

Miroslav Stanojević, Matija Rojec in Martina Trbanc

## Multinacionalna podjetja in (ne)fleksibilnost zaposlovanja v Sloveniji

*POVZETEK:* Osrednja tema članka je vprašanje (ne)fleksibilnosti zaposlitvenih razmerij v Sloveniji. Avtorji skozi analizo podatkov o zaposlovanju in praksah upravljanja s človeškimi viri v štirih podružnicah multinacionalnih podjetij v Sloveniji in ob podpori statističnih in drugih raziskovalnih podatkov dokazujejo tezo, da prakse zaposlovanja v Sloveniji ne sledijo niti ameriškemu niti nemškemu modelu, ampak v Sloveniji prevladuje samosvoja struktura zaposlitvenih praks, ki vsebuje izvirne legitimizacijske in motivacijske mehanizme. Avtorji ugotavljajo visoko funkcionalno in časovno fleksibilnost zaposlenosti v Sloveniji (tudi kot posledico kooperativnosti delavskih predstavništev v podjetjih in visoke notranje integracije zaposlenih), ki se je lahko razvila zaradi visoke stopnje varnosti zaposlitve oz. zaradi relativne numerične togosti zaposlitvenega sistema. Ta je namreč ključna točka, ki je v slovenskih podjetjih omogočila razvoj (sporazumne) visoke funkcionalne in časovne, pa tudi numerične (v obliki zaposlitev za določen čas) fleksibilnosti.

*KLJUČNE BESEDE:* multinacionalna podjetja, prakse zaposlovanja, numerična, funkcionalna in časovna fleksibilnost

### 1 Uvod

V letih 2004–2005 je v Sloveniji potekal terenski del raziskave o praksah zaposlovanja v nemških in ameriških multinacionalnih podjetjih (MNP) s področja avtomobilske industrije v srednji in vzhodni Evropi. Osnovni namen raziskave<sup>1</sup> je bila analiza in primerjava praks zaposlovanja ter upravljanja s človeškimi viri v nemških in ameriških podjetjih na Poljskem, Madžarskem in v Sloveniji ter v njihovih matičnih podjetjih v tujini.

Za vsako nacionalno okolje so bile predvidene štiri študije primerov (po dve nemški in dve ameriški podjetji). Podatke smo zbirali s polstrukturiranimi intervjuji z menedžerji (s treh upravljaljskih nivojev), delavskimi predstavniki (sindikalnimi zaupniki in

1. V raziskavi so sodelovale raziskovalne ustanove z Madžarske in Poljske ter iz Slovenije in Velike Britanije. Koordinator projekta *Prakse zaposlovanja v nemških in ameriških podjetjih v srednji in vzhodni Evropi* je bila šola Warwick Business School, financiral ga je britanski svet Economic and Social Research Council. V Sloveniji so v empiričnem delu (študijah primerov) sodelovala štiri podjetja.

predsedniki svetov delavcev) ter delavci iz proizvodnje. Do začetka leta 2005 smo oblikovali evidenco o praksah zaposlovanja v 12 MNP iz treh tranzicijskih okolij, potem pa smo se osredotočili na analizo izbranih primerov.

Raziskava je izhajala iz idealnih tipov nemškega in ameriškega modela upravljanja s človeškimi viri. Po nemškem modelu so temeljne značilnosti zaposlitvenih praks oz. upravljanja človeških virov naslednje:

- funkcionalna fleksibilnost zaposlenih, ki močno poudarja tehnična znanja ali večšine zaposlenih in timsko delo ter implicira obogatitev dela oz. delovnih mest;
- močan poudarek na posredni participaciji zaposlenih (pomembna vloga svetov delavcev in sindikatov v organizacijskem življenju);
- kontinuiteta (lokalne) korporacijske kulture;
- manjša pomembnost zunanjih lastnikov v upravljalški strukturi korporacije.

V ameriškem modelu pa so značilnosti upravljanja s človeškimi viri naslednje:

- numerična in časovna fleksibilnost zaposlenih, ki se kombinira z nagrajevanjem po učinku in z visoko stopnjo kontrole v delovnem procesu (organiziranem po taylorističnih načelih ali pa z značilnostmi »japonizacije«);
- neposredna udeležba zaposlenih (oz. marginalizacija delavskih interesnih predstavništav);
- diskontinuiteta korporacijske kulture oz. kultura spremembe;
- odločilen vpliv zunanjih lastnikov v korporaciji.

V članku se bomo omejili na Slovenijo oz. na interpretacijo podatkov o zaposlovanju in praksah upravljanja s človeškimi viri v štirih MNP v slovenskem okolju in na ugotovitve, ki iz tega izhajajo. Osredotočili se bomo na tri področja zaposlitvenih razmerij: vstop v zaposlitev ali izstop iz nje, razporeditev nalog (vključno s horizontalno in vertikalno mobilnostjo zaposlenih) in organizacijo delovnega časa. Zanimali nas bodo (tem področjem) ustrezni tipi fleksibilnosti – numerična, funkcionalna in časovna (glej Regini 2002). Področij nagrajevanja in fleksibilizacije plačnih sistemov v analizo ne bomo vključili.

Besedilo ima dve ravni. Na prvi opisujemo ključne značilnosti praks zaposlovanja v štirih enotah MNP ter skušamo identificirati elemente ameriških, nemških in lokalnih (slovenskih) praks zaposlovanja v teh enotah. Na drugi ravni skušamo s pomočjo teh primerov pojasniti »mehanizme« zaposlovanja v Sloveniji; na osnovi kontekstualizacij in uporabe širše statistične evidence bomo skušali nakazati temeljne značilnosti strukture zaposlitvenih razmerij v Sloveniji.

Naše osrednje vprašanje se glasi: ali se model zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji bolj nagiba k ameriškemu, nemškemu ali kakšnemu tretjemu, recimo slovenskemu modelu sui generis? Hipotetični odgovor na to vprašanje oz. tezo, ki jo bomo skušali dokazati, je, da v Sloveniji prevladuje model sui generis – samosvoja struktura zaposlitvenih razmerij, ki vsebuje dokaj izvirne legitimizacijske in motivacijske mehanizme. Potrditev ali zavrnitev te teze ima lahko različne razvojne implikacije, vendar se z njimi v tem članku ne bomo ukvarjali.

## 2 Kontekst: slovenska različica koordiniranega tržnega gospodarstva

Neoinstitucionalna teorija pravi, da se kapitalistični sistemi medsebojno razlikujejo po načinih obvladovanja lastne kompleksnosti. Dva ključna idealna tipa sta sistem liberalnega (konkurenčnega) tržnega gospodarstva in sistem koordiniranega tržnega gospodarstva (Hall in Soskice 2001).

V preteklih 10–15 letih se je v Sloveniji izoblikovala različica koordiniranega tržnega gospodarstva – gre za edini primer tega tipa gospodarstva med vsemi tranzicijskimi postkomunističnimi družbami. Oblikovanje koordiniranega tržnega gospodarstva sta v Sloveniji spodbujala ali omogočala dva ključna dejavnika: specifična oblikovanost političnega prostora in relativno učinkovito interesno organiziranje delavcev, zlasti vključenost v sindikate.

V poznih osemdesetih letih se je slovensko politično prizorišče razcepilo na dva velika grozda političnih strank: na vrednotno bolj konzervativen grozd novih, »protikomunističnih« strank in na grozd starih, reformiranih strank, ki je bolj temeljil na liberalnih in socialno-demokratskih vrednotah (Fink - Hafner in Krašovec 2004: 15). V preteklih 10–15 letih je bilo volilno telo relativno enakomerno razdeljeno na ta dva velika strankarska bloka.

Za razumevanje procesa oblikovanja slovenskega sistema koordiniranega tržnega gospodarstva je odločilno dejstvo, da so proces prilagajanja Slovenije EU (do sprejetja v polnopravno članstvo leta 2004) povezovale in usmerjale koalicijske vlade, ki so sicer presegale izhodiščno cepitev na stari in novi strankarski grozd, vodila pa jih je LDS, ena od starih strank, ki se je nagibala k levi sredini političnega prostora. Ta relativno dolga kontinuiteta levosredinskih koalicij je bila najpomembnejša politična posebnost (dosedanje) slovenske tranzicije. V drugih primerljivih postkomunističnih družbah (poznejših novih članicah EU) so se v tem obdobju leve in desne vlade bolj pogosto menjavale na oblasti.

Zgodnjemu razcepu slovenskega političnega prizorišča je ustrezala izjemno dinamična preureditev sindikalnega prizorišča. Pomemben sprožilec teh procesov je bil novi sindikat Neodvisnost – Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije (KNSS), ki je bil neposredna konkurenca stari reformirani Zvezi svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS). Ker sta bila ta dva najpomembnejša sindikata v zgodnjem obdobju tranzicije (ob koncu osemdesetih in v začetku devetdesetih let) močno vpeta v dva nasprotujoča si tabora slovenske politike, so bile ideološke in politične cepitve na slovenskem sindikalnem prizorišču tedaj tudi zelo močne. V tem obdobju je bilo približno 60 odstotkov aktivnega prebivalstva Slovenije včlanjenih v sindikate.

V drugi polovici devetdesetih let se je članstvo v slovenskih sindikatih postopoma manjšalo. Leta 1998 je stopnja včlanjenosti v sindikate upadla na 42,8 odstotka. Po zadnji meritvi Centra za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij (FDV), ki je bila opravljena spomladi 2005 na vzorcu 1.002 anketirancev, je bila splošna stopnja včlanjenosti v sindikate (med aktivnim zaposlenim in nezaposlenim prebivalstvom)

37,1 odstotka. Na ravni podjetij je stopnja včlanjenosti v sindikate v Sloveniji visoka, v nekaterih primerih tudi izjemno visoka (do 70 ali celo 80 odstotkov vseh zaposlenih).

Kljub stalnemu postopnemu zmanjševanju deleža aktivnega slovenskega prebivalstva, včlanjenega v sindikate, kar je zaradi velikih strukturnih sprememb gospodarstev splošni (svetovni) trend, je treba poudariti, da je delež sindikaliziranih delavcev v Sloveniji relativno visok; v preteklih 10–15 letih je nenehno presegal evropsko povprečje in je trenutno bistveno višji od tega povprečja (ki je za EU-25 približno 20 odstotkov).

V Sloveniji imajo sindikati med delavci veliko podporo, kar se jasno izraža ne le v ohranjanju relativno visoke stopnje včlanjenosti v sindikate, temveč tudi v visoki mobilizacijski moči teh organizacij. Po zmanjševanju medsebojnih ideološko-političnih nasprotij (od sredine devetdesetih let) so se slovenski sindikati nasploh izoblikovali v močne interesne organizacije, kar je izrazita primerjalna posebnost postkomunistične Slovenije, saj so v drugih postkomunističnih okoljih sindikati praviloma dokaj obrobne, družbeno in politično nevpilvne organizacije.

