in energijo, ki je potrebna za upravljanje in razvoj zaposlenih (njegovih podrejenih). Te naloge nikakor ne more opravljati HRM menedžer (saj ne more poznati narave dela vseh sektorjev v podjetju tako dobro kot linijski menedžer), ki pa igra vlogo koordinatorja aktivnosti linijskih menedžerjev. Vse naloge, ki jih opravljata tako linijski kot kadrovski menedžer, pa imajo le en končen in najpomembnejši cilj – čim boljše stroškovno ugodno in dobičkonosno podjetje

(tako v javnem kot zasebnem sektorju). Ker za skoraj vse organizacije najvišji strošek v podjetju predstavljajo zaposleni, je čim bolj stroškovno učinkovita uporaba teh ključnega pomena za uspešnost podjetja (Brewster in Larsen 2000, 196–197).

Gostiša (1999) tudi poudarja, da se morajo tudi kadrovske službe v podjetjih zavedati svoje pomembnosti pri vpeljavi HRM prijemov. Pravi, da »kadrovske službe ne bi smele ostati omejene le na svojo vlogo pri pomoči sindikatom, torej na vzpostavljanje temeljnih mehanizmov delovanja tega sistema, temveč bi morale postati glavni nosilec in agens razvoja čim kakovostnejšega sistema HRM na vseh ravneh znotraj podjetij«.

## 4 NEMČIJA

Nemčija je predstavnica modela socialnega tržnega gospodarstva. Za države, ki so kategorizirane v ta obrazec, je značilno, da so podjetja organizirana po dvotirnem sistemu (uprava in nadzorni svet). Velik pomen imajo banke, katerih direktorji so velikokrat tudi člani nadzornih svetov v podjetjih, ki jih kreditirajo. Te države dajejo na makro ravni velik pomen sindikatom in kolektivnim pogajanjem, na mikro ravni pa zaposlene predstavljajo sveti delavcev, ki v miroljubnem dialogu sodelujejo z menedžmentom (Clarke in Chanlat 2009, 148–149).

Nemško gospodarstvo je eno izmed najuspešnejših na svetu. Veliko zaslugo za tako uspešnost gre pripisati sami ureditvi nemških industrijskih odnosov, ki so nosilni element nemškega gospodarstva. Specifično nemške institucije industrijskih odnosov so uspešno omejevale industrijski konflikt in spodbujale nekonfliktno komuniciranje na delovnem mestu, ki se je odražalo v visoko kakovostni proizvodnji. Na novo nastala ekonomska blaginja je tako prispevala k miroljubnemu in sodelovalno naravnemu industrijskem sistemu (Ferner in Hyman 1998, 190).

Nemčija je imela po drugi svetovni vojni enkratno možnost in priložnost, da ustvari nove politične in ekonomske institucije. Take možnosti ni imela nobena druga evropska država (Ruysseveldt in Visser 1996, 129). Sistemi industrijskih odnosov, ki so sorodni nemškemu sistemu, so se izkazali za socialno in gospodarsko zelo uspešne. To so sistemi, ki temeljijo na jasnem priznavanju delavskega gibanja in na socialnih kompromisih med potencialno nasprotnimi razrednimi interesi (Knudsen 1995, 1).

Prepoznavna značilnost industrijskih odnosov v Nemčiji je primerjalno nizka stopnja industrijskih konfliktov. K temu sta ob orisanih značilnostih sistema pripomogla predvsem zakonska regulacija industrijske akcije in razmere stabilne povojne rasti nemškega gospodarstva (Stanojević 1996, 214).

## 4.1 INDUSTRIJSKI ODNOSI

Industrijski odnosi v Nemčiji so se skozi zgodovino izkazali kot izredno prilagodljivi. Sindikati in združenja delodajalcev, sveti delavcev in menedžment so se uspešno spoprijemali s hitrimi spremembami trga, tehnološkimi inovacijami in političnimi spremembami v 80. letih. Prav zaradi teh sposobnosti uspešnega adaptiranja spremembam je nemški sistem industrijskih odnosov eden najstabilnejših v zahodnem svetu (Ruyseveldt in Visser 1996, 160).

Nemški sistem industrijskih odnosov je pogosto opisan kot legalističen, saj je obnašanje socialnih akterjev zelo natančno zakonsko opredeljeno. Taka regulacija zmanjšuje možnost nastanka socialnih konfliktov in omejuje potrebo državnega intervencionizma, saj definira avtonomen prostor, kjer se delodajalci in delojemalci ter njihove predstavniške organizacije (sindikati, združenja delodajalcev) lahko sami dogovarjajo glede svojih interesov. Država z zakonodajo postavlja samo okvirje, saj predpostavlja, da njeno nadaljnje vmešavanje v urejanje zadev industrijskih odnosov ni potrebno (Endruweit in Berger v Knudsen 1995, 31). Zakonodaja predpisuje, da sindikati zastopajo interese vseh zaposlenih in ne samo svojih članov (Ferner in Hyman 1998, 191).

Nemški model industrijskih odnosov temelji na dualnem sistemu. Za dualni sistem industrijskih odnosov je značilno, da je sestavljen iz dveh ločenih ravni, in sicer gre za predstavljanje interesov zaposlenih, ki poteka na mikro ravni, in sistem kolektivnih pogajanj (Ferner in Hyman 1998, 190). Industrijski odnosi v Nemčiji so torej regulirani na dveh ravneh: na ravni sektorskih kolektivnih pogajanj med sindikati in združenji delodajalcev ter na mikro ravni soodločanja s socialnim dialogom med svetom delavcev in menedžmentom (Stanojević 1996, 198). S kolektivnimi pogajanjmi so doseženi sporazumi glede kvantitativnih vprašanj (predvsem plače in število delovnih ur), soodločanje na mikro ravni pa se ukvarja tudi s kvalitativnimi vprašanji (Ferner in Hyman 1998, 190).

Vzroki za gospodarsko uspešnost Nemčije po vojni tičijo prav v dualnem sistemu, ki je posredno stabiliziral demokratični red ter neposredno bistveno vplival na zmanjševanje izgub zaradi stavk v industriji (Stanojević 1996, 198).

Na podlagi dualne strukture nemških industrijskih odnosov pa ne smemo napačno sklepati, da sindikati in sveti delavcev delujejo popolnoma in striktno ločeno. V formalnem smislu to sicer drži, vendar pa se v realnosti njuno delovanje praktično velikokrat prekriva, saj je večina članov sveta delavcev istočasno včlanjena tudi v sindikate. Sindikati so članom svetov delavcev tudi velikokrat v pomoč, saj jim posredujejo informacije in svetujejo glede pravnih vprašanj (Ferner in Hyman 1998, 190–191).

Socialni partnerji lahko določijo plače in delovne pogoje v neodvisnih pogajanjih brez vmešavanja države. Če malce karikiramo, se zdi nemški sistem industrijskih odnosov kot prizorišče dveh tekmovalcev, pri čemer pa ima država vlogo sodnika in ne sodelujočega igralca (Ruyseveldt in Visser 1996, 127–128).

Za razliko od angloameriškega »*outsiderskega*«<sup>8</sup> obrazca, ki je značilen za Veliko Britanijo, se v Nemčiji uporablja kontinentalni »*insiderski*«<sup>8</sup> sistem germansko-nordijske različice, s posebnim poudarkom na velikem vplivu bank (Stanojević 1996, 76).

Prednost nemškega sistema je predvsem v njegovi dolgoročni naravnosti in dejstvu, da konkurenčnost temelji na kakovosti, ki je rezultat velikih investicij v raziskave in razvoj, izpostaviti pa velja še uspešno organizirane socialne skupine, ki so sposobne sprejemati kompromise in uporabljati strategije za doseganje skupnih ciljev (Streeck v Ruyseveldt in Visser 1996, 131).

Nemški sistem industrijskih odnosov se ob primerjavi z drugimi na mednarodnem nivoju zdi zelo zanimiv (Schregle v Knudsen 1995, 31) in nekoliko svojstven, saj smo bili od konca druge svetovne vojne v Nemčiji priča t.

---

<sup>8</sup> »*Insiderski*«<sup>8</sup> sistem za razliko od »*outsiderskega*«<sup>8</sup> sistema temelji na kompleksni vzajemni povezanosti korporativnih, institucionalnih in družinskih lastnikov, odlikuje pa ga tudi dejstvo, da je bolj osredotočen na dolgoročneje učinke (Marginson in Sisson v Stanojević 1996, 76).



i. gospodarskemu čudežu (nem. Wirtschaftswunder) oz. izjemni ekonomski in tehnološki učinkovitosti, ki sta celo naraščali, kar gre pripisati miroljubno naravnanim industrijskim odnosom in relativno naprednim oblikam delavske participacije (Knudsen 1995, 31–32).

To blagostanje pa je bilo po združitvi Vzhodne in Zahodne Nemčije v začetku 90. let postavljeno pred velike izzive. Zahodna in Vzhodna Nemčija sta 1. julija 1990 ustvarili ekonomsko in socialno unijo, 3. oktobra 1990 pa sta se združili v skupno državo. Posledice združitve držav pa so za nemško gospodarstvo pomenile začetek stroškovne krize. Socialni partnerji – še posebej sindikati – so odigrali pomembno vlogo pri prehodu iz planskega v tržno gospodarstvo v nekdanji Vzhodni Nemčiji, saj so uspeli adaptirati plače, delovni čas in druge delovne pogoje po standardih Zahodne Nemčije. Ker (nekdanja) Vzhodna Nemčija ni bila tako tehnološko in inovacijsko napredna, da bi posedovala finančna sredstva, s katerimi bi lahko sama pokrila višje plače in ostale izdatke, povezane z prestrukturiranjem, je primanjkljaj morala financirati Zahodna Nemčija (Ruyseveldt in Visser 1996, 163–166).