V prvi polovici devetdesetih let (natančneje, od leta 1992) sta torej v Sloveniji obstajala dva nujna pogoja – levosredinska vlada in relativno močni sindikati, ki sta načeloma omogočala sprožanje procesov političnih menjav med temi akterji ter oblikovanje oz. institucionalizacijo (tem menjavam) ustreznega sistema industrijskih in zaposlitvenih razmerij.

Dva dodatna (zadostna) pogoja, ki sta zgodaj sprožila (in potem tudi pospeševala) oblikovanje tega sistema, sta bila *privatizacija* in *evropeizacija*. Privatizacija (po zakonu o privatizaciji iz leta 1992) je močno poudarila notranje lastništvo zaposlenih, povezala nezadovoljne delavce v sistem in ob tem vzpostavila obrazec, po katerem so v Sloveniji potekale vse poznejše menjave med delojemalci in (levosredinskimi) vladami (Stanojević 2003). Evropeizacija (vključitev v EU) je izhajala iz koncepta, ki so ga ob koncu osemdesetih in v začetku devetdesetih let soglasno sprejeli vsi ključni socialni in politični akterji v Sloveniji in je pomenil prehod v socialno (koordinirano) tržno gospodarstvo.

V Sloveniji se je sredi devetdesetih let sistem političnih menjav stabiliziral in institucionaliziral v zgodnjo obliko koordiniranega tržnega gospodarstva. Ta je takoj kazal značilnosti klasičnega neokorporativizma (o neokorporativizmu glej Schmitter in Lehbruch 1979; Goldhorp 1984). Temeljna značilnost tega sistema je bila vključitev velikih organiziranih ekonomskih interesov (sindikato in delodajalcev) v oblikovanje javnih politik, njegova klasičnost pa se je najbolj izrazila v menjavah, ki so se osredotočile na plačno politiko. Ta je bila v celotnem obdobju približevanja Slovenije EU zelo pomemben element mešanice vladnih politik, ki je bila primarno osredotočena na ohranjanje makroekonomske stabilnosti sistema, ob tem pa je skupaj s komplementarno industrijsko politiko nekaterim najbolj ranljivim delom gospodarstva relativno sistematično zagotavljala preživetje (Šušteršič 2004).

Na plačnem področju je implementacijo dogovorjenih politik omogočal visoko centraliziran, inkluziven sistem kolektivnih pogajanj. Skoraj celotna slovenska delovna sila je »pokrita« s kolektivnimi pogodbami, vsaj z najnižjimi standardi, ki jih določajo

splošne kolektivne pogodbe (kar je bila še ena izrazita posebnost slovenskega postkomunističnega sistema).

V orisanem, visoko reguliranem sistemu tržnega gospodarstva, ki je temeljil (tako kot drugi podobni sistemi) na institucionalizaciji političnih menjav (med vlado in močnimi interesnimi organizacijami dela in kapitala), so se izoblikovale naslednje ključne značilnosti sistema zaposlovanja in delovnih ali zaposlitvenih razmerij:

1. *Visoka varnost zaposlitve.* V preteklih 15 letih se je ohranjala relativno visoka varnost zaposlitve za večino zaposlenih v Sloveniji, ki so v primerjavi z zaposlenimi v drugih tranzicijskih državah prejeli za svoje delo relativno visoke plače. Drugi podatki, ki so skladni s temi ugotovitvami, razkrivajo primerjalno šibko fluktuacijo zaposlenih in ustrezno »zapiranje« podjetij za zunanji trg delovne sile (CPOČV 2001; CPOČV 2005).
2. *Visoka stopnja časovne fleksibilnosti zaposlenih.* Vse oblike te fleksibilnosti – delo ob koncu tedna, delo v izmenah in nadurno delo, so v slovenskih organizacijah močno razširjene. Po ugotovitvah raziskave o Upravljanju s človeškimi viri v slovenskih organizacijah leta 2001 (CPOČV 2001) le 17,4 odstotka večjih organizacij (več kot 200 zaposlenih) ni izvajalo dela ob koncu tedna, 14,8 odstotka jih ni nikoli izvajalo dela v izmenah in le 4 odstotki večjih organizacij v Sloveniji niso nikoli izvajali nadurnega dela. Leta 2004 so bili deleži velikih slovenskih organizacij, ki niso nikoli izvajale dela ob koncu tedna, dela v izmenah ali nadurnega dela, sicer nekoliko višji, vendar so raziskovalci to razlagali tudi s spremenjenim vzorcem organizacij, zajetih v raziskavo (več organizacij iz sektorja javnih storitev). Tako po podatkih za leto 2004 dela konec tedna ni nikoli izvajalo 19,9 odstotka velikih organizacij v Sloveniji, dela v izmenah 16,9 odstotka organizacij, nadurnega dela pa 8,8 odstotka velikih organizacij v Sloveniji (CPOČV 2005).
3. *Zaposlovanje za določen čas.* Ta oblika zaposlovanja v Sloveniji narašča in je po letu 2000 že presegla povprečje deleža te oblike zaposlovanja v EU-15. Poudariti velja, da je v Sloveniji zaposlovanje za določen čas izrazito vezano na mlajše prebivalstvo.
4. *Mehke metode reševanja problema presežnih delavcev.* Na začetku tranzicije je bila visoka varnost zaposlitve kombinirana z intenzivno uporabo shem zgodnjega upokojevanja, pozneje pa naravni odliv starejših zaposlenih v upokojski status praviloma ni bil nadomeščen z ustrezno intenzivnim novim zaposlovanjem.
5. *Zmerna stopnja brezposelnosti.* Ob koncu osemdesetih let je stopnja brezposelnosti začela naglo naraščati, v letih 1993 in 1994 je dosegla 9 odstotkov (po standardih ILO), potem pa je bila uspešno zniževana in se je stabilizirala na nivoju, ki je pod povprečjem EU (glej Tabelo 1).

**Tabela 1: Deleži zaposlenih za določen čas in stopnje brezposelnosti (po metodologiji ILO) za Slovenijo in EU-15.**

		1996	2000	2002	2004
Zaposleni za določen čas	Slo.	8,4	12,8	14,6	17,8
	EU-15	11,8	13,7	13,2	13,4
Brezposelnost (standard ILO)	Slo.	6,9	6,6	6,1	6,0
	EU-15	10,1	7,6	7,6	8,1

*Vira: UMAR 2006: 52; European Commission 2005.*

### 3 Neposredne tuje naložbe (NTN) v Sloveniji

Zaradi orisanih značilnosti in tudi nekaterih drugih dejavnikov (kot sta majhnost trga in bližina kriznega žarišča) slovenska klasična neokorporativistična različica koordiniranega tržnega gospodarstva za vse tipe tujih naložbenikov ni bila privlačna. Na splošno je bil slovenski sistem do tujih naložbenikov dokaj zahteven, selektiven. Zaradi teh razlogov je bil v celotnem 15-letnem obdobju (od prvih parlamentarnih volitev do vključitve v EU) dotok NTN v slovensko gospodarstvo v primerjavi z državami EU šibek. Tako je bilo konec leta 2004 razmerje med celotno vrednostjo vhodnih NTN in BDP v Sloveniji le 21,2 odstotka, medtem ko je bilo povprečje za EU-25 31,7 odstotka. Nižje razmerje od Slovenije imajo le Nemčija, Italija in Grčija.

Ob koncu leta 2004 je celotna vrednost vhodnih NTN v Sloveniji dosegla 5.556,7 milijonov EUR. Naložbeni kapital je razporejen na številne zelo različne panoge. Največji prejemniki tujih naložb v Sloveniji so trgovina, predelovalna dejavnost in finančno posredništvo, največ NTN pa prihaja iz Avstrije, iz Švice, z Nizozemske, iz Francije, iz Nemčije, iz Italije in s Hrvaške. V predelovalni dejavnosti je največ NTN v kemični, papirni in gumarski industriji, strojogradnji, avtomobilski industriji itd.

Kljub relativno šibki kvantitativni pomembnosti (deležu) NTN v slovenskem gospodarstvu je njihov vpliv na prestrukturiranje in izboljševanje produktivnosti v slovenskem gospodarstvu relativno močan. Spremembe, ki so jih v podjetjih sprožili tuji naložbeniki, so dokumentirali Damijan in Majcen (2001) ter Rojec in Stanojević (2001). Damijan in Majcen (2001) ugotavljata, da so NTN pomemben vir (oblika, spodbujevalec) prenosa tehnologij v slovensko industrijo. Kljub temu se zdi, da so te tehnologije v povprečju relativno standardizirane. Rojec in Stanojević (2001) v svojem pregledu študij primerov NTN v Sloveniji navajata naslednje najpogostejše spremembe, ki jih tuji naložbeniki izvajajo v podjetjih: (i) izboljšava kakovosti izdelkov, ki je rezultat sprememb v proizvodnem in tehnološkem procesu ter še posebej večje osredotočenosti na vprašanje kakovosti, (ii) izboljšava proizvodnega programa; proizvodni programi so bili večinoma zoženi ter osredotočeni na osrednjo ali nosilno dejavnost podjetja, (iii) spremembe v organizacijski strukturi podjetja na način, ki posnema metode poslovanja v MNP, ki je nosilec naložbe, (iv) več usposabljanja za menedžerje in druge zaposlene, posebej na začetku, pozneje pa je to nepretrgana dejavnost, (v) izboljšava informacijskega sistema: vpeljava novih sistemov računovodskega in finančnega poročanja, večji poudarek na

zbiranju in diseminaciji informacij, več naložb v notranjo informatizacijo in kontroling, (vi) domači menedžerji so večinoma ohranili svoje položaje, ob tem pa je bilo v večini primerov število zaposlenih zmanjšano, praviloma v obliki različnih mehkih metod, kot so zgodnje upokojevanje, pomoč presežnim delavcem pri ustanavljanju lastnih podjetij oz. poslovnih aktivnosti ipd., (vii) razmerje med podjetjem v Sloveniji in sedežem MNP (ang. parent company) je odvisno od načina organiziranosti MNP; na splošno sedež podjetja sprejema vse strateške odločitve, posamezne enote pa so neodvisne na ravni (v terminih) vsakdanjega delovanja, (viii) velike izboljšave kakovosti in vloge menedžmenta, (ix) tuji naložbeniki so na splošno naklonjeni uporabi ekološko neoporečnih izdelkov in procesov.

Rojec in Stanojević (2001) tudi ugotavljata, da tuji naložbeniki v Sloveniji sledijo vrsti različnih ter medsebojno povezanih motivov, med katerimi so praviloma v ospredju iskanje novih trgov, stroškovnih prednosti ali ugodnosti in strateški motivi. Kljub pomembnosti lokalnega (slovenskega) trga je motiv iskanja stroškovnih prednosti med nosilci NTN v Sloveniji v ospredju. V tem kontekstu je dostop do trgov držav nekdanje Jugoslavije dokaj pomemben. Cenejša delovna sila je pomemben motiv, kljub temu pa je poudarek predvsem na relativno ugodni ceni kvalificirane delovne sile v Sloveniji. Dobra priložnost, posebej možnost nakupa podjetja v procesu privatizacije in dobro prejšnje sodelovanje med potencialnim tujim naložbenikom in ciljnim podjetjem – lokalnim naložbenim partnerjem, je pomemben spodbujevalec, ki vpliva na odločitev tujega podjetja, da se odloči za naložbo (Rojec in Stanojević 2001).