## **4.2 SINDIKATI**

Po letu 1945 so se različne ideološke frakcije združile v posebno Nemško sindikalno federacijo ali t. i. organizacijo DGB (*Deutscher Gewerkschaftsbund*), ki je bila organizirana po sektorskem oz. panožnem načelu. Ob ustanovitvi je povezovala 16 sektorskih/panožnih sindikatov, med njimi največji tovrstni sindikat na svetu IG Metall (Sindikat delavcev v kovinski industriji) (Stanojević 1996, 200). Pozneje sta se leta 1998 IG Metallu pridružila še GTB (*Gewerkschaft Textil und Bekleidung*), leta 2000 pa GHK (*Gewerkschaft Holz und Kunststoff*), ohranilo pa se je skupno ime IG Metall (IG Metall 2011).

Primer, kako pomemben je IG Metall v odnosu do izboritve pravic zaposlenih, lahko najdemo v 80. letih. Takrat je odigral pomembno vlogo pri uvajanju novih tehnologij v nemška podjetja. Leta 1987 je IG Metall začel iniciativo, s katero je hotel zaščititi delavce, ki bi bili zaradi uvajanja novih tehnologij odpuščeni (bodisi zaradi nepoznavanja opravljanja novih oblik dela bodisi ker bi bilo

njihovo delo tehnološko nadomeščeno) (Mahnkopf v Hyman in Ferner 1994, 182).

Nemški sindikati sicer formalno niso povezani z nobeno stranko, vendar pa DGB vzdržuje tesne stike s Socialdemokratsko stranko – SPD (Ferner in Hyman 1998, 198). To je razvidno tudi iz strukture sindikalnega članstva, ki pretežno glasuje za SPD, vendar pa imajo tudi krščanskokodemokratski (CDU) sindikalisti zagotovljeno manjšino sedežev, kar DGB omogoča ohranjanje povezave tudi z zaposlenimi, ki niso socialdemokratsko usmerjeni. Načelno in praktično je DGB torej neodvisen od političnih strank (Stanojević 1996, 201–202).

Nemški sindikati se (za razliko od britanskih) ne osredotočajo le na kolektivna pogajanja, industrijski konflikt in vplivanje na politične odločitve, temveč delujejo tudi na drugih področjih. Zelo pomembno je njihovo stremljenje k socialnim reformam, ki izboljšujejo življenjske pogoje delavcev. To pa počno tako, da najprej podajo zahteve po uveljavljanju participacije in soodločanja, ki jim sledijo programi za humanizacijo in izboljšanje pogojev dela (Ruyseveldt in Visser 1996, 127).

Nemški sindikati torej, kot že prej omenjeno, igrajo zelo veliko vlogo pri soustvarjanju socialnih politik, ki zaposlenim kreirajo podjetniško okolje, ki poleg visokega plačila (v evropskem kontekstu je nemška delovna sila najvišje plačana) ponuja tudi visoko stopnjo socialne varnosti (tudi v primeru brezposelnosti). Skupek vseh prispevkov, ki jih nemški sindikati dosegajo s svojo sposobnostjo uspešnega pogajanja, pripomore k »slovesu«, ki ga ima Nemčija po vsem svetu – država, ki proizvaja produkte visoke kakovosti, ob veliki odprtosti delodajalcev do delavske participacije preko različnih kanalov na različnih stopnjah.

Stopnja sindikaliziranosti je v Nemčiji relativno nizka, saj je v sindikate včlanjena le slaba tretjina delovno aktivnega prebivalstva (Jacobi in drugi v Stanojević 1996, 202). Kljub temu so nemški sindikati sposobni mobilizirati svoje članstvo v discipliniranih in učinkovitih kolektivnih akcijah – stavkah. To dokazuje, da ima

lahko tudi manjše število članov s skupnimi interesi in močno medsebojno povezanostjo večjo realno kolektivno moč kot po članstvu številčnejši sindikati, v katerih mnenja skupine članov niso tako homogena in je moč kolektivnega organiziranja in delovanja manjša (Ferner in Hyman 1998, 202–203).

### **4.3 ZDRUŽENJA DELODAJALCEV**

Najrazličnejše sektorske organizacije delodajalcev so povezane v Konfederacijo nemških delodajalskih združenj – BDA (*Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*). BDA je bila ustanovljena leta 1950, vanjo pa se lahko včlanijo delodajalci katere koli industrijske panoge. BDA se neposredno ne vključuje v kolektivna pogajanja, temveč poizkuša koordinirati strategije svojih članov pri kolektivnih pogajanjih, torej deluje posredno (Ruyseveldt in Visser 1996, 135). Glavna naloga BDA je zastopanje podjetniških interesov na področju socialne politike. BDA zaposluje pravne svetovalce, ki delodajalcem nudijo pomoč glede pravnih vprašanj in sodelujejo tudi pri razvoju zakonodaje (BDA 2011).

Nacionalna zbornična organizacija (*Deutscher Industrie- und Handelskammertag* – DIHT; Nemško združenje gospodarskih zbornic) povezuje ter zastopa približno sto lokalnih in deželnih zbornic, ki se ukvarjajo z vprašanji gospodarske politike in mednarodne trgovine (Jacobi in drugi v Stanojević 1996, 204). Članstvo v nacionalnih zbornicah je za nemška podjetja zakonsko obvezno (Ruyseveldt in Visser 1996, 138).

### **4.4 KOLEKTIVNA POGAJANJA**

Nemčija ima v primerjavi z drugimi državami izjemno ekstenzivno delovnopravno zakonodajo, vendar pa nemški sistem kolektivnih pogajanj kljub temu ni zakonsko natančneje reguliran, pogajanja so svobodna in avtonomna (Stanojević 1996, 211). Pravica do pogajanj je dodeljena tako sindikatom kot tudi združenjem delodajalcev ali posamičnim delodajalcem (Ferner in Hyman 1998, 198). Nemški zakon »*Tarifvertragsgesetz*« iz leta 1949 (dopolnjen leta 1969) določa okvirne postopke in metode, po katerih morajo potekati kolektivna

pogajanja. Edino področje, ki ni zakonsko opredeljeno, je področje plač. Pogajanja o višini plač so prepuščena sindikatom in združenjem delodajalcev samih, brez kakršnih koli zakonskih določb (Ruyseveldt in Visser 1996, 154). Omenjeni nemški zakon zagotavlja pravico do prostih kolektivnih pogajanj brez državne intervencije (Ferner in Hyman 1998, 198).

Sektorska kolektivna pogajanja so nosilni del strukture nemškega (zmernega) neokorporativizma (Stanojević 1996, 205). Centralizirana kolektivna pogajanja so omogočila standardizacijo in regulacijo (rasti) plač na nacionalni ravni, v regulacijo integrirala sindikate ter vplivala na zmanjševanje stopnje industrijskih konfliktov. Vsi omenjeni dosežki centraliziranih pogajanj so vplivali na povečanje učinkovitosti nemškega gospodarstva in spodbujali gospodarsko blaginjo (Stanojević 1996, 211).

Proces kolektivnih pogajanj v Nemčiji ima več sekvenc, na začetku vsakega pogajalskega »cikla« potekajo sektorska pogajanja v zasebni industriji v obliki t. i. *pilotskih pogajanj* na regionalni ravni, praviloma v ključnih območjih strojne industrije (med IG Metallom in združenjem delodajalcev strojne industrije) in se zaključijo s pogodbo, ki je model za preostanek gospodarstva. V primeru nesoglasij, ki bi onemogočila sklenitev pogodbe, se sproži procedura mediacije (prav tako kot iz kolektivnih pogajanj je država tudi iz nje izključena). Če medsebojna nesoglasja tudi s pomočjo mediacije niso rešena, lahko delodajalec uporabi skrajna sredstva – stavke in izprtja (Jacobi in drugi v Stanojević 1996, 212–213).

Izprtje pomeni, da delodajalec delavcem v primeru stavke kot povračilni ukrep prepreči delo oziroma jih začasno odpusti z dela. V nemških podjetjih se delodajalci poslužujejo izprtij več kot v kateri koli drugi zahodni državi (kjer so ta večinoma nelegalna ali pa veljajo za neučinkovito sredstvo). Izprtja vplivajo na večji delež zaposlenih in trajajo dlje kot stavke, saj je njihov glavni namen povečati finančni pritisk na sindikate, saj morajo ti sami nadomestiti finančne izgube, ki so nastali kot posledica izprtij. Sindikati nasprotujejo temu defenzivnemu orodju delodajalcev in menijo, da je njihova uporaba protiustavna, kar so že večkrat poskušali dokazati na sodišču. Sodišča pa

nočejo ugoditi tej njihovi zahtevni nalogi, saj prevladuje mnenje, da morajo tudi delodajalci imeti svoje »orožje«, saj se samo na ta način lahko zagotavlja ravnotežje pri kolektivnih pogajanjih (Ferner in Hyman 1998, 223–224).

## **4.5 PARTICIPACIJA**

Kot smo že pojasnili v poglavju 1.2, je participacija lahko posredna ali neposredna. Tudi nemški sistem pozna obe obliki participacije, čeprav prevladujejo oblike posredne participacije. V nemškem sistemu igrajo pri posredni participaciji veliko vlogo sveti delavcev, ki si jih bomo v nadaljevanju bolj podrobno ogledali.