Podjetja v tuji lasti (PTL) so praviloma precej bolj izvozno naravnana kot podjetja v domači lasti (DP) in so tudi, po drugi strani, bolj nagnjena k uvozu. Večina inputov PTL prihaja iz tujine, praviloma od dobaviteljev, povezanih z matičnim MNP. Obstajajo precejšnje razlike v strukturi dobave različnih PTL, ki so običajno povezani z naravo tehnologij (tehnološko intenzivnostjo) industrij, v katerih delujejo. Za PTL, ki temeljijo na visokih tehnologijah, je običajno ključni dobavitelj matično tuje podjetje, pri PTL, ki uporabljajo bolj nezahtevne tehnologije, pa je izrazitejša naravnost na lokalne dobavitelje. Tudi srednje (ne)zahtevne tehnologije so običajno povezane z večjim povezovanjem z domačimi (lokalnimi) dobavitelji. Primerjave na sploh razkrivajo pričakovano, daleč največjo povezanost tehnološko najrazvitejših PTL v dobaviteljsko mrežo matičnih podjetij. Očitno zelo pomemben razlog tovrstne internalizacije MNP je vprašanje kompleksnosti in ustrezne uporabe zahtevnejših tehnologij, ob tem pa tudi želja po ohranitvi tehnološke prednosti oz. zaščite lastne tehnologije (Majcen in dr. 2004).

Vpliv NTN na razvoj DP v državi prejemnici se v največji meri odraža v učinkih prelivanja (ang. spill-over). T. i. navpični učinki prelivanja odražajo prelivanje znanj od PTL na DP zaradi dobaviteljskih povezav, ki se vzpostavijo med PTL (kupec inputov) in DP (dobavitelj inputov). Analiza velikega vzorca industrijskih podjetij v 10 tranzicijskih državah, ki so jo opravili Damijan in dr. (2003), kaže pozitivne, obenem pa zmerne učinke navpičnih učinkov prelivanja na DP v Sloveniji. To pomeni, da NTN niso razkrojile obstoječih dobaviteljskih povezav med podjetji v Sloveniji, zdi se celo, da obstajajo določeni pozitivni vplivi na razvoj lokalnih dobaviteljev.



Druga oblika učinkov prelivanja so vodoravni učinki, torej učinki PTL na DP v istih panogah. Gre predvsem za rastoče konkurenčne pritiske v panogi, ki naj bi vplivali na izboljševanje učinkovitosti. Seveda povečanje konkurence v panogi lahko povzroči tudi probleme, ko DP ne zmorejo odgovoriti na rastoči konkurenčni pritisk in zmanjšajo obseg svoje dejavnosti ali propadejo. Damijan in dr. (2003) pravijo, da so vodoravni učinki prelivanja v Sloveniji majhni in zagotovo nevtralni. Tovrstni rezultat je pričakovan zaradi relativno šibkega dotoka NTN v Slovenijo.

Pregled analiz, ki skušajo pojasniti relativno šibek dotok NTN v Slovenijo (OECD 2002; Rojec 1998; Dedek in Novak 1998; UMAR 1999; FIAS 1998; FIAS 2000), kaže, da je večina dejavnikov, ki ovirajo dotok NTN in spodbujajo omahljivo vedenje politikov in ekonomskih politikov do NTN, v osnovi sestavni del slovenskega sistema, ki se je izoblikoval v devetdesetih letih (več v Mrak in dr. 2004). Ta naj bi omejeval (mednarodne) konkurenčne pritiske, ki spodbujajo prestrukturiranje v podjetniškem sektorju, in naj bi, temu primerno, omejeval potrebo po vključitvi tujih strateških partnerjev v ta prestrukturiranje.

#### **4 Študije primerov: dobavitelji v avtomobilski industriji**

Po prihodkih, zaposlenosti in obsegu izvoza so v slovenskem gospodarstvu najmočnejše panoge kovinskopredelovalna dejavnost, proizvodnja električne opreme in kemičnih oz. farmacevtskih izdelkov. Te tri nosilne panoge slovenskega gospodarstva zaposlujejo približno 100.000 delavcev in opravijo največji del slovenskega izvoza.

Največji del slovenske avtomobilске industrije deluje v okviru kovinarske panoge in proizvodnje električne opreme. V kovinarski panogi je proizvodnja vozil po deležu v celotnem prometu panoge enakovredna deležu proizvodnje kovin (skupaj imata približno 80-odstotni delež prometa celotne panoge).

Po podatkih združenja ACS – Slovenski avtomobilski grozd slovenska avtomobilska industrija zaposluje več kot 16.000 delavcev v približno 80 podjetjih. Med temi podjetji je največji Renaultov Revoz iz Novega mesta, ki je tudi največji posamični izvoznik v slovenskem gospodarstvu, saj opravi 10 odstotkov celotnega izvoza slovenske predelovalne dejavnosti. Vsi ostali proizvajalci so dobavitelji v avtomobilski industriji, ki dosegajo (dodaten) 8-odstotni delež slovenskega izvoza. Večina podjetij deluje v drugem in tretjem dobaviteljskem razredu, le nekaj podjetij pripada prvemu razredu oz. je v prvi, najvišji dobaviteljski kategoriji. Proizvodnja delov za avtomobilsko industrijo (brez Revoza) dosega vrednost 950 milijonov EUR letno, od tega se več kot 80 odstotkov uresniči na tujih trgih. Najpomembnejši tuji trgi so Nemčija (40 odstotkov), Francija (21 odstotkov), Italija (8 odstotkov), Avstrija, Velika Britanija, ZDA in Španija.

V slovenskem avtomobilskem grozdu je Renaultov Revoz sicer velika, obenem pa dokaj osamljena NTN. Večina ostalih podjetij je v slovenski lasti, le nekatera so tudi delno ali v celoti v tuji lasti.

Štiri podjetja, ki smo jih za raziskavo izbrali v Sloveniji, so se zaradi teh slovenskih posebnosti lahko le delno ujemala z izhodiščnimi zahtevami projekta. Po pregledu dostopnih podatkov smo ugotovili, da imamo od štirih zahtevanih primerov (za potrebe



raziskave bi morali zbrati podatke o štirih podjetjih – dveh v lasti nemškega in dveh v lasti ameriškega MNP) v Sloveniji le dva relativno »čista« primera podjetij, ki sta del širšega sistema nemškega oz. ameriškega MNP. Ker sta nam dva primera zmanjkala, smo slovenski vzorec dopolnili z nadomestkoma, in sicer s podjetjem, ki je v lasti sklada iz Velike Britanije, ter MNP v slovenski lasti, ki je bilo prej v lasti nemškega in potem tudi ameriškega MNP. S prvim dodatnim primerom smo hoteli zagotoviti približek izhodiščnega idealnega tipa ameriškega MNP, z drugim pa primer podjetja, ki kot slovensko MNP dobro predstavlja lastniško strukturo dobaviteljev v avtomobilski industriji Slovenije, sicer pa je očitni hibrid, saj je bilo tako v lasti nemške kot ameriške multinacionalne družbe.

Štirje primeri, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju, ob ustreznih primerjavah s širšo evidenco omogočajo določena sploševanja, ki presegajo avtomobilsko industrijo. Prvič, štiri izbrana podjetja so del treh ključnih sektorjev slovenske industrije (kovinarstvo, električna industrija in kemična industrija). Drugič, so del avtomobilskega sektorja, ki ne le, da ima v celotni slovenski industriji pomembno vlogo, temveč je zaradi močne vpetosti v mednarodno menjavo tudi nadpovprečno izpostavljen močnim konkurenčnim pritiskom na mednarodnih trgih. In tretjič, vsi štirje primeri, ker so segmenti MNP, predstavljajo tudi organizacijski in tehnološki vrh avtomobilske industrije v Sloveniji. Študije teh štirih primerov nam omogočajo ne le vpogled v zaposlitvena razmerja v najbolj razvitih segmentih avtomobilske industrije v Sloveniji, temveč tudi boljše razumevanje prevladujočih zaposlitvenih praks in trendov znotraj teh praks v slovenski avtomobilski industriji, v treh ključnih panogah slovenske industrije in v slovenskem tranzicijskem gospodarstvu nasploh.

#### **4.1 Podjetje A: ameriška multinacionalna družba v okolju z močnimi sindikati**

Večinski lastnik podjetja A je ameriško MNP, ki ima skupno več kot 120.000 zaposlenih. V A-ju, ki deluje v manjšem industrijskem mestu na severovzhodu Slovenije, je bilo v času raziskave zaposlenih 920 ljudi iz mesta in bližnje okolice. Glavni izdelek tovarne so vzglavniki avtomobilskih sedežev. Proizvedejo jih do 40.000 dnevno za velike naročnike v Sloveniji (Revoz) in v EU (Opel, Mercedes, BMW). Proizvodnja je pretežno fordistična, delno robotizirana. Na evropskem sedežu MNP A-ju določajo natančne finančne cilje ter ciljno dobičkonosnost za 5-letno, 3-letno in 18-mesečno obdobje. Uresničitev teh načrtov je strogo nadzorovana in vsako nedoseganje načrtovanih ciljev, ki presega 3 odstotke, mora lokalni menedžment vodilnim na sedežu MNP zelo natančno utemeljiti.

Večina delavcev v A-ju je zaposlena za nedoločen čas. Zaposlenih za določen čas je približno 10 odstotkov. Po dogovoru med zaposlenimi in upravo podjetja naj bi se zaposlitev za določen čas ne podaljševala več kot dve leti (po tem obdobju naj bi delavca zaposlili za nedoločen čas), vendar dogovor ni bil izpolnjen, ker so se naročila zmanjšala. V času intervjujev je bilo v podjetju 40 delavcev, ki so več kot dve leti zaposleni po pogodbah za določen čas.

Delo v A-ju poteka v dveh in v največjem obratu v treh izmenah. Dopoldanska izmena poteka od 6.00 do 14.00, popoldanska od 14.00 do 22.00 in nočna od 22.00 do 6.00. Proizvodni delavci imajo polurni odmor za malico, ki je vključen v 8-urni delavnik, in dve 10-minutni t. i. tehnološki prekinitvi. Za delo v popoldanski izmeni dobijo 10-odstotni dodatek, za nočno delo pa 50-odstotni dodatek. Prej je v primeru nočnega dela delavec, tudi če je v istem mesecu delal v popoldanski izmeni, prejemal le 50-odstotni dodatek za nočno delo, kar je bilo po posredovanju sindikatov spremenjeno, tako da se sedaj 10-odstotni dodatek za popoldansko delo dodaja oz. sešteva z dodatkom za nočno delo. Predsednik sveta delavcev nam je povedal, da so zaposleni izvajali velik pritisk na upravo, ko je ta zmanjšala količino dela v nočni izmeni. Delavci so za delo v nočni izmeni zainteresirani, ker je to delo bolje plačano. Tudi predsednik sindikata meni, da zaposleni, še posebej mlajši delavci, sprejemajo delo v nočni izmeni, ker potrebujejo denar in jim 50-odstotni dodatek veliko pomeni.