Neposredna participacija, ki temelji na kolektivnem sporazumu, je zelo redek fenomen, ki ga lahko opazujemo na primeru Nemčije. Menedžment Volkswagna je v svoj program iz 80. let začel vpeljevati t. i. kakovostne krožke (prevzemanje najnižjih ravni menedžerskega odločanja na ravni skupin; *več o kakovostnih krožkih je bilo povedano že v poglavju 2.2.1*). Leta 1986 je sindikat IG Metall s pogajanjem uspel doseči dogovor z menedžmentom, ki je svetu delavcev zagotovil sodelovanje pri odločitvah glede delovanja kakovostnih krožkov. V Nemčiji je (tako kot v večini držav Evropske unije) posredna participacija zakonsko določena (Gold & Hall 1990 v Knudsen 1995, 7–8).

### **4.5.1 Institucije participacije**

Nosilne institucije nemškega sistema participacije delavcev v odločanju so: svet delavcev, predstavništvo zaposlenih v nadzornem odboru podjetja in delavski direktor.

#### **4.5.1.1 Svet delavcev**

V Nemčiji na mikro ravni zaposlene zastopa institucija sveta delavcev (nem. *Betriebsrat*). Zaposleni člane sveta delavcev (med seboj, iz svojih vrst) izvolijo vsaka štiri leta (Ruyssveldt in Visser 1996, 148). Člani sveta so izvoljeni za štiriletno obdobje in imajo glede na velikost podjetja enega ali več članov, ki

lahko v podjetjih z več kot 300 zaposlenimi svojo funkcijo opravljajo profesionalno (kar pomeni, da jim nadomestilo osebnih dohodkov zagotavlja delodajalec) (Jacobi in drugi v Stanojević 1996, 207–208). Sveti delavcev so zakonsko obvezani, da delujejo v interesu delodajalca in da pri svojem delovanju upoštevajo ekonomske cilje podjetja ter stremijo k doseganju teh (Mueller-Jentsch v Ferner in Hyman 1998, 191).

Odnos med sindikati in sveti delavcev je tako opisan kot odnos medsebojne odvisnosti in podpiranja. Sindikati so odvisni od delavskega sveta pri implementaciji kolektivnih dogovorov o delovnih mestih, sveti delavcev pa so delno odvisni od sindikatov, njihovega strokovnega mnenja in njihove pomoči pri pripravi zakonskih predlogov (Knudsen 1995, 41–42).

Sveti delavcev naj bi predstavljali interese vseh zaposlenih in ne samo članov sindikata, kot je zakonsko predvideno, poleg tega pa morajo biti formalno izključeni iz kolektivnih pogajanj in ne smejo organizirati ali podpirati stavke (Ruyseveldt in Visser 1996, 129). Kot pravi Stanojević (1996, 209), pa sveti delavcev »predstavljajo pomemben dejavnik implementiranja kolektivnih pogodb in se pojavljajo kot pomembni akterji neformalnih pogajanj ter tako v interakciji z menedžmentom pripomorejo k rešitvam oz. določilom sektorskih pogodb, ki jih prilagajajo posebnim pogojem posameznih podjetij«.

Nemški svet delavcev ima pri odnosu z menedžmentom vrsto pravic (Knudsen, 1995: 35–36):

- **Pravica do informiranja:** Zakon o svetu delavcev navaja, da mora delodajalec svetu delavcev podajati izčrpne informacije v doglednem času.
- **Pravica do soodločanja:** menedžment ne more sprejeti odločitev glede določenih stvari, brez da bi se posvetoval z delavskim svetom. Ferner in Hyman (1998, 210) k temu dodajata dejstvo, da se pravica do soodločanja nanaša na socialno področje (npr. ko gre za racionalizacijo števila zaposlenih, plačilne metode, delovni čas, dopuste ipd.)

Delavski sveti v podjetjih z več kot 20 zaposlenimi imajo pravico do soodločanja v zvezi z racionalizacijo števila zaposlenih, priporočljivo pa je, da se menedžment pogaja z delavskim svetom tudi o socialnem kompenzacijskem načrtu. Upoštevajoč nemško tradicionalno razmejitev participacije glede na socialna, kadrovska in finančna področja, lahko ugotovimo, da je socialni kompenzacijski načrt edini predmet soodločanja znotraj kadrovskega področja (Knudsen 1995, 36–38).

- **Pravica do konzultiranja:** svet delavcev je upravičen do izražanja svojega mnenja glede vseh pomembnih taktičnih odločitev v podjetju in do tega, da je informiran in konzultiran glede kakršnih koli načrtov (npr. ki zadevajo gradnjo ali zamenjavo objekta, kjer se izvaja delo). Pravica do konzultiranja je predvidena tudi pri načrtovanju kadrov, izobraževanju kadrov in v fazi pred odpuščanjem kadrov (Schneider v Knudsen 1995, 36).

Svet delavcev se obveže, da bo z menedžmentom sodeloval »miroljubno« in v odnosu medsebojnega zaupanja. Delodajalec pa mora zagotoviti infrastrukturo za izvajanje dela in plačilo za čas izvajanja funkcije (v primeru, da ima podjetje več kot 300 zaposlenih, lahko en ali več članov delavskega sveta opravlja svoje delo v svetu kot zaposlitev za polni delovni čas) (Knudsen 1995, 39).

Weiss (v Knudsen 1995, 39) na podlagi empiričnih študij ugotavlja, da so štirje sestanki delavskega sveta z zaposlenimi bolj izjema kot pravilo in se izvajajo mnogo manj pogosto, v določenih primerih pa se sploh ne izvajajo.

Jacobi (in drugi v Ruysseveldt in Visser 1996, 152) ugotavlja, da so »participatorne pravice sveta delavcev najmočnejše na področju socialnih politik ter šibkejše na kadrovske in finančnem področju«. V praksi pa sveti delavcev ne delujejo natanko tako, kot jim je predpisano, ali še huje, v nekaterih podjetjih se sploh ne držijo predpisanih norm. Študije iz leta 1986 (Mueller-Jentsch v Knudsen 1995, 40) so pokazale, da je možnost, da sveti delavcev učinkovito predstavljajo interese zaposlenih, v premem sorazmerju s številom zaposlenih in prisotnostjo sindikatov (sindikalnih zaupnikov) ter v obratnem sorazmerju z osebno intervencijo lastnika v ureditev socialnih odnosov v podjetju.

Po drugi strani pa Thuessing in Visser (v Knudsen 1995, 40) navajata zanimiv dokaz, da so si nemški sveti delavcev uspeli izboriti vpliv na tistih področjih, kjer formalno niso imeli velikega vpliva. Z dobrimi pogajalskimi sposobnostmi so z menedžmentom uspeli doseči delovni paket (angl. *package deal*), kjer so sveti delavcev popustili na področjih, kjer jim formalno pripada pravica do soupravljanja, (ureditve delovnega časa) v zameno za to, da so si na drugih področjih, kjer formalno nimajo velikega vpliva na odločitve menedžmenta, pridobili novo pravico.

#### **4.5.1.2 Predstavništvo zaposlenih v nadzornem svetu podjetja in delavski direktor**

Participacija zaposlenih v nadzornem svetu podjetja je svetom delavcev komplementaren segment odločanja. Ključne institucije upravljalne strukture nemških podjetij so: skupščina delničarjev, nadzorni svet in upravni odbor delniške družbe (menedžment). Skupščina delničarjev, ki se sestaja enkrat letno, izraža interese lastnikov – delničarjev, ker se ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na stopnjo dobička podjetja (Stanojević 1996, 209–210).

Participacija na ravni upravnega odbora ne spreminja ekonomskega mišljenja niti temeljnih prioritet upravnih odborov, kljub temu pa ji je uspelo spodbuditi sodelovanje med tema dvema strankama in preprečiti konflikte, ki bi lahko nastali kot posledica racionalizacije, pomagala pa je razviti tudi socialne in kadrovske politike v prid zaposlenim (Kissler v Knudsen 1995, 45).

Zakonodaja na ravni upravnega odbora predvideva institucijo delavskega direktorja, ki ga predlaga svet delavcev in imenuje nadzorni odbor (Stanojević 1996, 210). Glavna naloga delavskega direktorja je soodločanje na kadrovskem in socialnem področju podjetja. Delavskemu direktorju je tako zaupana funkcija, da sooblikuje kadrovske (HRM) in socialno politiko na ravni nadzornega sveta (Jens in drugi 2010, 179 in 308).



Včasih pa se lahko pojavlja dvom, da delavski direktor ne zastopa interesov zaposlenih tako, kot bi moral. Lahko se zgodi, da zaradi svoje navzočnosti v upravnem odboru in veliki količini informacij, do katerih ima dostop, izgubi mejo med tem, kakšno delovanje bolj koristi podjetju samemu (doseganje čim višjih profitov) in kaj bi bolj koristilo zaposlenim.

#### **4.5.2 Nove tehnologije in participacija**

Nove produkcijske tehnologije so s seboj prinesle nekaj pomembnih novosti, in sicer »dajanje prioritete izobraževanju in motiviranju zaposlenih na tem področju« ter »zagotavljanje zmožnosti njihovega kooperativnega sodelovanja«. Bile so tudi eden izmed pglavitnih razlogov, da je »menedžment začel še bolj intenzivno in poglobljeno sodelovati z zaposlenimi – delno zaradi uveljavljenih oblik neposredne participacije (kot na primer delno avtonomne delovne skupine), delno pa skozi načine posredne participacije (sveti delavcev)« (Knudsen 1995, 47). S tem imamo še en dodaten dokaz, kako pomembni so sveti delavcev v nemškem sistemu. Njihova vloga pomembno prispeva k vzdrževanju nekonfliktnega stanja pri reševanju morebitnih problemov, ki lahko nastanejo kot posledica tehnoloških sprememb in so povezane z racionalizacijo zaposlenih.