Občasno je treba z dodatnim (nadurnim) delom zapolnjevati zamude, ki se dogajajo pri dobaviteljnih, in se tudi odzivati na povečano povpraševanje. Ker so ta nihanja kratkoročna, zaposlitev nove delovne sile ni možna, nihanj pa se tudi ne da rešiti z izmenskimi delom. V takšnih pogojih podjetje praviloma izvaja nadurno delo. Predsednik sindikata o tem pravi: »Pri nas lahko pride zvečer faks, da je naslednji dan treba povečati število nekega tipa vzglavnikov. /.../ Mi smo glede tega s firmo dogovorjeni. V takih primerih ne ugovarjamo.« Delavci se torej zaradi velikega števila nadur ne pritožujejo. Še največja težava nastane, ko se pri nekaterih nakopiči preveč nadur, ki se jih po zakonu ne da izplačati.

Intervjuvani delavci so opisali proces dela v proizvodnji. V izmeni v obratu dela 14 ljudi. Četverica moških dela na liniji: robot uliva poliuretansko maso v model treh vzglavnikov avtomobilskih sedežev, ki se premika po krožnem konvejerju. Odlitki se v 3 do 4 minutah, tj. v času obračanja po konvejerju, shladijo. Delavci shlajene odlitke jemljejo iz kalupov in predajajo delavkam, ki na odlitkih popravljajo napake in jih »oblečejo«. Delavci za konvejerjem opravljajo dve operaciji: nanašanje (priprava kalupa za polnjenje) in čiščenje kalupa po odstranitvi odlitka. Te operacije delajo v parih in pri njih se zaradi monotonosti zamenjujejo vsaki dve uri. O delitvi dela se dogovorijo sami. Zaradi bližine robota je delo lahko nevarno. Robot se ustavlja na dve uri (prvi 10-minutni premor, malica in potem drugi 10-minutni premor). Tempo dela določa premikanje modela na konvejerju. V začetku je bil določen na 3,5 minute, potem pa je bilo ugotovljeno, da celotna operacija (zaradi časa polnjenja kalupov in hlajenja) zahteva 4 minute. Med delavci je v obratu razmik približno po en meter. Med delom se lahko pogovarjajo. V eni izmeni proizvedejo 4.200 do 4.300 vzglavnikov.

V podjetju so po ukinitvi delavskega sveta v začetku devetdesetih let delovali le sindikati, potem pa je bil na pobudo sindikatov ustanovljen svet delavcev, ki v podjetju obstaja že 10 let (tretji mandat). Kandidatne liste za volitve v svet so oblikovali sindikati. Svet delavcev ima 13 članov. Eden je iz uprave, ostali so iz obratov, med njimi so tudi proizvodni delavci. Na zadnjih volitvah je bil za predsednika sveta izbran neodvisni kandidat. Svet, ki ima z upravo sklenjen participativni dogovor, se sestaja enkrat na mesec. Razpravlja o poslovnem poročilu, o zdravju in varstvu pri delu ter o različnih

podjetjih zaposlenih. Delavci se občasno pritožujejo zaradi višjih norm in ocen delovne uspešnosti; svet o teh pritožbah razpravlja.

V podjetju obstajata dva sindikata. Manjši KNSS ima 80, večinski ZSSS pa 770 članov. Sindikata med sabo ne sodelujeta. Predsednik večinskega sindikata je tehnolog, ki se v podjetju izključno profesionalno, za polni delovni čas, ukvarja s sindikalnimi vprašanji. Visoko stopnjo včlanjenosti v sindikat v podjetju pojasnjuje z učinkovitim in uspešnim delovanjem sindikata: pri izplačilih plač in letnih regresov ni nobenih zamikov, delavci pred veliko nočjo in božičem redno dobivajo dodatne nagrade (v obliki nakupovalnih bonov in ozimnice), sofinancirano je športno udejstvovanje delavcev, člani sindikata imajo na razpolago brezplačno pravno svetovanje in pomoč v območni sindikalni organizaciji, na ravni panog ima sindikat solidarnostni sklad, ki članom zagotavlja nepovratna sredstva v primeru izjemnih dogodkov (nesreč), člani sindikata pa lahko pri delavski hranilnici dobijo zelo ugodne kredite.

Delavci svet delavcev in sindikat razumejo kot svoji predstavništvu, ki se pogajata »da se plače povišajo«. V podjetju nikoli niso imeli stavk. Predstavniki delavcev so se udeležili dveh protestnih shodov pred stavbo Gospodarske zbornice Slovenije v Ljubljani, ko so izvajali pritisk na delodajalce, ki so zavračali podpis nove panožne kolektivne pogodbe. Ob zadnji enourni opozorilni stavki, ki jo je organizirala ZSSS, se je v podjetju »večinoma delalo«.

#### **4.2 Podjetje B: britanski lastnik in fleksibilizacija v slovenskem okolju**

Podjetje deluje v manjšem mestu v bližini večjega industrijskega središča. Glavni izdelek so različni aluminijски odlitki – sestavni deli za avtomobilsko industrijo. Tehnologija podjetja je visoko in srednje visoko razvita, robotizirana, delno tudi fordistična. Število zaposlenih v času raziskave je bilo približno 1.200.

Podjetje B je bilo ustanovljeno leta 1989. Pred tem je bilo del podjetja, ki ni bilo primarno del avtomobilske industrije in je zaposlovalo več kot 2.000 delavcev. Na začetku tranzicije se je podjetje B ločilo od širšega sistema in se takoj po ločitvi leta 1992 soočilo z velikimi problemi in nelikvidnostjo. Zaposlovalo je približno četrtno delovne sile celotnega »starega« podjetja in je pokrivalo približno 30 odstotkov trga prejšnjega podjetja. Lastništvo podjetja je bilo v sklopu širšega programa prestrukturiranja približno 100 slovenskih podjetij preneseno na Razvojni sklad Republike Slovenije. Po izpeljavi programa finančne in proizvodne konsolidacije, ki je potekala pod upravo sklada, je bilo podjetje prodano avstrijskemu MNP, ki je delovalo v avtomobilski industriji. V času prodaje je bilo v B-ju 442 zaposlenih.

Novi lastnik (avstrijsko MNP) je intenzivno vlagal v posodabljanje proizvodnje. V dveh letih se je število zaposlenih zmanjšalo za približno 30 odstotkov (na 278 zaposlenih leta 1994). Pri zmanjševanju števila zaposlenih so večinoma uporabljali mehke oblike reševanja presežnih delavcev. Ob tem se je, po besedah kadrovskega menedžerja, v podjetju spreminjala tudi organizacijska kultura in odnos zaposlenih do dela, kar je vplivalo na rast produktivnosti. Kasneje se je ponovno začelo novo zaposlovanje.

Leta 1997 je celotno skupino (MNP) prevzel britanski sklad. V B-ju je takoj prišlo do zamenjave generalnega direktorja, v proizvodnji pa opaznih sprememb ni bilo.

Konec leta 2004 je imelo podjetje B 1.274 zaposlenih. Od teh jih je bilo po pogodbah za nedoločen čas zaposlenih 721, za določen čas je bilo zaposlenih 333 oseb, najete delovne sile (sposojenih delavcev) pa je bilo 220, kar pomeni, da je le dobra polovica vseh zaposlenih imela pogodbe za nedoločen čas. Intervjuvani menedžerji so povedali, da ponujajo pri zaposlovanju novim delavcem izključno pogodbe za določen čas (v trajanju enega leta), ki jih potem lahko podaljšajo še za eno leto, kasneje pa, če sta obe strani zadovoljni, se sklepajo pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas. Občasno se pojavljajo primeri, ko novi delavci ne zmorejo tempa dela ali pa se ne morejo navaditi na delo v izmenah in dajo odpoved ali pa podjetje pogodbe o zaposlitvi za določen čas ne podaljša, ker z delavcem ni zadovoljno. V času dopustov in posebej poleti na nekaterih mestih v proizvodnji zaposlujejo tudi študente, ki nadomeščajo delavce, ki so v tem času na dopustu.

Delo v B-ju poteka v štirih izmenah: tovarna dela brez prekinitev, dan in noč, ob koncih tedna in čez praznike. Po mnenju kadrovskega menedžerja ta sistem dela zelo globoko posega v življenje konkretnega človeka, v življenje družine in tudi družbenega okolja. Pogoj uspešnega operativnega delovanja tega sistema je pravilna izbira ljudi, ustrezno prepričevanje in formalna ureditev. V podjetju, ki deluje v manjšem mestu, je ta sistem utečen in dobro deluje, v obratu, ki ga imajo v bližnjem večjem industrijskem središču, pa imajo z njegovim uvajanjem težave. Ob 4-izmenskem delu zagotavlja polno obratovanje proizvodnje še sistem trajne pripravljenosti. Zaposleni, ki je dežurni po tem sistemu, mora biti stalno dosegljiv tudi v prostem času in se mora, ko ga tovarna potrebuje, vključiti v proizvodnjo »ne glede na uro, dan ali praznik«.

V podjetju je močno razvit notranji trg delovne sile, ki je izrazito povezan s sistemom napredovanja (razvoja karier zaposlenih) in nagrajevanja. Podjetje dobrim in perspektivnim delavcem financira nadaljnje šolanje (jim omogoča dokončanje šolanja ali nadaljevanje na višji stopnji). Eden od menedžerjev, s katerimi smo imeli intervju, je zaposlitev v podjetju začel kot kvalificirani delavec in se je postopno šolal ob delu ter napredoval v organizacijski hierarhiji.

V B-ju je poudarjeno timsko delo. Delavci in strojni tehniki na ravni proizvodnih enot delajo v skupinah približno 20 do 30 delavcev, ki jih koordinirajo vodje izmen. Delavci so specializirani za delo na posameznih, dokaj sofisticiranih strojih. Strojne tehnike pa podjetje usposablja za delo na 4 do 5 strojih, tako da lahko po potrebi nadomeščajo manjkajoče specializirane delavce.

Sveta delavcev v B-ju ni. Na ravni MNP tudi ni evropskega sveta delavcev. V podjetju pa obstaja sindikat, v katerem je približno 70 odstotkov zaposlenih. Sindikat je formalno povezan v ZSSS, sicer pa je bolj navezan na podjetje in močno nezadovoljen s storitvami zveze. Kadrovski menedžer ocenjuje, da je sindikat v B-ju močan.

#### **4.3 Podjetje C: nemška multinacionalna družba v Nemčiji podobnem okolju**

Podjetje C deluje v večjem industrijskem središču. Glavni izdelek so specifični električni sestavni deli (svetila). Proizvodnja je tehnološko na srednje visoki stopnji razvitosti; je delno robotizirana, delno pa poteka po klasičnem fordističnem obrazcu.