Kot smo že omenili, je nemško gospodarstvo naravnano na dolgoročne učinke in profite, saj imajo velik pomen banke, ki podjetja financirajo na dolgi rok. Podjetja si tako lahko »privoščijo«, da pridobljeni kapital vlagajo v nove tehnologije ter raziskave in razvoj (R&R), ki prinašajo dobičke v prihodnosti (in ne kratkoročnih dobičkov, kot je to značilno za britanska podjetja – več o tem v poglavju o Veliki Britaniji). Inovacije pa pogojujejo tudi temu primerno dodatno izobraženo delovno silo, zato nemška podjetja velik delež kapitala namenjajo v dodatno izobraževanje obstoječe delovne sile (Hyman in Ferner 1994, 175).

Poleg sindikatov tudi sveti delavcev postavljajo vprašanja, povezana s tehnološkimi inovacijami in temu sledečo racionalizacijo dela, zelo visoko na prioriteto lestvico svojega delovanja (Mueller-Jentsch v Hyman in Ferner 1994, 175).

## 4.6 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Nove oblike vključevanja zaposlenih v delovni proces preko praks upravljanja s človeškimi viri kot posledica sprememb v 80. letih so bile vpeljane tudi v nemška podjetja. V Nemčiji so vpeljavo HRM (ki ga imenujejo *participativni menedžment*) razumeli kot komplementarno obliko za institucionalno delavsko predstavljanje in ne kot neposredno nadomestilo slednje. V nekatera nemška podjetja sta bila vpeljana dva nova modela neposredne participacije: *timsko delo* in *kakovostni krožki* (Ferner in Hyman 1998, 214). Sperling (v Ferner in Hyman 1998, 214) ugotavlja, da je timsko delo najbolj prisotno v avtomobilski industriji ter da je bilo vpeljeno na podlagi dobrih rezultatov ameriških in japonskih<sup>9</sup> podjetij.

Ključno se zdi, da vodstvo pri sprejemanju strateških odločitev oz. modernizaciji išče odobravanje in podporo svetov delavcev, saj so zaposleni na ta način veliko bolj zainteresirani za uspešnost podjetja, ki mu pripadajo (Stanojević 1996, 219). Sveti delavcev so glaven in zelo vpliven mehanizem pri reorganizaciji dela (povezani na primer s tehnološkimi inovacijami), saj imajo pravice, da so glede vseh sprememb v podjetju pravočasno obveščeni in se lahko glede tega tudi posvetujejo z menedžmentom (Hyman in Ferner 1994, 183).

Lash in Urry (v Stanojević 1996, 220) pravita, da takšni menedžerski ukrepi »delavce spodbujajo k zavezanosti svojim podjetjem in občutku pripadnosti ter pripravljenosti na spremembe«, ob čemer pa velja opozoriti na vse manjšo moč nacionalnih sindikatov, ki je posledica utrjevanja svetov delavcev v Nemčiji v 80. letih.

Pomemben dejavnik pri preučevanju implementacije praks HRM v nemška podjetja je nemški izobraževalni sistem. Nemčija ima visoko razvit in uveljavljen

---

<sup>9</sup> Za nemško delovno okolje je nasploh značilna t. i. japonizacija, kar pomeni, da so določene, tipično japonske lastnosti, preslikane v nemško delovno okolje. Konkretno to pomeni, da so delavci (po vzoru japonskih »kolegov«) visoko motivirani za delo, pri delu fleksibilni in aktivno sodelujejo pri dajanju predlogov menedžmentu. Tako okolje spodbuja pozitivno sodelovanje med menedžmentom in zaposlenimi (Stanojević 2007).

državni sistem izobraževanja, ki se imenuje dualni sistem poklicnega izobraževanja. Ta dualizem pomeni kombiniranje izobraževanja na delovnem mestu<sup>10</sup> s teoretičnim učenjem na javnih izobraževalnih ustanovah. Tako je v Nemčiji odgovornost za izobraževanje razdeljena med delodajalce in državo (Randlesome v Brewster in drugi 2000, 147).

Take ustaljene prakse izobraževanja v Nemčiji torej pomenijo, da so nemški zaposleni (po končanem izobraževanju) zelo dobro usposobljeni za opravljanje dela, saj so imeli možnost in dostop do odličnega teoretičnega izobraževanja skupaj s pridobivanjem praktičnega znanja in veščin neposredno na delovnem mestu. Lahko bi rekli, da so v Nemčiji vidni prijemi HRM (v tem primeru govorimo o vseživljenjske izobraževanju, ki ga HRM pristopi tako zelo poudarjajo, in s tem povezanimi velikim vlaganji v izobraževanje zaposlenih), ne da bi nemški sploh hotel posnemati prijeme tistega HRM, ki so ga v 80. letih začeli razvijati strokovnjaki na ameriški Harvard Business School.

Pieper (v Brewster in Larsen 2000, 25 – 26) pravi, da se »izvajanje HRM v Nemčiji od izvajanja HRM v Ameriki razlikuje predvsem v stopnji, do katere na HRM vpliva in ga omejuje državna zakonodaja; podjetja so bolj omejena v svojih odločitvah glede upravljanja s kadri, kot je to vidno v Združenih državah.«

---

<sup>10</sup> Z oblikami pripravništva, katerega stroške krije država in delodajalci nimajo skoraj nobenih dodatnih stroškov, ki bi jih imeli v primeru, da bi morali sami vlagati v dodatno izobraževanje zaposlenih (Brewster in drugi 2000, 148).

## 5 VELIKA BRITANIJA

Preden se lotimo obravnave industrijskih odnosov v Veliki Britaniji, v okviru katere se bomo v nadaljevanju osredotočili na participacijo in upravljanje s človeškimi viri, velja opozoriti na ločevanje dveh različnih pojmov, ki se obče pogosto uporabljata sinonimno. Velika Britanija (org. *Great Britain*) je razdeljena na tri področja, in sicer Anglijo, Škotsko in Wales, ter je ne gre enačiti s pojmom Združeno kraljestvo (org. *United Kingdom*), h kateremu sodi še Severna Irska (The University of Edinburgh, School of GeoSciences).

Velika Britanija je predstavnik anglosaksonskega modela oz. kapitalističnega gospodarstva. Ta model temelji na predpostavki, da se decentralizirani trgi lahko regulirajo sami, torej brez državnega intervencionizma. Izhajajoč iz takšne ureditve, je tudi ravnanje akterjev v veliki meri osredotočeno zgolj na kratkoročne materialne (finančne) cilje. Pryor (v Clarke in Chanlat 2009, 147) trdi, da je za države, ki so predstavnice anglosaksonskega modela, značilno, da imajo sindikati manjšo moč (kot na primer v državah kontinentalnega modela – Nemčije).

V naslednjih poglavjih bomo ugotavljali, ali se je britanska strogo kapitalistična ureditev v zadnjem času vendarle uspela vsaj delno prestrukturirati in morebiti s pomočjo uvedbe HRM prijemov (znotrajpodjetnega medsebojnega sodelovanja) izboljšati v smer dajanja večjega pomena, ki zadevajo ta področja. Zanima nas, ali še vedno velja tradicionalno »nasprotovanje menedžmenta participaciji zaposlenih glede strateških odločitev in sprejemanje participacije zaposlenih samo glede tistih vprašanj, ki se nanašajo na nagrajevanje« (Clarke in Chanlat 2009, 145–148).

### 5.1 ZGODOVINSKO OZADJE

Britanski sistem industrijskih odnosov je zaradi zelo omejevalnih zakonskih določb in ohlapne državne regulacije pogosto označen kot sistem, ki temelji na »prostovoljnih odločitvah delodajalcev« (Wedderburn v Knudsen 1995, 51).

Zakonodaja se je skozi zgodovino spreminjala skladno s politično-ideološkimi vplivi, vendar pa je vseskozi prepuščala veliko mero svobode pri medsebojnih (konfliktnih in kooperativnih) odnosih med delodajalci in sindikati, ki so bili torej v glavnem v rokah njih samih (Knudsen 1995, 51). Za Veliko Britanijo je tako značilna visoka stopnja kontinuitete v državnih strukturah in ideologija, ki temelji na minimalnem državnem vmešavanju pri urejevanju industrijskih odnosov (Hyman in Ferner 1994, 170).

V nobeni drugi evropski državi odnos med delodajalci in zaposlenimi ni v tolikšni meri neodvisen od državnega vmešavanja (Ruyseveldt in Visser 1996, 42). Kahn-Freund (v Ruyseveldt in Visser 1996, 43) pravi, da prav »v tej prosti ali laissez-faire ureditvi, kjer država z delavsko zakonodajo niti ne ovira niti ne pripomore k boljšemu stanju, leži moč britanskega sistema«. Pravila, ki zadevajo urejanje odnosa med delodajalci in zaposlenimi, se sproti (dnevno) določajo za posamezno delovno okolje in se izražajo v obliki norm in specifičnih praks, ki se jih vsi udeleženi držijo, ne da bi bila ta zapisana v formalni obliki (Ferner in Hyman 1998, 3).