Leta 1997 je večinski lastnik C-ja postalo nemško družinsko MNP, ki je med vodilnimi na svojem področju na svetu. Po prevzemu se tuje vodstvo podjetja nekaj let ni vmešavalo v notranjo organizacijo C-ja. Pred nekaj leti pa je naročilo izdelavo študije poslovanja v pogojih globalizacije. Študija, ki jo je pripravilo ameriško svetovalno podjetje, je predvidevala poenotenje organizacijskih struktur v vseh enotah MNP po svetu. Tako v zadnjih letih v MNP poteka popolno poenotenje in standardizacija organizacijskih struktur in postopkov. Oblika prenosa so seminarji in nenehno izobraževanje. MNP je vzpostavilo tudi svoj sistem razvoja izdelkov. Postopek razvoja je razdeljen na 9 korakov in je v vseh podružnicah enak. Povsod uporabljajo iste obrazce, ki natančno opredeljujejo korake razvoja. Projektno vodenje je poenoteno in vsi vodje se vključujejo v šolo projektnega vodenja.

Na sedežu MNP zelo sistematično primerjajo produktivnost in druge elemente poslovanja med različnimi enotami. Imajo jasno definirane kazalnike, po katerih mesečno primerjajo vse enote po svetu. Te ocene so podlaga odločanja o naložbah, niso pa edini dejavnik tega odločanja, saj nanj vplivajo tudi drugi elementi, npr. bližina dobavitelja in naročnika.

MNP na menedžerske položaje praviloma postavlja lokalne menedžerje. V C-ju imajo menedžerska pooblastila le lokalni menedžerji. V izbiro kadrov se sedež podjetja, ki je v tujini, ne vmešava; izbira najpomembnejših kadrov je prepuščena generalnemu direktorju C-ja.

Leta 1997, tj. v času prevzema, je bilo v C-ju 520 zaposlenih. 7 let pozneje (leta 2004) je podjetje C imelo po pogodbah za nedoločen čas približno 600 zaposlenih. Nova delovna mesta podjetje običajno zapolnjuje z zaposlitvami za določen čas (poskusno delo), ki traja od nekaj mesecev za proizvodne delavce do enega leta za bolj strokovno usposobljene delavce (tehniki, inženirji in menedžerji), pozneje pa se pogodba o začasni zaposlitvi lahko spremeni v zaposlitev za nedoločen čas. Na tovrstnem poskusnem delu oz. po pogodbah za določen čas je bilo leta 2004 zaposlenih 50 ljudi. Ob skupno 650 delavcih (600 stalno zaposlenih in 50 kandidatov za stalno zaposlitev) podjetje C tudi redno najema dodatno delovno silo prek agencij, specializiranih za sposojanje delavcev. Podjetje ima letne pogodbe s temi agencijami, prek katerih je leta 2004 zaposlilo 140 sposojenih delavcev. Ti delajo skupaj s stalno zaposlenimi in tudi opravljajo podobna dela kot stalno zaposlena delovna sila. V C-ju zaposlujejo tudi študente prek študentskih servisov. V tovarni dnevno dela približno 80 študentov. Tako je skupno število vseh, ki delajo v C-ju (stalno zaposlenih, zaposlenih za določen čas, najetih pri agencijah za sposojanje delavcev in študentov), približno 900. Fluktuacija v podjetju je med jedrom stalno zaposlenih zelo nizka; večina zaposlenih je močno navezana na tovarno in čuti pripadnost do nje.

Intervjuvani menedžerji so menili, da je varnost zaposlitve v Sloveniji še vedno relativno visoka za jedro delovne sile oz. za zaposlene za nedoločen čas. Težavam zaradi morebitne potrebe po odpuščanju delavcev, zaposlenih za nedoločen čas, se podjetje C izogiba z uporabo sposojenih delavcev in študentskega dela. Na sedežu MNP visoke stopnje varnosti zaposlitve v Sloveniji ne razumejo kot večjega problema, saj jim je tovrsten način dela zelo dobro znan iz njihovega (nemškega) domačega okolja. Tako

kot v C-ju tudi v MNP tradicionalno uravnava raven presežnih delavcev z mehкими metodami reševanja presežkov, kot so upokojevanje, zgodnje upokojevanje, različna nadomestila, prestavljanje na druga delovna mesta ipd.

Proizvodnja poteka v dveh izmenah (od 6.00 do 14.00 in od 14.00 do 22.00), ob tem pa občasno organizirajo tudi nočno izmeno (od 22.00 do 6.00), ko je to v določenem obratu potrebno. Nadurno delo in delo v izmenah, pa tudi nadaljevanje z delom iz izmene v izmeno je dokaj razširjena praksa med proizvodnimi delavci. Tovrstno časovno širitev dela povzročajo naročila, ki se pojavljajo nenadoma in v zadnjem hipu, ter motnje v proizvodnji, ki npr. nastajajo zaradi zamud dobaviteljev. Širitve delovnega časa večjih težav v C-ju ne povzročajo, saj so stalno zaposleni, ki praviloma prevzemajo tovrstno dodatno delo, visoko motivirani in (časovno) zelo prilagodljivi. Posamezni delavci nabirajo od 20 do (celo) 80 nadur mesečno, kar je rezultat nadaljevanja dela v naslednji izmeni ali pa dela ob koncu tedna. Za nadurno delo so večinoma zainteresirani zaradi dodatnega plačila (50 odstotkov nad plačilom za ceno ure dela v rednem, 8-urnem delavniku), s katerim si lahko pomembno izboljšajo redne mesečne prihodke. Drugi pomembnejši razlog visoke časovne fleksibilnosti zaposlenih izvira iz tradicije, saj imajo delavci, posebej tisti z daljšim delovnim stažem v C-ju, tovarno še vedno za »svojo« (dediščina samoupravljanja) in so pripravljeni na dodatno delo, da bi podjetje dosegalo čim boljše rezultate.

Velik delež nadurnega dela in velika časovna fleksibilnost dela sta očitno sprejemljiva tako za menedžment kot za delavce in sta predmet tihega sporazuma med njimi, saj je za delavce to priložnost za dodatni zaslužek, za menedžment pa je učinkovita oblika hitrega prilagajanja nepričakovanim spremembam oz. potrebam proizvodnje. Najbolj kritizirana razsežnost nadurnega dela (edina, ki ji tudi sindikati nasprotujejo) je organiziranje dodatnega dela (konec tedna ali v dodatnih izmenah) v zadnjem trenutku, ko se delavce o tem obvešča nekaj ur pred začetkom dodatnega dela. Delavci to razumejo kot spodrsaljake, ki izvirajo iz slabe organizacije dela. Temu primerno sindikati zahtevajo, da zaposleni prejmejo obvestilo o načrtovanem dodatnem delu vsaj en dan prej. Vendar pa izpolnjevanje naročil »v zadnjem hipu« podjetje C uporablja kot svojo konkurenčno prednost. Generalni menedžer omenja, da na sedežu MNP pogosto uporabljajo prav tovrstno časovno in produkcijsko prožnost C-ja, ki je drugod manjša ali pa sploh ni možna (npr. v Nemčiji), ter na C naslavljajo večino nepričakovanih dodatnih naročil. Delavci so, kot pravi generalni menedžer, o teh naročilih pogosto zares obveščeni v zadnjem hipu, se pa lahko sami odločajo, ali bodo nadure delali ali ne. Vodja oddelka običajno izobesi obvestilo o potrebi po dodatnem delu, delavci, ki želijo opraviti to delo, se vpišejo na seznam ter nadaljujejo z delom, ostali so prosti.

Funkcionalna fleksibilnost delavcev v delovnih skupinah je visoka. Ker večina delavcev lahko dela na vseh delovnih mestih v eni proizvodni liniji, so menjave delovnih nalog (ang. job rotation) med delavci pogoste, medtem ko kroženje zaposlenih med različnimi skupinami in oddelki ni običajno. Kroženje zaposlenih v skupinah sicer ni sistematično in ga bolj določajo potrebe (spremembe ritma in obsega dela) v produkcijskem procesu. O teh spremembah delavcev vnaprej ne obveščajo, česar delavci ne vidijo kot problem, temveč kot neizogibno dejstvo, ki izvira iz narave proizvodnje. Zdi



se, da so osebna učinkovitost delavca (izpolnjevanje ali preseganje proizvodnih norm), prožnost (pripravljenost na dodatno delo in sposobnost opravljanja dela na različnih delovnih mestih) ter zanesljivost (ki je povezana z občutkom pripadnosti podjetju) značilnosti, ki so v C-ju vrednotene višje kot formalna kvalifikacija ali usposobljenost zaposlenih.

V C-ju svet delavcev sicer obstaja, vendar je v praksi nedejaven. Na sedežu MNP v Nemčiji svet delavcev deluje, evropskega sveta delavcev pa v tem MNP nimajo. V nadzornem svetu C-ja imajo zaposleni dva predstavnika, oba sta iz vrst višjega vodilnega kadra (menedžerja).

V podjetju obstajata dva sindikata, ZSSS in KNSS. Po oceni kadrovskega menedžerja je v sindikat včlanjenih približno 400 zaposlenih (približno 50 odstotkov). V ZSSS je članstvo številčnejše (približno 250 članov). Število članov v obeh organizacijah po prevzemu rahlo upada.

Posvetovanja generalnega menedžerja z delavskimi predstavniki so stalna in precej neformalna. Enkrat na mesec ali na dva meseca direktor povabi predstavnike sindikatov in predsednika sveta delavcev na skupni sestanek. Na teh sestankih jih obvešča o strategiji podjetja in finančnih vprašanjih (poslovanju); obvesti jih o posameznih aktualnih zadevah, oni pa njemu podajo informacije o vprašanjih in problemih, ki so najpomembnejši za zaposlene.

Podjetniška kolektivna pogodba je bila sklenjena že leta 1990 in se avtomatično podaljšuje. Ob prihodu tujega naložbenika je bil sklenjen aneks k pogodbi, ki je določil, da bodo plače zaposlenih v C-ju 10 odstotkov višje od plač, določenih z nadpodjetniško kolektivno pogodbo. Podjetniška pogodba se v C-ju dosledno izvaja.

#### **4.4 Podjetje D: slovenska multinacionalna družba v slovenskem okolju**

Podjetje D je bilo ustanovljeno v manjšem industrijskem mestu v zgodnjih šestdesetih letih. V drugi polovici šestdesetih let je že sklenilo dolgoročno pogodbo o sodelovanju z nemškim podjetjem, ki je bilo v tistem času vodilni proizvajalec komponent za električne motorje. V osemdesetih letih se je podjetje D tehnološko zelo hitro razvijalo. Leta 1990 je prejšnji nemški partner postal njegov večinski lastnik, nekaj let kasneje pa je obe podjetji prevzelo ameriško MNP. Podjetje D je v tem obdobju pridobilo precejšnjo organizacijsko in tehnološko avtonomijo in je začelo z oblikovanjem lastne mreže dobaviteljev ter trženjem izdelkov pod lastno blagovno znamko. Leta 2000 je podjetje D ustanovilo dve podjetji v tujini, leta 2002 pa je prevzelo svoja nekdanja lastnika in se prelevilo v sedež MNP – v svetovnem merilu vodilnega proizvajalca specifičnih komponent električnih motorjev za odjemalce v avtomobilski in drugih industrijah.