Delnice britanskih industrijskih podjetij so večinoma v lasti bank, investicijskih in pokojninskih skladov (Stanojević 1996, 147). Menedžment v britanskih podjetjih deluje tako, da podjetja dosegajo maksimalne profite v čim krajšem času. K velikih dobičkom v kratkem roku pripomore tudi zakonodaja, ki na relativno lahek način dopušča prevzemanje podjetij (Hyman in Ferner 1994, 170). Ko eno podjetje prevzame drugo, se ne trudi, da bi delovalo po ustaljenih praksah, temveč v podjetje vpelje prijeme, ki sovpadajo z njegovo politiko in poslovno strategijo. Pri tem brez velikih pomislekov odpusti delovno silo, ki po njegovem mnenju ne sovpada z njegovimi načrti, in zaposli drugo, ki mu bolj koristi. Po logiki »čim večjega outputa s čim manjšim inputom« se mu to finančno bolj izplača, saj bi dodatno izobraževanje in prekvalifikacije že obstoječih delavcev predstavljale prevelik strošek.

Poleg tega pa v Veliki Britaniji delujejo številne multinacionalke, ki so tudi osredotočene samo na čim večje dobičke na kratki rok (Stanojević 1996, 147).

## 5.2 SINDIKATI

Ključna značilnost sindikalnega prizorišča v Veliki Britaniji je *multisindikalizem*, ki izvira iz interesnega organiziranja posameznih skupin in kategorij zaposlenih v posebne sindikalne organizacije. Jackson (v Stanojević 1996, 141–144) ugotavlja, da se »multisindikalizem manifestira tudi na mikro ravni, saj sindikalni zaupniki v številnih britanskih podjetjih pripadajo različnim sindikatom, kar je s perspektive reguliranja zaposlitvenih razmerij zelo težavno«. Število sindikatov je v Veliki Britaniji večje kot kjer koli drugje v Evropi (Ruyssseveldt in Visser 1996, 58).

Vzorec organizacije britanskih sindikatov je enostavnejši kot v marsikateri drugi evropski državi, saj obstaja samo ena krovna organizacija – Trade Union Congress (TUC). Ta edinstvena karakteristika se odraža v tem, da britanski sindikati nikoli niso bili radikalno ločeni glede na različne ideološke poglede (Ferner in Hyman 1998, 28).

»TUC ni vrhovno sindikalno upravljavsko telo, temveč pomeni mesto razpravljanja o skupnih vprašanjih in oblikovanja skupnih politik sindikalnih organizacij. Pomemben je, ker svoje člane zastopa v pogajanjih z zunanjimi akterji, predvsem z vlado, ne ukvarja pa se na primer z vsakdanjim delovanjem članov« (Stanojević 1996, 144).

Še ena posebnost britanskih sindikatov pa je, da je polovica vseh sindikaliziranih zaposlenih razdeljena v približno 10 največjih sindikatov (Ferner in Hyman 1998, 29). Marginson in Sisson (v Stanojević 1996, 144) pa izpostavljata še eno zanimivo posebnost britanskega sindikalnega (mikro) prizorišča, in sicer gre za to, da »neideološka narava multisindikalizma omogoča oblikovanje najrazličnejših medsindikalnih koalicij. Najbolj razširjena oblika medsindikalnega povezovanja so neformalni multisindikalni komiteji, ki usklajujejo sindikalno delovanje na mikro ravni«.

Urejanje industrijskih odnosov v Veliki Britaniji je bilo tradicionalno v domeni sindikatov, ki so postavljali njihove okvirje (okvirje industrijskim odnosom),

menadžment se je moral znajti v od sindikatov urejeni situaciji. Od 80. let naprej pa so napredki v industriji in razvoj na ostalih podjetniških področjih vodili v reorganizacijo ureditve industrijskih odnosov, pri kateri so imeli menedžerji večjo vlogo. Velika večina menedžerjev pa v tej, na novo dodeljeni nalogi, ni točno vedela, kako nastopati v odnosu do industrijskih odnosov, zato je le malo menedžerjev postavljalo ukvarjanje s tem področjem na prioriteto področje njihovega delovanja in večina je temu področju namenjala le malo pozornosti (Brewster v Towers 1992, 105).

Članarina v sindikatih je v primerjavi z drugimi evropskimi državami relativno nizka, saj predstavlja približno 0,5 odstotka dohodka člana (Ferner in Hyman 1998, 29–30).

### **5.3 ZDRUŽENJA DELODAJALCEV**

Krovna delodajalska organizacija The Confederation of British Industry (CBI) je bila ustanovljena leta 1965 (Ruyseveldt in Visser 1996, 56). Formalno organiziranje delodajalcev v združenja je v britanskem sistemu manj razvito kot v kateri koli drugi evropski državi. Razlog za tako nerazvit sistem združevanja delodajalcev v Veliki Britaniji pa je veliko število multinacionalk, ki niso zainteresirane za včlanjevanje v združenja (Marginsons in drugi v Ruyseveldt in Visser 1996, 56–57).

### **5.4 KOLEKTIVNA POGAJANJA**

Struktura kolektivnih pogajanj je zelo kompleksna, saj pogajanja potekajo na nacionalni, območni, podjetniški in ravni delavnega mesta. TUC nima moči neposrednega vpliva na dogovarjanje o kolektivnih dogovorih (Crouch in Evans v Knudsen 1995, 51).

V Veliki Britaniji do 80. let prejšnjega stoletja praktično ni bilo zakonodaje, ki bi urejala sindikalno zastopanje, kolektivna pogajanja ali stavke. Kolektivni dogovori, doseženi med sindikati in delodajalci, sicer postavljajo določene pravice in dolžnosti, njihovo (ne)upoštevanje pa ni zakonsko sankcionirano.

Zato lahko predpostavljamo, da so vsi tovrstni kolektivni dogovori pravzaprav *gentelmski dogovori* in ne posledica zakonskih predpisov (Ruyseveldt in Visser 1996, 50–51).

Kolektivni dogovori postavljajo le osnovne okvirje in smernice, po katerih naj bi deloval menedžment. Glavni predmet kolektivnih pogodb so vedno plače in s tem povezana druga plačila kot na primer razni bonusi in podobno. Poleg tega kolektivne pogodbe pogosto vsebujejo tudi določbe glede delovnih pogojev ali ureditve dela. Bolj poredko pa vsebujejo pogoje, ki urejujejo delo glede na primer izobraževanja in razporeditev dopustov in drugih dela prostih dni (Brewster v Towers 1992, 155).

Kolektivna pogajanja so se v Veliki Britaniji skozi čas spreminjala v odvisnosti od načina državnega interveniranja (Stanojević 1996, 148). Prvo vladno iniciativo (Whitley Committee, 1918) za participacijo je sprožilo gibanje sindikalnih zaupnikov (angl. *shop stewards*), ki je nastalo kot posledica slabih delovnih razmer, nastalih med prvo svetovno vojno (Pelling v Knudsen 1995, 52). Glavni trije cilji, zastavljeni v Whitleyevem komiteju, so bili preferenca za skupne dogovore; pogajanja med delodajalci in zaposlenimi, ki potekajo na nacionalni ravni; sprejetje formalnih spravnih in arbitražnih postopkov za reševanje konfliktov. Čeprav je bil komite prvotno namenjen zasebnemu sektorju, se tam ni uveljavil, temveč je postavil okvirje za nacionalna kolektivna pogajanja v javnem sektorju (Ruyseveldt in Visser 1996, 77).

Tudi od druge svetovne vojne naprej so bila kolektivna pogajanja večkrat tema javnih polemik. V 60. letih je takratna laburistična vlada ustanovila t. i. Donovanovo komisijo, ki je raziskala vzroke takratne sfragmentiranosti industrijskih odnosov, kar je ogrožalo konkurenčnost britanske industrije. Komisija je ugotovila, da na britanskem prizorišču obstajata dva sistema kolektivnih pogajanj, ki sta v medsebojnem konfliktu in neusklajena; zato je predlagala konstrukcijo sistema pogajalskih razmerij na ravni obratov, kar je pomenilo veliko spremembo v britanskih industrijskih odnosih, saj so bile od takrat naprej pogajalske procedure na mikro ravni formalizirane (in ne več predmet samoregulacije) (Stanojević 1996, 149-151).



Leta 1979 se je začela t. i. *neoliberalna revolucija pod vodstvom Margaret Thatcher*. Vlada se je izrekla, da ne more in noče preprečiti višanja stopnje brezposelnosti in je aktivno začela preprečevati urejanje industrijskih odnosov s kolektivnimi pogajanj. Ta vlada je stremela k prenovi tržno-kapitalistične ureditve in individualizmu, kar je pomenilo, da je spodbujala individualna in ne kolektivnih pogajanj (Ruyseveldt in Visser 1996, 47–48). Od izvolitve konzervativne vlade leta 1979 naprej so v britanskem sistemu industrijskih odnosov vidne velike spremembe. Predvsem se vidi padec sindikalnega članstva in izjemni padec števila stavk. Temeljni razvoj je viden tudi pri novih menedžerskih prijemih (HRM) ob hkratnem zmanjšanju pomena kolektivnih pogajanj, vendar ne smemo sklepati, da so ti novi HRM prijemi zmanjšali pomen sindikatov, saj so bile prakse HRM v podjetjih izpeljane le v omejenem obsegu (Ferner in Hyman 1998, 1).

V 80. letih se je v Veliki Britaniji pojavila nova oblika kolektivnih pogajanj – pogajanja o produktivnosti (angl. *product bargaining*; povezovanje rasti plač z rastjo produktivnosti), ki so se uveljavila samo na ravni podjetja ali obrata, so nastala kot posledica uporabe novih tehnologij in uvajanj novih oblik dela – fleksibilizacije (Stanojević 1996, 145–155). Lahko rečemo, da so bili ti pristopi iz 80. let neke vrste začetki prehajanja iz klasičnih oblik participacije k pristopom HRM.

## **5.5 PARTICIPACIJA**

Delavska participacija v Veliki Britaniji v veliki meri odraža značilnosti industrijskega sistema na splošno – uzakonitve kolektivnih dogovorov na državni ravni so relativno nepomembne, odločilni in veljavni so dogovori na podjetniški ravni. Do kolikšne mere in s kakšno intenzivnostjo se participacija izvaja, je odvisno od odločitev, sprejetih v posamičnih podjetjih (Knudsen 1995, 52).

Participacija v Veliki Britaniji poteka s pomočjo sindikalnih zaupnikov (angl. *shop stewards*) ali preko posebno določenih teles za spodbujanje participacije. Delodajalci pa lahko sami inicirajo posebne oblike posredne participacije kot na

primer dovoljenje, da eden ali več zaposlenih sodeluje kot član uprave podjetja, ali pa določijo posvetovalni komite s člani s strani menedžmenta in zaposlenih. Ti dve obliki posrednih participacij lahko najdemo v Veliki Britaniji, kjer ni zakonskih določb za delavsko participacijo – razen glede zdravstvenih in varnostnih zadev (Knudsen 1990, 8).

Oblika neposredne participacije, ki je v 80. letih pridobila veliko popularnost v britanskih podjetjih, so skupinski sestanki (Marchington v Towers 1992, 211).

### **5.5.1 Sindikalni zaupniki in posvetovalni komiteji**

Kljub pomanjkanju kakršnih koli zakonskih predpostavk o pravici do delavske participacije imajo britanski zaposleni v precejšnji meri možnost sprejemati odločitve, ki tradicionalno spadajo pod okrilje menedžerskih pravic. Glavni razlog za to stanje so bili sindikalni zaupniki ter ustanovljeni posvetovalni komiteji (v večini podjetij celo bolj pomembna telesa participacije kot sindikalni zaupniki) (Knudsen 1995, 55).

Sindikalni zaupniki so institucija, ki predstavlja sindikate znotraj podjetij in brani svoje interese s pogajanjem in posvetovanjem z menedžmentom. Večina britanskih podjetij ima več sindikatov, ki izvolijo svoje sindikalne zaupnike, dejavnosti slednjih pa so v veliki meri neuradnega značaja. Vpliv sindikalnih zaupnikov je v bil največji v 60. in 70. letih, po tem so posvetovalni komiteji postajali vse bolj pomembni. Odločitev za sestavo posvetovalnega komiteja je po navadi sprejeta na pobudo menedžmenta, ki istočasno definira obseg njegove dejavnosti. Člane posvetovalnega komiteja nominirajo sindikati ali pa so izvoljeni s strani zaposlenih. Glavne zadeve, o katerih razpravlja komite, se nanašajo na proizvodnjo in zaposlovanje ter dogovore o participaciji. Na vse pomembnejšo vlogo posvetovalnih komitejev je treba gledati v kontekstu spreminjajočih se menedžerskih strategij, ki poizkušajo omejiti pogajalsko območje sindikalnih zaupnikov in v zameno za to ponujajo miroljubne posvetovalne postopke kot nadomestilo kolektivnih pogajanj (Knudsen 1995, 55–60).

## 5.6 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Za razliko od Nemčije, ki ima in uporablja izdelan dualni sistem, kjer je odgovornost za izobraževanje razdeljena med delodajalce in državo (*opisano v poglavju 4.6*), v Veliki Britaniji tak sistem ne obstaja in tako delodajalci sami odločajo, ali bodo (sploh) nudili dodatno izobraževanje v okviru podjetja. Britanski zaposleni imajo zaradi slabše izdelanega izobraževalnega sistema, kot ga lahko najdemo na primer v Nemčiji, tako nižje stopnje doseženih kvalifikacij, pridobljenih s formalnim izobraževanjem. Tako je v britanskih podjetjih večji pomen dan dejanskim delovnim izkušnjam in sposobnostim, ki jih je posameznik pridobil sam, kot kvalifikacijam, pridobljenih s formalnim izobraževanjem (Handy v Brewster in drugi 2000, 147).

Lane (v Hyman in Ferner 1994, 170) ugotavlja, da je v britanskih podjetjih delodajalcu samemu prepuščeno, da se odloči, koliko (če sploh) bo vlagal v dodatno izobraževanje zaposlenih. Razne oblike pripravništva ne vidi kot nekaj, kar bi koristilo izobraževanju posameznika, temveč pripravnike vidi le kot obliko »poceni delovne sile«. Ker država (drugače kot v Nemčiji) zakonsko ne predpisuje dodatnih oblik izobraževanja, se to odraža v veliki meri nezadostno izobraženega mladega prebivalstva. Sindikati so se skozi zgodovino borili za boljšo ureditev tega sistema, vendar pri tem niso dosegali večjih uspehov (še posebej v časih konservativnih vlad).

Velika in očitna razlika med Nemčijo in Veliko Britanijo je torej stopnja vlaganja v človeške vire. V britanskih podjetjih se ne osredotočajo toliko na izvajanje visoko kakovostnih izdelkov oziroma storitev (kar je tipična značilnost za nemško okolje), ki bi jih proizvedli visoko usposobljeni posamezniki, temveč se v zameno za to zadovoljijo z zaposlenimi, ki proizvajajo sicer konkurenčno ne tako sofisticirane, ampak nizko stroškovne končne rezultate.

Kot smo že omenili, so podjetja v Veliki Britaniji naravnana, da se spravijo v investicije, ki prinašajo čim večji dobiček na čim krajši rok. V takem okolju torej ni prostora za investiranje v človeške vire.

Da pa v britanskih podjetjih vendarle naraščajo nekatere regulacije, ki so osredotočene na posameznike (torej uvajanje HRM praks), je opazno v postopkih zaposlovanja in promoviranja znotraj organizacij kot v spremembah nagrajevanja in celotnih plačilnih sistemov, ki se potencirano individualizirajo po načelu »merit pay«<sup>11</sup> (Edwards in drugi v Stanojević 1996, 156).

V primerjavi z ameriškimi podjetji v Veliki Britaniji ni veliko podjetij, ki so izvedla popolno nadomeščanje sindikatov v skladu z načeli HRM. V Veliki Britaniji (prav tako kot skoraj v vseh ostalih evropskih državah; tudi Nemčiji) so prijemi HRM komplementarna oblika ustaljenim praksam in ne tako, kot je to značilno za ZDA (delno tudi na Japonskem) – kot nadomeščanje teh praks in uvajanje popolnoma ločenih oblik. Brewster (v Brewster in Larsen 2000, 229) v povezavi s tem poudarja, da v evropskem kontekstu ni znakov, ki bi kazali na to, da je uvajanje HRM pristopov nujno povezano z ukinjanjem pomena sindikatov (kar je v ameriški različici uporabe HRM).

Edwards (in drugi v Stanojević 1996, 156) pa vendar vidi spremembe v stilu menedžmenta v britanskih podjetjih, saj ti »izvajajo politike, s katerimi skušajo zagotoviti to podporo, če se le da brez udeležbe sindikatov«. To delajo tako, da »se umikajo iz kolektivnih pogajanj in se osredotočajo na izdiferencirane, individualizirane prijeme. Ta premik na bolj individualno, podjetniško raven poimenuje »premik s skupnega reguliranja na skupno konzultiranje in informiranje«.

Obliko implementacij določenih prijemov HRM predstavlja tako imenovana »učeča organizacija«, ki jo opredeljuje, da so se vsi posamezniki znotraj

---

<sup>11</sup> Merit pay je »najpopularnejša« oblika izvajanja HRM, ki se v britanskih podjetjih nadpovprečno visoko uporablja. Merit pay pomeni, da je zaposleni (lahko tudi skupina zaposlenih) plačan glede na uspešno opravljeno delo. Pri tem ne gre toliko za kvantitativni vidik (na primer število enot proizvedenega dela), temveč bolj za kakovost opravljenega dela. Prednosti merit paya (torej plačila v skladu s kakovostjo opravljenega dela) so predvsem: povečana motivacija pri delu in pravično plačilo (tisti, ki se bolj trudijo, so boljše plačani). Kot ena izmed prednosti je predstavljeno tudi dejstvo, da lahko merit pay predstavlja izziv kolektivnim pogajanjem, saj ta oblika HRM v ospredje postavlja individualizacijo (in ne več kolektivism), kar posledično odpravlja pomen sindikatov (Brewster v Towers 1992: 113–114). Ta predpostavka pa je zgolj teoretična, saj v praksi sindikati v britanskem okolju ne izgubljajo svojega pomena.

podjetja (tako menedžment kot zaposleni) pripravljene stalno izobraževati. Glede na to, kako smo opisali britanski sistem, sicer tak način – kjer bi menedžment vlagal v kontinuirano izobraževanje –nima najboljših pogojev za nastanek<sup>12</sup>, pa vendar so se v posamičnih podjetjih uspeli oblikovati koncepti, ki se prekrivajo z idejami take učeče organizacije.