V času naše raziskave je podjetje D v svojih profitnih centrih v Sloveniji oz. tovarnah, ki delajo ob sedežu MNP, zaposlovalo 930 delavcev, večinoma po pogodbah za nedoločen čas. Približno 14 odstotkov (oz. 130 zaposlenih), praviloma mlajših, prvič zaposlenih delavcev, je bilo zaposlenih po pogodbah za določen čas.

Delo v D-ju je organizirano v 3 in občasno tudi 4 izmenah, pogosto vključuje tudi delo ob koncu tedna. Delo v 4 izmenah v D-ju označujejo kot »kontinuirano delo« in ga izvedejo, ko je povpraševanje po proizvodih veliko. Pri »kontinuiranem delu« pro-



izvodnja poteka brez prekinitev. Delavci delajo v izmenah po 5 dni zaporedoma, potem pa imajo 2 prosta dneva, ki se le po naključju ujemata s koncem tedna. V določenih obdobjih (ciklično) je tudi 60 do 70 odstotkov celotne proizvodnje profitnih centrov zajetih v to obliko dela. Tudi nadurno delo je naravni del tega procesa in je dodatno plačano (50 odstotkov nad ceno dela v 8-urnem delavniku) ali pa se kopiči v naboru nadur, ki jih zaposleni koristijo kot dela proste dneve v obdobjih, ko je povpraševanje po proizvodih manjše. Z vsemi opisanimi oblikami dela delavci soglašajo. Pogosto se dogaja, da informacijo o delu, ki bo potekalo ob koncu tedna, dobijo le dan prej, čemur – tako se zdi – ne nasprotujejo oz. tovrstno prakso jemljejo kot del svoje »službe«.

V D-ju močno poudarjajo notranjo, funkcionalno fleksibilnost lastne delovne sile in pripadnost zaposlenih podjetju. Pomembna dejavnika te pripadnosti (in ustrezne zelo nizke fluktuacije) sta relativna zaprtost lokalnega trga delovne sile in lastniška struktura podjetja, v katerem so večinski lastniki zaposleni (med temi ima uprava podjetja v celotni lastniški strukturi 14-odstotni delež). Generalni menedžer pravi: »Delavci imajo dividende in predvsem se zavedajo, da je pri nas treba delati. Tukaj so ljudje pridni. Veseli so, da so v tem podjetju. Imaš mladino, ki ima svoje muhe, ampak drugače so ljudje pridni.«

Jedro zaposlenih obvlada specifična obrtniška znanja, ki jih praviloma pridobijo pri 6-mesečnem usposabljanju v procesu dela. Tako pridobljene kompetence so za podjetje ključne. Njihovi nosilci, ki so praviloma srednješolsko izobraženi tehnologi in kvalificirani delavci (s poklicno izobrazbo), so organizirani v time oz. t. i. temeljne delovne enote, v katerih je 10 do 15 delavcev. Vsaka enota ima linijskega vodjo in je razdeljena na tri manjše izmenske skupine, ki jih koordinirajo vodje teh manjših skupin. Vodja skupine je ponavadi eden izmed delavcev, ki delo skupine koordinira ob siceršnjem delu za strojem.

Visoka funkcionalna fleksibilnost zaposlenih v D-ju je še posebej očitna ob primerjavi z lokalno delovno silo v enotah MNP v Koreji in ZDA. Generalni menedžer pravi: »Poskušali smo /v podjetju v Koreji, op. avt./ zadeve urejati na različne načine, pa se nam spet dogaja, da je delavec danes v službi, jutri pa se v službi ne pojavi in ga ni več, ne da bi pred tem karkoli napovedal. V Ameriki je podobna zgodba. Prideš tja, jim daš delo, usposobiš jih, nikoli pa ne veš, ali se bo v ponedeljek pojavil v službi, in če se že pojavi, nisi siguren, da bo zdržal do petka. In to je lahko celo ključni delavec ... Njihova mentaliteta je drugačna ... Tega v Sloveniji ni, posebej to ni v navadi tukaj, v našem mestu.«

V D-ju je sindikat šibek. Od približno 900 delavcev jih je tretjina včlanjenih v sindikat, kar je za slovenske razmere bistveno pod povprečjem za podjetja te velikosti. Predsednik sindikata ugotavlja, da so v sindikatu večinoma starejši delavci, medtem ko so mlajši bolj nezainteresirani in pasivni. V D-ju imajo podpisano podjetniško kolektivno pogodbo s sindikatom. Sveta delavcev v D-ju ni.

## 5 Primerjava štirih podjetij

Ključna ugotovitev je, da so v vseh proučevanih podjetjih močno razvite vse glavne oblike časovne in funkcionalne fleksibilnosti zaposlenih. Med temi oblikami je prvi, najbolj vidni skupni imenovalec vseh podjetij zelo poudarjena uporaba dela v izmenah. V podružnici britanskega podjetja je delovni proces organiziran v štirih izmenah. Tovarna deluje stalno, brez kakršnihkoli prekinitev, ponoči in podnevi, ob koncu tedna in ob praznikih. V podružnici nemškega MNP proizvodnja poteka v dveh izmenah, ki se jima dodaja nočna izmena, ko je to potrebno. Podobno je v podružnici ameriškega MNP, kjer je delovni proces organiziran v dveh in v največjem obratu v treh izmenah. V slovenskem MNP je delo organizirano v treh izmenah, ko pa je povpraševanje večje, tudi v štirih izmenah.

Občasno se v vseh podružnicah pojavlja potreba po dodatnem delu v proizvodnji, ki je ni mogoče zapolnjevati s tretjo izmeno ali z začasnim zaposlovanjem dodatne delovne sile. Tedaj je edina rešitev nadurno delo stalno zaposlenih, s katerim povsod zapolnjujejo nastale vrzeli v proizvodnji.

V vseh štirih primerih je visoka stopnja časovne fleksibilnosti zaposlenih le bolj vidna razsežnost povsod izjemno razvite funkcionalne fleksibilnosti stalno zaposlenega jedra delovne sile. Timsko delo je povsod močno razvito, delavci so povsod izjemno prilagodljivi; v vseh primerih brez večjih težav sprejemajo oz. medsebojno menjavajo vloge v proizvodnem procesu, za kar so v vseh okoljih tudi usposobljeni.

Ob visoki funkcionalni in časovni fleksibilnosti zaposlenih je druga ključna značilnost vseh primerov zaposlovanje za določen čas. To obliko fleksibilizacije uporabljajo v vseh štirih podjetjih. Uporaba tega nadomestka klasične numerične fleksibilnosti organizacij je v vseh proučevanih podjetjih pomemben del fleksibilizacije zaposlovanja, je pa od primera do primera različna: v podružnici ameriškega MNP in v tovarnah slovenskega MNP je omejena na 10–14 odstotkov zaposlenih, v podružnicah nemškega in britanskega MNP pa je delež te oblike zaposlovanja trikrat do štirikrat višji (30–40 odstotkov zaposlenih).

Od štirih raziskovanih podjetij so delavske predstavniške strukture relativno dobro razvite v treh podjetjih. Med vsemi podjetji je posredna participacija zaposlenih najbolj razvita v enoti ameriškega MNP, saj le tam obstaja zares vpliven svet delavcev. V tem podjetju so tudi sindikati najmočnejši. Sindikati so relativno močni tudi v podružnicah nemškega in britanskega MNP. V enem (slovenskem) primeru pa so delavske predstavniške strukture šibke – tu ima sindikat skoraj popolnoma obrobno vlogo, svet delavcev pa ne obstaja, zato je neposredno komuniciranje med menedžerji in zaposlenimi prevladujoča oblika komuniciranja v organizaciji. V ostalih primerih je skladno z razvitostjo predstavniških struktur zaposlenih bolj poudarjeno posredno komuniciranje, ki je kombinirano z nekaterimi elementi neposrednih praks upravljanja s človeškimi viri.

Naše študije primerov kažejo, da na tehničnem znanju utemeljena organizacija ni izključna značilnost podružnice nemškega MNP, saj smo približke teh »tipično nemških« značilnosti evidentirali tako v podružnici nemškega MNP kot v podjetju, ki je trenutno

v britanski lasti (prej pa je bilo del avstrijskega MNP), pa tudi v slovenskem MNP (ki je bilo prej v nemški in kasneje v ameriški lasti). Naši primeri ob tem še kažejo, da nagrajevanja po učinku (ang. performance related pay) ni možno z gotovostjo povezovati (le) s praksami v enotah ameriških oz. anglo-saksonskih MNP.

In končno, vsem štirim podjetjem je skupna kontinuiteta kulture lokalnih podjetij, ki se kombinira z elementi širše korporacijske kulture. Dober kazalnik te skupne značilnosti je lokalni menedžment. Ker na ravni slovenskega vzorca neposrednega stika s sedeži MNP nismo imeli (izjema je slovensko podjetje), o naravi korporativnega upravljanja v raziskovanih MNP nismo mogli z gotovostjo sklepati, lahko pa povemo, da je v vseh primerih na ravni podružnic samostojnost lokalnih menedžerjev precejšnja. V vseh primerih lokalne enote MNP vodijo slovenski menedžerji. V podružnicah nemškega in ameriškega MNP, v katerih so organizacijske in menedžerske strukture najbolj vpete v širše strukture MNP, uporabljajo slovenski menedžerji lokalne slovenske posebnosti kot ključni argument, ki jim omogoča ohranjanje določene stopnje avtonomije v širših strukturah MNP. V dveh »nadomestnih«, manj »čistih« primerih ima lokalni menedžment veliko ali celo polno avtonomijo (kar je v slovenskem MNP razumljivo, saj je študija primera zajela sedež MNP).

V Tabeli 2 je prikazana primerjava štirih opazovanih podjetij po njihovih glavnih značilnostih, praksah zaposlovanja in industrijskih odnosih.

**Tabela 2: Primerjava štirih podjetij.**

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Glavne značilnosti				
Lastništvo	MNP iz ZDA	MNP iz Velike Britanije	MNP iz Nemčije	Slovensko MNP (prej v nemški, potem v ameriški lasti)
Lokacija	Majhno podeželsko mesto	Manjše mesto v bližini večjega industrijskega središča	Večji industrijski center	Majhno mesto, razmeroma zaprta skupnost
Panoga	Kemična industrija (DG)	Kovinarstvo (DK)	Električna oprema (DL)	Električna oprema (DL)
Število zaposlenih	920	1.270	900	930
Povezava s sedežem MNP	++ Močna povezava s sedežem, stroga kontrola	- Šibka povezava	+ Hierarhična povezava, relativna avtonomija lokalnega menedžmenta	++ Toga hierarhija, stroga kontrola
Tehnologija	Fordistična, delno robotizirana	Visoko razvita, robotizirana, delno fordistična	Fordistična, delno robotizirana	Visoko razvita, prihodnost ključnega izdelka je vprašljiva

Prakse zaposlovanja				
Čas zaposlovanja	Za nedoločen čas, stabilno (90 %) + Za določen čas (10 %)	Za nedoločen čas, stabilno (60 %) + Za določen čas (40 %)	Za nedoločen čas, stabilno (67 %) + Za določen čas, najmanjše delavcev prek študentskega servisa in agencij za posojanje delavcev (33 %)	Za nedoločen čas, stabilno (86 %) + Za določen čas (14 %)
HRM				
Plače (v primerjavi s povprečjem v panogi)	++ Nad povprečjem	+ Nad povprečjem	+ Nad povprečjem	++ Nad povprečjem
Delovni čas	+ Delo v izmenah in nadure	+ Štiri izmene	+ Delo v izmenah, nadure, delo ob koncu tedna	++ Tri in celo štiri izmene, delo ob koncu tedna
Industrijski odnosi				
Svet delavcev	++ Svet delavcev, Evropski svet delavcev	Ne obstaja	- Obstaja, vendar ni zelo aktiven	Ne obstaja
Sindikati in kolektivne pogodbe	++ Dva sindikata in kolektivna pogodba	+ Podjetniški sindikat in kolektivna pogodba	+ Dva sindikata in kolektivna pogodba	- Sindikat in kolektivna pogodba

*Pomen oznak:*

+ = razvito; ++ = razvito, se izboljšuje

- = slabo razvito; -- = slabo razvito, se slabša

Primerjava enot vzorca podružnic MNP v avtomobilski industriji Slovenije kaže, da vse štiri enote, tako podružnici ameriškega in nemškega MNP kot nadomestna primera podjetij v britanski in slovenski lasti, močno odstopajo od idealnih tipov nemških in ameriških praks, opredeljenih v izhodišču naše raziskave. Nekatere značilnosti ugotovljenih praks se le izjemoma ujemajo z modeloma, na splošno pa razkrivajo presenetljivo mešanico značilnosti, ki so močno determinirane s podedovanimi strukturami (vsi štiri primeri so t. i. brown field naložbe), s slovenskim institucionalnim kontekstom in z razmerami na lokalnih trgih delovne sile. Vsaj na prvi pogled se zdi, da so vsi orisani primeri različice zelo močnih hibridizacijskih procesov (Dorrenbacher 2002).

V vseh primerih smo evidentirali obstoj izjemno poudarjene časovne in numerične fleksibilnosti zaposlenih (oz. funkcionalnega nadomestka te druge oblike – zaposlovanja za določen čas) in v vseh smo evidentirali obstoj visoke stopnje funkcionalne fleksibilnosti stalno zaposlenih. Po izhodiščni hipotezi naj bi bili časovna in numerična

fleksibilnost značilni za ameriška (anglo-saksonska) MNP, funkcionalna pa za nemška MNP. V vseh raziskovanih podjetjih se obe temeljni značilnosti ameriških in nemških MNP pojavljata skupaj; medsebojno sta kombinirani tako v podružnicah ameriškega in angleškega kot v podružnicah nemškega in slovenskega MNP.

Kombiniranje »ameriške« in »nemške« fleksibilnosti tri podjetja dosegajo ob relativno razviti posredni participaciji zaposlenih (oz. relativno razvitih interesnih predstavništvih zaposlenih), v enem pa ob manj pomembnem delavskem interesnem predstavništvu in večji neposredni participaciji (komuniciranju) zaposlenih. Po tej značilnosti bi bil četrti, slovenski primer še najbolj podoben ameriškemu modelu, če ne bi vseboval vsaj dveh značilnosti, ki sta popolnoma neskladni z ameriškim modelom: močno funkcionalno fleksibilnost zaposlenih (»nemška« značilnost) in odločilen vpliv notranjih lastnikov pri upravljanju korporacije (kar tudi ni tipična »ameriška« značilnost). Vsa štiri podjetja pa kažejo, da se kombiniranje časovne in numerične s funkcionalno fleksibilnostjo pojavlja povsod, tako v podružnici ameriškega MNP, kjer so delavske predstavniške strukture najbolj razvite (!), kot v slovenskem MNP, kjer so te strukture šibke (!),<sup>2</sup> kar (najmanj) pomeni, da predstavniške strukture – sindikati in sveti delavcev – v raziskovanih primerih kombiniranja dveh tipov fleksibilnosti ne ovirajo.

Analiza podatkov, ki smo jih zbrali s terensko raziskavo, zgornjo ugotovitev popolnoma potrjuje in celo več – kaže, da so sindikati in sveti delavcev v treh enotah MNP pomembni dejavniki kombiniranja časovne, numerične in funkcionalne fleksibilnosti oz. specifični »integratorji«, ki to kombinacijo v treh opazovanih organizacijah sploh omogočajo. Naša ugotovitev je, da se v vseh primerih visoka časovna in funkcionalna, pa tudi numerična fleksibilnost zaposlenih zagotavlja na osnovi predhodnega dogovora z delavci oz. njihovimi predstavniki. Omenili smo, da se npr. zelo pogosto dogaja, da obvestilo o nadaljevanju dela (v izmenah) ob koncu tedna delavci dobijo le dan prej, kar med zaposlenimi praviloma ne povzroča nobenega odpora. V raziskovanih organizacijah zaposleni to prakso jemljejo kot sestavni del svojega dela oz. delovnih obveznosti. V teh in podobnih primerih sindikati v osnovi takim praksam ne nasprotujejo, skušajo pa jih prilagajati interesom svojih članov (ki je v največji meri zasidrano med stalno zaposlenimi). Močna determinanta sindikalnih mikropolitik je interes zaposlenih oz. članov sindikata za povečanje relativno nizkih plač. Dodatno in izmensko delo (časovna fleksibilnost) v organizaciji, ki je tudi numerično fleksibilna (zaposlovanje za določen čas) in v kateri proizvodnja poteka brez motenj (funkcionalna fleksibilnost zaposlenih), je praksa, ki omogoča uresničitev tega interesa zaposlenih. Sindikati s tem, ko zagovarjajo interes zaposlenih za dodatno delo oz. plačilo, dejansko povezujejo mrežo bolj kompleksnih motivov zaposlenih (predvsem potrebo po varnosti in izboljšavi materi-

---

2. Razvita posredna participacija v ameriškem podjetju se ne ujema s pričakovanimi razvitimi praksami upravljanja s človeškimi viri. Pri proučevanem slovenskem podjetju pa je posredna participacija – kar je za slovenska podjetja dokaj nenavadno – skoraj popolnoma »izginila«. V primeru ameriškega MNP je bila praksa od prej razvite posredne (reprezentativne) participacije spoštovana kot posebnost lokalne tradicije in okolja, pri slovenskem MNP pa je bila prav ta »slovenska« posebnost nadomeščena z neko starejšo, zelo lokalno, še ožjo tradicijo, ki je oblika lokalne kulturne integracije.

alnega položaja) s potrebami organizacije po fleksibilizaciji, poleg tega pa povezujejo predvsem stalno zaposlene z organizacijo in menedžerjem pomagajo, da se interesi zaposlenih po dodatnem zaslužku uresničijo v podjetju, kar pomeni, da preprečujejo prelivanje zaposlenih v sivo ekonomijo.

Lahko torej rečemo, da so močna delavska predstavništva, vključno z lokalno kulturno povezanostjo kot funkcionalnim nadomestkom teh predstavništev v primeru slovenskega MNP,<sup>3</sup> pomemben element fleksibilizacije v vseh raziskovanih enotah MNP, saj tem enotam omogočajo doseganje izjemne notranje delovne mobilizacije zaposlenih ter relativno uspešno soočanje s hudo konkurenco v strukturah njihovih MNP in na visoko konkurenčnih tujih trgih.

Ob temeljni naravnosti raziskovanih podjetij na kombiniranje »ameriške« in »nemške« fleksibilnosti, ki jo ta podjetja lahko dosegajo zaradi kooperativnosti delavskih predstavništev in ustrezno visoke notranje povezanosti, v vseh primerih delujeta še dve pomembnejši interverenirajoči spremenljivki, ki v vsakem konkretnem primeru določata razmerja med »ameriško« in »nemško« fleksibilnostjo. Ti spremenljivki sta razmere na lokalnih trgih delovne sile in narava tehnologij, ki jih uporabljajo v organizacijah. Ugotovili smo, da je intenzivna uporaba zaposlovanja za določen čas močno povezana z večjo dostopnostjo ustreznih mlajših iskalcev priložnostnih del in/ali zaposlitve v večjih industrijskih središčih. Kadar lokalni trgi delovne sile omogočajo množično uporabo dela za določen čas, ga podjetja vključujejo v produkcijski proces, kadar pa to ni možno – kar je značilnost manjših mest oz. relativno zaprtih, izoliranih lokalnih območij –, podjetja to »pomanjkljivost« lokalnega okolja nadomeščajo z bolj intenzivno časovno fleksibilizacijo stalno zaposlenih. Primer slovenskega MNP kaže, da je ob lokalnem trgu delovne sile tudi narava tehnologij (v tem primeru uporaba relativno sofisticiranih tehnoloških postopkov), dejavnik ki močno omejuje uporabo zaposlovanja za določen čas in drugih oblik numerične fleksibilnosti.

## 6 Sklep: slovenski obrazec zaposlovanja

Širša statistična evidenca, ki smo jo predstavili v prvem delu tega članka, kaže, da so za slovenski sistem zaposlovanja in delovnih oz. zaposlitvenih razmerij značilne visoka stopnja časovne fleksibilnosti zaposlenih, intenzivna uporaba zaposlovanja za določen čas in visoka varnost zaposlitve oz. togost zunanjega trga delovne sile.

Štiri študije primerov to evidenco potrjujejo in ob tem še razkrivajo izjemno stopnjo funkcionalne fleksibilnosti v vseh raziskovanih podjetjih. Zaradi uvodoma omenjenih značilnosti vzorca MNP v Sloveniji (vpetost v najbolj razvite panoge slovenskega gospodarstva, izpostavljenost konkurenčnim pritiskom, vključenost v strukture MNP in

---

3. V tej organizaciji sta delavsko delničarstvo in lokalna kultura zagotovo dejavnika, ki spodbujata notranjo povezanost ter delovno »mobilizacijo« zaposlenih (visoko stopnjo časovne in funkcionalne fleksibilnosti), ki je po obliki in učinkih podobna notranjim fleksibilizacijam, ki se v slovenskih organizacijah – v katerih so številni delavci včlanjeni v sindikat – dosegajo z drugimi metodami, predvsem z vključitvijo sindikatov v dogovarjanje o časovni in funkcionalni fleksibilizaciji stalno zaposlenega jedra delovne sile.

tej primerna relativna tehnološka in organizacijska razvitost) lahko ugotovljeno visoko funkcionalno fleksibilnost zaposlenih v teh podjetjih posplošimo v že prisotno značilnost in/ali prevladujočo težnjo v slovenskih podjetjih nasploh, saj so tudi ta večinoma močno izvozno naravnana in izpostavljena pritiskom, ki jih usmerjajo k praksam zaposlovanja, ki smo jih identificirali v enotah MNP v avtomobilski industriji.