Tak primer je podjetje British Petrol, v katerem se je menedžment odločil za uporabo vzvodov, ki so značilni za učeče organizacije. Kot pravi Donegan (v Jackson 2002, 129), je to pomenilo uporabo novih, HRM sorodnih opredelitev znotraj organizacije. Ti so bili: »organizacija mora biti odprta (fleksibilna) do stalnih sprememb znotraj podjetja; razvoj in izobraževanje osebnostnih spretnosti in lastnosti v »človeku prijaznem« vzdušju; spodbujanje kreativnosti zaposlenih za procese preoblikovanja organizacije.«

Te, s strani British Petroliuma sprejete ureditve, so več ali manj izhodiščne karakteristike za vse učeče organizacije. Bovin (po Pedler, Boyde in Burgoyne v Jackson 2001, 139) k opisanim značilnostim dodaja še, da »znotraj take organizacije vlada vzdušje, ki posameznike spodbuja k njihovem razvoju in izkoriščanju polnega potenciala ter (v storitvenih dejavnostih) stremi h kakovostnim končnim izdelkom ter hkrati zadovoljstvu kupcev in dobaviteljev (angl. total quality management).« Poleg tega pa je zelo pomembna točka, ki opredeljuje učečo organizacijo, tudi ta, da se vse te značilnosti opredelijo tudi v poslovnem načrtu podjetja in tako postanejo ena izmed prioriteta na strateški ravni.

Britanska podjetja imajo dobre pogoje za vpeljavo HRM, ker niso vezana na formalne kolektivne dogovore. Pa vendar Sisson (v Ruysseveldt in Visser 1996, 75–76) prihaja do zaključkov, da ni tako. Ko je raziskoval, koliko podjetja implementirajo HRM, je prišel do ugotovitve, da podjetja, ki niso sindikalistično zastopana, kažejo zelo malo znakov o uporabi HRM kot nadomestila kolektivno reguliranega sistema. V teh podjetjih sicer ni stavk (saj jih tudi nihče ne

---

<sup>12</sup> Avtorji (Gannon in drugi 1994; Tayeb 1993; Dubin 1979 v Jackson 2002, 128) opredelijo nekaj značilnosti, ki so specifične za britanska podjetja. Med drugim so to zelo visoka stopnja individualizma, postavljanje meje med osebno in službeno sfero (spoštovanje, da ima posameznik pravico do zasebnega mnenja zunaj službe), preferiranje zelo natančno opisanih delovnih nalog (kar pušča malo prostora za fleksibilizacijo), zelo natančno definirane meje med različnimi ravni (vodje, zaposleni), ...

organizira), zaposleni pa se ob nastalih konfliktnih raje odločajo za izstop iz podjetja (angl. *exit over voice*). Visoka stopnja fluktuacije v teh podjetjih nastaja kot posledica s strani menedžmenta unilateralno določene višine plač, velikih razlik med dobro in slabo plačanimi delavci (ki jih je veliko več kot visoko plačanih), dela za določen čas ipd.

Millward (in drugi v Ruysseveldt in Visser 1996, 76) pa dodaja, da vse to kaže na sklep, da je »v podjetjih brez sindikatov zelo malo formalno definiranih mehanizmov, prek katerih bi zaposleni lahko doprinesli k izboljšavi svojih delovnih pogojev«. Izhajajoč iz tega povzema, da »ni tovrstnega modela predstavljanja zaposlenih, ki bi lahko zamenjal sindikalno zastopanje«.

Nekateri drugi avtorji (Guest in Hogue 1995 v Ruysseveldt in Visser 1996, 76) pa le vidijo nekatere pozitivne primere implementacije HRM na delovno mesto, ki služijo kot zamenjava klasičnim oblikam sindikalističnega zastopanja (Hewlett Packard, IBM). Mogoče je razlog za uspešno izvajanje HRM politik ta, da so opisana podjetja ameriške multinacionalke in imajo zato bolj sofisticirano dodelano izvajanje HRM, saj ima HRM v Ameriki daljšo tradicijo kot v Evropi.

Ferner in Hyman (1998, 46) na podlagi analize britanskega sistema prideta do zaključka, da »na individualizmu temelječa ureditev ni zamenjala in nadomestila dotedanjih kolektivističnih ureditev«.

Če izhajamo iz predpostavke, da je uvajanje HRM na nek način povezano s posledico, da bi HRM prijemi nadomestili klasično ureditev industrijskih odnosov in ukinjali pomen sindikatom (delovne zadeve se urejajo individualno na delovnem mestu), pa lahko rečemo, da to ne velja za Veliko Britanijo. Več avtorjev (Beaumont in Harris ter Monks v Brewster in drugi 2000, 229) ugotavlja, da uvajanje HRM prijemov v podjetje nima večjih posledic za pomen in vlogo britanskih sindikatov.

Purcell (v Brewster in Larsen 2000, 49) pravi, da »dokazano obstaja močna povezava med tem, ali je direktor kadrovske službe hkrati tudi član v upravi podjetja, in vlogo, ki jo ima poslovna strategija pri njeni implementaciji v HRM

strategijo«. Seveda so v primeru, da je HRM direktor tudi člani uprave v podjetju, prijemi, ki jih bo izvajal HRM, zelo močno povezani s tem, da bi čim boljše dosegal cilje, ki so bili zastavljeni v poslovni strategiji. V Veliki Britaniji je v približno polovici vseh podjetij kadrovski menedžer hkrati član glavnega/top menedžmenta (Brewster in Larsen 2000, 49). Hkrati je vidno tudi to, da ima malo manj kot 60 odstotkov podjetij razvito kadrovsko strategijo (Brewster in Larsen 2000, 51) .

## 6 ZAKLJUČEK

### 6.1 POVEZAVA PARTICIPACIJE IN HRM

Novi, *moderni* pristopi upravljanja s človeškimi viri se močno prepletajo s *klasičnimi* oblikami participacije. Oba pristopa sta v organizacijo vpeljana z enakim namenom, ki je ta, da **zaposleni lahko izražajo svoja mnenja in v odnosu do menedžmenta nastopajo kot legitimen partner**. Menimo, da je pomemben dodatek klasičnim oblikam participacije ta, da menedžment preko prijemov HRM zaposlene vidi kot posameznike, ki posedujejo dovolj znanja in so v tolikšni meri informirani glede strateških ravni v podjetju, da lahko podajajo predloge za izboljšave pri doseganju ciljev poslovne strategije v podjetju (na dolgi rok).

Prvo ustrezno formulacijo koncepta HRM je, kot pravi Purcell (v Stanojević 1996, 69–67), podal Milles v 60. letih, ko je primerjal politiko »medčloveških razmerij« (angl. human relations) s politiko upravljanja s človeškimi viri (human resources): »Teorija medčloveških razmerij/odnosov<sup>13</sup> uporablja participativne upravljaljske politike kot najcenejšo metodo ohranjanja sodelovanja in soglasja v podjetju, medtem ko HRM v ospredje postavlja vrednote in zmožnosti zaposlenih, ki delujejo odgovorno in samokontrolirano.«

S tem imamo torej še en dokaz, da sta participacija in HRM definitivno povezana, s tem da je HRM neke vrste nadgradnja klasične participacije, kjer so ti obravnavani bolj »človeško« (*human* v human resources managementu;

---

<sup>13</sup> Teorija o medčloveških odnosih temelji na idejah in ugotovitvah raziskovalcev Harvard Business School. Med letoma 1927 in 1932 je skupina, ki jo je vodil Elton Mayo, izvajala niz eksperimentov v tovarni Hawthorne v Chicagu, s katerimi je hotela raziskati odnos med delovnimi pogoji in produktivnostjo. Mayo je začel s predpostavkami znanstvenega menedžmenta in menil, da določajo produktivnost predvsem fizični pogoji, sposobnost delavca in finančne spodbude. Rezultati te raziskave pa niso bili v prid njegovi teoretični predpostavki, saj so prišli do ugotovitve, da med produktivnostjo in različnimi opazovanimi dejavniki ni nobene trdne povezave. Na podlagi študij v Hawtronu se je razvila šola medčloveških odnosov, ki je zagovarjala stališče, da znanstveni menedžment nudi preozek pogled na ljudi in da so finančne spodbude same po sebi nezadostne, da bi motivirale delavce ter da je treba vključiti še socialne potrebe in potrebo po samoaktualizaciji. Roethlisberger in Dickson dokazujeta, da morajo menedžerji zaradi maksimizacije produktivnosti zagotoviti, da delavci dosežejo osebno zadovoljstvo, saj bodo šele takrat pripravljeni sodelovati. Menedžment mora sprejeti neformalne delavne skupine in z njimi sodelovati (Haralambos in Holborn 2001, 303–304).



ne samo kot nekaj, kar podjetju predstavlja visoke stroške) in nastopajo kot enakovredni partner menedžmenta.

Delodajalci pa v realnosti še vedno prevečkrat razumejo participacijo in HRM kot nekaj, kar kot pravi Knudsen (1995, 64), »služi preprečevanju konfliktov in ne kot nekaj, kar bi podjetju prinašalo bolj uspešno poslovanje«. Le stežka bi dokazali, da delodajalci namenoma uporabljajo participacijo kot aktivni način razvoja kadrovskega menedžmenta in za izboljšanje produktivnosti.

Močno razvit HRM v podjetju bi sindikatom verjetno omejil moč in pomen, saj bi delodajalec in zaposleni lahko sodelovala neposredno brez njihove pomoči. Sindikati bi se morali zavedati, da njihova funkcija s tem ne bi bila popolnoma odpravljena, saj bi še vedno lahko (oz. glede določenih stvari celo vedno morali) nastopali kot partner zaposlenih v odnosu z državo. Izhajajoč iz britanskega primera ureditve industrijskih odnosov, je stanje tako, da kolektivna pogajanja niso državno regulirana, kar lahko služi kot dokaz za to, da sindikati tudi v takšnem sistemu popolnoma ne izgubijo svoje funkcije in pomena.

## **6.2 VELIKA BRITANIJA**

Velika Britanija glede na preučevano stanje industrijskih odnosov ne sovпада s klasično ureditvijo, značilno za industrijsko demokracijo. Odnos med menedžmentom in sindikati ni vedno tak, kot bi bil potreben za doseganje sprejemanja drug drugega kot legitimnega socialnega partnerja. Razlog za to je, kot smo ugotovili, odsotnost državnih regulacij, ki bi odnos menedžmenta in sindikatov definirale kot zakonsko zavezujoč. V Veliki Britaniji se torej menedžment sam odloča, ali bo sodeloval s sindikati ali ne, tudi če se odloči za sodelovanje (ki se odraža v kolektivnih dogovorih), se mu teh dogovorov ni treba nujno držati, saj se država v te zadeve ne vmešava in zato tudi ne sankcionira neupoštevanja dogovorov.

Na podlagi analize stanja industrijskih odnosov v Veliki Britaniji bi lahko predpostavljali, da odsotnost formalnih kolektivnih dogovorov pomeni večjo možnost za nastanek bolj individualno reguliranih dogovorov na ravni podjetja –

vpeljavo HRM pristopov. Pa vendar glede na raziskave o implementaciji HRM v britanska podjetja v realnosti ni tako in ima izvajanje HRM v britanskih podjetjih še veliko prostora za nadgradnjo tega področja.

Svetle točke so vidne le pri večji zainteresiranosti menedžmenta za uvajanje določenih oblik HRM, ki pa so pogosto motivirane zgolj z doseganjem »socialnega miru« znotraj podjetja (ter s tem povezanih večjih možnosti za uspešno delovanje na trgu in prehitevanju konkurentov) in ne kot nekaj, kar bi zaposlene postavljalo v položaj, kjer bi jih menedžment videl kot sebi enakovredne partnerje pri izvajanju poslovne strategije podjetja in v katere se bi splačalo vlaganje na dolgi rok.

### **6.3 NEMČIJA**

Nemčija je ob visoki stopnji industrijske demokracije po drugi svetovni vojni uspela ustvariti pogoje, ki so vodili v njeno veliko gospodarsko uspešnost v svetovnem merilu. Tudi danes leta 2011, tri leta po začetku najnovejše svetovne gospodarske krize in po vsem svetu še danes občuteni recesiji, je Nemčija ena izmed prvih držav, ki vidno kaže napredke v gospodarstvu. To je vidno predvsem na trgu delovne sile, ki se je uspel odlično izvleči iz krize in je (po nekaterih kazalnikih) celo v boljšem stanju, kot je bil pred krizo. Nemška podjetja delujejo »s polno paro« in se (generalno gledano) ne pritožujejo glede pomanjkanja naročil.

Menim, da je k takemu hitremu zasuku v pozitivno stanje in izstopu iz krize v veliki meri pripomogla tradicionalna dobra urejenost industrijskih odnosov v državi. V Nemčiji (tudi zaradi dosežnega statusa, ki ga je Nemčija pridobila po drugi svetovni vojni, da je ena najmočnejših gospodarskih držav na svetu) se vsi akterji zavedajo, da je ta uspešnost (v literaturi smo zasledili celo izraz »gospodarski čudež«; nemško *Wirtschaftswunder*) lahko tako velika zato, ker ustaljene prakse na mikro ravni vodijo k očitno odličnim rezultatom na makro ravni in se zato trdno držijo dogovorjenih vzorcev. Moje mnenje je, da je prav zaradi tega uvajanje HRM prijemov v nemška podjetja problematično, saj menedžment ne vidi potrebe po kakšnih večjih inovacijah klasičnih oblik

delavske participacije, saj sistem – tak kot je – deluje relativno dobro. Menim, da tudi zaposleni ne vidijo kakšne velike potrebe po prestrukturiranju, saj imajo preko ustaljenih vzvodov (predvsem zelo močnega vpliva sveta delavcev) kar precejšnjo moč na participiranje v podjetju, poleg tega pa so na državni ravni zastopani (in zaščiteni) preko sindikatov, ki si nenehno trudijo pri kolektivnem dogovarjanju dodatnih ugodnosti zaposlenim.

#### **6.4 HIPOTEZA**

Prijemi upravljanja s človeškimi viri bodo nadomestili dosedanjo klasično obliko delavske participacije v sistemu industrijskih odnosov Nemčije in Velike Britanije.

#### **DA in NE.**

Na začetku zastavljene hipoteze ne moremo ne potrditi ne ovreči, saj ni dovolj raziskav, ki bi lahko z gotovostjo dokazale, da podjetja v Nemčiji oz. Veliki Britaniji aktivno stremijo k uvajanju HRM. Mogoče je problem pomanjkanja zanesljivih podatkov raziskav, ki bi kazala v eno ali drugo stran, v tem, da je področje upravljanja s človeškimi viri relativno nov pojem in pojav, saj se je HRM začel pojavljati šele v 80. letih prejšnjega stoletja v Ameriki, v Evropo pa je prišel še z dodatnim časovnim zamikom.

Če bi se morali opredeliti, bi glede na pregledano literaturo (katere obseg je bil omejen glede na okvir diplomske naloge), bi verjetno izbrali odgovor, da je večja možnost za uvajanje prijemov HRM v podjetja v Veliki Britaniji. Zaposleni v Veliki Britaniji delujejo v območju zelo šibke zakonske zaščite, saj neupoštevanje kolektivnih dogovorov menedžmenta ni zakonsko sankcionirano s strani države (kot je urejeno v Nemčiji). V takem, britanskem okolju je večja potreba po vpeljavi HRM na podjetniško raven, saj zaposleni lahko tako delujejo v ugodnejših razmerah, ker jih menedžment vidi kot pomemben dejavnik pri doseganju statusa konkurenčno uspešnega podjetja in je zato pripravljen na sklepanje kompromisnih rešitev. Tudi če sklepamo na podlagi »tehničnega« vidika, lahko ugotovimo, da je zanimanje za HRM v britanskih podjetjih mnogo

večje kot v Nemčiji, saj je iz diplomske naloge razvidno, da smo imeli na voljo veliko več relevantnega gradiva o implementaciji HRM v Veliki Britaniji kot za Nemčijo.

## 7 LITERATURA

Bean, Ron. 1994. *Comparative industrial relations: an introduction to cross-national perspectives*. London: Thomson.

Bratton, John in Jeffrey Gold. 1999. *Human resource management: theory and practice*. London: Macmillan Press.

Brewster, Chris in Henrik Holt Larsen. 2000. *Human resource management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell Publishers.

Brewster, Chris, Wolfgang Mayrhofer in Michael Morley. 2000. *New Challenges for European Human Resource Management*. London: Macmillan Press.

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. 2011. *Aufgaben der BDA*. Dostopno prek: <http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/id/7B7AA8A7EF7D2988C1256DE70069F2DB> (15. marec 2011).

Clarke, Thomas in Jean-Francois Chanlat. 2009. *European Corporate Governance: Readings and Perspectives*. London: Routledge.

Ferner, Anthony in Richard Hyman. 1998. *Changing industrial relations in Europe*. Oxford: Blackwell Publishing.

Gostiša, Mato. 1999. Participativni management in delavsko soupravljanje: vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja. *Revija Kadri* (5): 43-48.

Hyman, Richard in Anthony Ferner. 1994. *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford: Blackwell Publishing.

Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2001. *Sociologija: Teme in pogledi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

IG Metall. 2011. *Geschichte der IG Metall*. Dostopno prek: [http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view\\_49.htm](http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/view_49.htm) (30. julij 2010).

Jackson, Terence. 2002. *International HRM: A Cross-Cultural Approach*. London: Sage Publications.

Jones, R. J. Barry. 2001. *Routledge Encyclopedia of International Political Economy: Entries A–F*. London: Routledge.

Kirchner, Jens, Pascal R. Kremp in Michael Magotsch. 2010. *Key Aspects of German Employment and Labour Law*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Knudsen, Herman. 1995. *Employee participation in Europe*. London: SAGE Publications.

Morley, Michael, Wolfgang Mayrhofer in Chris Brewster. 2004. *HRM in Europe: Evidence of Convergence?* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Rasmusen, Eric. 2007. *Games and information: an introduction to game theory*. Oxford: Blackwell Publishing.

Stanojević, Miroslav. 1996. *Socialno partnerstvo: Modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: Enotnost.

--- 2007. *Zapiski iz predavanj predmeta dodiplomskega študija: Industrijski odnosi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

The University of Edinburgh, School of GeoSciences. 2011. *The United Kingdom or Great Britain?* Dostopno prek: <http://www.geo.ed.ac.uk/home/Scotland/britain.html> (5. maj 2010).

Towers, Brian. 1992. *A handbook of industrial relations practice: Practice and the Law in the Employment Relationship*. London: Kogan Page.

Van Ruysseveldt, Joris in Jelle Visser. 1996. *Industrial relations in Europe: Traditions and transitions*. London: SAGE Publications.

Wilkinson, Adrian, Paul J. Gollan in Mick Marchington. 2010. *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford: Oxford University Press.