Vsi proučevani primeri prepričljivo ilustrirajo tezo, ki jo dokazuje tudi bolj splošna statistična evidenca, in sicer, da dosednji sistem zaposlovanja in zaposlitvenih razmerij v Sloveniji ni bil tog ali nefleksibilen oz. da togost vsaj ni njegova izključna značilnost. Res je, da je sistem stalno zaposlenim zagotavljal relativno visoko varnost in stabilnost zaposlitve, tako kot je tudi res, da so slovenska podjetja (ob tej togosti) relativno uspešno konkurirala na mednarodnih trgih (in tako omogočila zgodbo o slovenskem gospodarskem uspehu).

Naše analize kažejo, da je sistem zaposlovanja in zaposlitvenih razmerij v Sloveniji tako tog kot fleksibilen. Zdi se, da sta na ravni zaposlitvenih razmerij togost in fleksibilnost v Sloveniji medsebojno »usodno« *povezana. Togost je le ena razsežnost slovenskega sistema, ki je bila v novejših slovenskih ekonomskih in političnih razpravah povzdignjena v ključno oviro naslednjega velikega razvojnega odskoka Slovenije, v ključno oviro, ki naj bi onemogočala »prelevitev« *Slovenije v novega svetovnega tигра. Vendar pa je to togost treba razumeti v povezavi s fleksibilnostjo. Menimo, da je prav v javnem desnem političnem in ekonomskem diskurzu močno stigmatizirana »togost trga delovne sile v Sloveniji« *dejavnik, ki lahko pojasni ugotovljeno nenavadno konstruktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih, njihovo nekonfliktno vključitev v fleksibilizacijo in njihovo aktivacijsko fleksibilizacijo. Naša interpretacija je naslednja: slovenska podjetja so se lahko učinkovito prilagajala pritiskom konkurence na mednarodnih trgih, ker so zmogla kombinacijo »ameriške« *in »nemške« *fleksibilnosti. To kombinacijo so zmogla, ker so bila notranje močno povezana. Notranje močno povezana pa so bila zato, ker je slovenski sistem večini zaposlenih zagotavljal relativno visoko stopnjo stabilnosti zaposlitve. Togost oz. varnost zaposlitve razumemo kot temelj mikromenjave, ki so sistematično omogočale integracijo in (zato) skrajno časovno, funkcionalno in (v obliki zaposlovanja za določen čas) tudi numerično fleksibilizacijo zaposlenih v slovenskih organizacijah. Stabilnost zaposlitve (togost) je temelj fleksibilnosti slovenskih podjetij; je ključna točka, ki omogoča razumevanje funkcionalne in vseh drugih fleksibilnosti v njih.*****

Povedano drugače: slovenski menedžerji so lahko stopnjevali in kombinirali različne oblike fleksibilizacije dela, ker je slovenski sistem jedru delovne aktivnega prebivalstva zagotavljal stabilnost zaposlitve. Ker je bilo to jedro delovne sile zavarovano (relativna varnost zaposlitve in redno izplačilo skromnih plač po kolektivnih pogodbah), je bilo pripravljeno na sodelovanje in menjave. Ker je imelo zagotovljeno elementarno varnost, se je bilo pripravljeno pogovarjati o fleksibilizacijah. Zaradi tega so se slovenski menedžerji lahko dogovarjali s sindikati ter v sodelovanju z njimi tudi razvili prakso funkcionalne in časovne fleksibilnosti – selektivni nabor praks, ki so značilno stopnjevale učinkovitost podjetij in obenem ustrezale interesom po višjih zasluških tega stalno zaposlenega, sindikalno dobro organiziranega jedra delovne sile. Ta rezultat notranjih



menjav so slovenski menedžerji še dopolnili z nadomestkom numerične fleksibilnosti – s prakso množičnega zaposlovanja mlajšega prebivalstva za določen čas. Sestavili so »mešanico«, ki je utemeljena na varnosti, obenem pa je visoko (funkcionalno in numerično) fleksibilna.

Na osnovi širših primerjav v istem projektu (12 enot MNP iz treh okolij – Slovenije, Madžarske in Poljske) je do podobnega sklepa prišel Meardi (2006), ki pravi, da je v Sloveniji sistem razvitih zunanjih regulacij (centraliziran sistem kolektivnih pogajanj) kombiniran s primerjalno visoko stopnjo (funkcionalne, plačne in časovne) fleksibilnosti na mikroravni. »Zdi se, da so /v Sloveniji, op. avt./ zakonsko zagotovljene pravice (vpliva) zaposlenih in relativno razvito obveščanje zaposlenih ter varnost prinesli visoko stopnjo zaupanja in sprejemanja sprememb, ki spodbujajo reorganizacijo proizvodnje. Menedžerske pobude, ki na Poljskem in Madžarskem kljub permisivnemu (manj reguliranemu) okolju povzročajo proteste, fluktuacijo in absentizem, se v Sloveniji uspešno uvajajo« (Meardi 2006: 8).

V uvodu tega besedila smo oblikovali vprašanje o naravi zaposlovanja in zaposlitvenih razmerij v Sloveniji. Vprašali smo se, ali se prakse zaposlovanja pri nas nagibajo k ameriškemu, nemškemu ali pa h kakšnemu tretjemu modelu, ter izpostavili tezo, da v Sloveniji prevladuje model zaposlitvenih razmerij sui generis. S predstavljeno evidenco in ponujenimi interpretacijami smo skušali to tezo dokazati. Ugotovili smo, da v Sloveniji zares obstaja mešanica zaposlitvenih praks in razmerij, ki pa ni ne ameriška, ne nemška in ne hibridna, temveč slovenska. Temeljna značilnost tega modela je varnost. Ta ustvarja izvirno strukturo zaposlitvenih razmerij, ki vsebujejo izvirne motivacijske in legitimizacijske mehanizme. Če temu modelu odvzamemo varnost, spodnesemo temelj menjav, notranjo povezanost organizacij in s tem tudi možnost konstrukcije (kombinirane) fleksibilnosti – to pa so ključne konkurenčne prednosti slovenskih organizacij.

## Literatura in viri

- CPOČV (2001): Mednarodna primerjalna študija Upravljanje človeških virov: Tabelarni pregled podatkov. Ljubljana: FDV, Center za proučevanje organizacij in človeških virov.
- CPOČV (2005): Mednarodna primerjalna študija Upravljanje človeških virov 2004: Tabelarni pregled podatkov. Ljubljana: FDV, Center za proučevanje organizacij in človeških virov.
- Damijan, Jože P., in Majcen, Boris (2001): Transfer of Technology through FDI and Trade, Spillover Effects, and Recovery of Slovenian Manufacturing Firms. Ljubljana: Institute for Economic Research, Mimeo.
- Damijan, Jože P., in Rojec, Matija (2004): Foreign Direct Investment and the Catching-up Process in New EU Member States: Is There a Flying Geese Pattern? Research Reports 310. Vienna: The Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW).
- Damijan, Jože P., in dr. (2003): Technology Transfer through FDI in Top-10 Transition Countries: How Important are Direct Effects, Horizontal and vertical Spillovers? William Davidson Working Paper 549. Ann Arbor: The William Davidson Institute.
- Dedek, Frančiška, in Novak, Jana (1998): Raziskava podjetij s tujim in mešanim kapitalom. Ljubljana: Gral iteo, Urad za gospodarsko promocijo in tuje investicije pri Ministrstvu za ekonomske odnose in razvoj.

- Dörrenbacher, Christoph (2002): National Business Systems and the International Transfer of Industrial Models in Multinational Corporations: Some Remarks on Heterogeneity, discussion paper.
- European Commission (2005): Employment in Europe 2005. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/employ\\_2005\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/employ_2005_en.htm) (1. 6. 2006).
- FIAS (1998): Slovenia – Promoting Foreign Direct Investment. Washington: Foreign Investment Advisory Service.
- FIAS (2000): Administrative Barriers to Foreign Investment in Slovenia. Washington, D. C.: Foreign Investment Advisory Service.
- Fink - Hafner, Danica, in Krašovec, Alenka (2004): Ideološko-politične cepitve v slovenski strankarski areni po letu 1989. Mednarodna konferenca Razvoj političnega pluralizma in strankarskih aren v Sloveniji in Bosni in Hercegovini v obdobju 1989–2003.
- Goldthorpe, John H. (ur.) (1984): Order and Conflict in Contemporary Capitalism. New York: Oxford University Press.
- Hall, Peter A., in Soskice, David (2001): Varieties of Capitalism, The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Majcen, Boris, in dr. (2004): Functional Upgrading and Productivity Growth in Foreign Subsidiaries in the Slovenian Manufacturing Sector. 8<sup>th</sup> EACES Conference EU Enlargement – What Comes After 2004?. Belgrade: Faculty of Economics. 120–121.
- Meardi, Guglielmo (2006): Multinationals in the new EU member states and the revitalisation of trade unions. Mimeo.
- OECD (2002): OECD Investment Policy Reviews – Slovenia. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Mrak, Mojmir, Rojec, Matija, in Silva - Jáuregui, Carlos (ur.) (2004): Slovenia, From Yugoslavia to the European Union. Washington, D. C.: The World Bank.
- Regini, Marino (2002): The Dilemmas of Labour Market Regulation. V G. Esping - Andersen in M. Regini (ur.): Why Deregulate Labour Markets?: 11–29. Oxford: Oxford University Press.
- Rojec, Matija (1998): Restructuring with Foreign Direct Investment: The Case of Slovenia. Ljubljana: Institute of Macroeconomic Analysis and Development.
- Rojec, Matija, in Stanojević, Miroslav (2001): Slovenia: Factor Cost-Seeking FDI and Manufacturing. V G. Gradev (ur.): CEE countries in the EU companies' strategies of industrial restructuring and relocation: 137–171. Brussels: European Trade Union Institute.
- Schmitter, Philippe C., in Lehbruch, Gerhard (ur.) (1979): Trends Towards Corporatist Intermediation. London: Sage.
- Stanojević, Miroslav (2003): Formation of the Slovenian pattern: the strike wave and industrial relations 'rigidities'. SEER, 6 (3): 17–30.
- Šušteršič, Janez (2004): Political Economy of Slovenia's Transition. V M. Mrak, M. Rojec in C. Silva - Jáuregui (ur.): Slovenia From Yugoslavia to the European Union. Washington, D. C.: The World Bank.
- UMAR (1999): Autumn Report 1999. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
- UMAR (2004a): Development Report 2004. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
- UMAR (2004b): Autumn Report. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

UMAR (2006): Spremembe na trgu dela v Sloveniji v obdobju 1995–2005: Delovni zvezek št. 5. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

**Naslovi avtorjev:**

dr. Miroslav Stanojevič  
Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani  
Kardeljeva pl. 5, SI-1000 Ljubljana  
e-mail: [miroslav.stanojevic@fdv.uni-lj.si](mailto:miroslav.stanojevic@fdv.uni-lj.si)

dr. Matija Rojec  
Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani  
Kardeljeva pl. 5, SI-1000 Ljubljana  
e-mail: [matija.rojec@fdv.uni-lj.si](mailto:matija.rojec@fdv.uni-lj.si)

mag. Martina Trbanc  
Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani  
Kardeljeva pl. 5, SI-1000 Ljubljana  
e-mail: [martina.trbanc@fdv.uni-lj.si](mailto:martina.trbanc@fdv.uni-lj.si)