

Die betriebliche Ebene in den Arbeitsbeziehungen der baltischen Länder

Autorin: Dipl.-Sozialwirtin Monika Gonser, Monika.Gonser@gmx.de

Projektbeschreibung und Fragestellung

Das Promotionsprojekt „Die betrieblichen Ebene in den Arbeitsbeziehungen der baltischen Länder“ erfolgt im Rahmen des Promotionskollegs „Arbeitnehmerinteressen und Mitbestimmung in einem Europäischen Sozialmodell“. In einem explorativen Zuschnitt widmet es sich anhand von je neun Unternehmensfallstudien in Estland, Lettland und Litauen der Frage, ob und wie kollektive Interessenvertretung und Arbeitnehmerpartizipation am Arbeitsplatz in diesen Ländern eine gelebte Realität darstellen.

Bisheriger Forschungsstand

Während die Makroebene der Arbeitsbeziehungen in mittelosteuropäischen Ländern, also der soziale Dialog auf nationaler Ebene, vergleichsweise gut erforscht ist (z.B. Avdagic 2005; Cox/Mason 2000; Crowley 2004; Grosse/Sootla 2006; Orenstein and Hale 2001; Ost 2000; Pollert 2000; Tatur 1996), ist Meso- und Mikroebene, das heißt sektoraler und betrieblicher Dialog, bislang besonders in den baltischen Ländern relativ wenig Aufmerksamkeit zuteil geworden. Als wichtigste Untersuchungen sind einerseits Unternehmensfallstudien in Estland von Kallaste und Jaakson (2005) sowie von Eamets et al. (2005) andererseits in Lettland von Hazans (2005) zu nennen. Außerdem haben Woolfson e al. (2008) und Antila und Ystalö (1999, 2003 und in Estland 2005) repräsentative Umfragen zu den Arbeitsbedingungen in Estland und Lettland durchgeführt. Kallaste und Jaakson zeigen, dass die interviewten Arbeitnehmer über sehr wenig Kenntnisse ihrer Rechte sowie der de facto Partizipationsstruktur in ihrem Unternehmen verfügen. Der gesetzliche mögliche Vertretungskanal eines nicht gewerkschaftlich gebundenen Arbeitnehmervertreters wird in der Praxis sehr selten genutzt und der wichtigste Informationskanal ist der direkte Vorgesetzte. Das Management nimmt häufig eine deutlich anti-gewerkschaftliche Haltung ein und betrachtet den Abschluss von Tarifverträgen als die einzige Aufgaben von Gewerkschaften. Eamets et al. (2005) bestätigen in ihren Ergebnissen die strukturellen Bedingungen, in denen Gewerkschaften meist existieren: sie bestehen vor allem in großen, nicht privatisierten Unternehmen im produzierenden Bereich. Außerdem zeigen sie für Estland dass die Existenz einer Gewerkschaft sowie eines Tarifvertrags nicht unbedingt bedeuten müssen, dass die Arbeitsbedingungen besser sind und geltende Gesetzgebung strenger eingehalten wird als in Fällen, in denen Gewerkschaft und Tarifvertrag nicht vorhanden sind.

Theorie

In der aktuellen Arbeitsbeziehungs-forschung wird häufig das Argument einer Konvergenz mittelosteuropäischer Arbeitsbeziehungssysteme (AB-Systeme) hin zu einem voluntaristischen System angelsächsischen Typs vorgebracht, (Meardi 2002; Schief 2006; Marginson 2006) das sich in den

größeren Zusammenhang liberal geprägter Wirtschaftssystem vor allem im Baltikum einbettet. (Åslund 2007; Bohle 2007; Cazes/Nesporova 2004; Feldmann 2006). Tabelle 1 führt an, welche Merkmale voluntaristischen AB-Systemen zugeschrieben werden (Ebbinghaus/Visser 1997; Hall/Soskice 2001) und welche Ausprägungen dieser Merkmale für Estland und Lettland vorliegen.

		Voluntaristisches beziehungssystem sächsischen Typs Ebbinghaus/Visser Hall/Soskice 2001	Arbeits- angel- nach 1997;	Estland	Lettland
Organisationsgrad Gewerkschaften Verbandssystem	der	niedrig		7%, (EIRO 2009)	18%, (EIRO 2009)
Organisationsgrad Verhältnis Arbeitgeber Arbeitnehmer Zentralisierungsgrad Tarifpolitik	zwischen und der	niedrig gegnerisch		25% (EIRO 2009) Streiktage pro Jahr pro 1000 Arbeitnehmer: 0,73 (Ø 2004-2007) (EIRO 2009)	30% (EIRO 2009) n.a.
Tarifdeckungsrate Arbeitgeberkoordinierung		niedrig wenig		25% (EIRO 2009) geringfügig	< 20% (EIRO 2009) geringfügig (Feldmann, 2006)
Regelung Arbeitsverhältnisses Sozialer Dialog	des	Vertragsfreiheit, kollektives Arbeitsrecht nicht vorhanden	kein	individuelles kollektives Arbeitsrecht Social and Economic Council, bipartite Aushandlung des Mindestlohnes (Kohl/Platzer 2007)	individuelles kollektives Arbeitsrecht National Tripartite Cooperation Council, Entscheidung über Mindestlohn durch Regierung nach Empfehlung der Sozialpartner (Kohl/Platzer 2007)

Tab. 1: Grundmerkmale eines voluntaristischen AB-Systems im Vergleich mit den AB-Systemen Estlands und Lettlands (Carley 2009; EIRO; Feldmann 2006; Kohl/Platzer 2007; Woolfson 2006; eigene Forschung)

Die in Tabelle 1 dargestellten Unterschiede zwischen den AB-Systemen in Estland und Lettland und dem Ideal-Typus voluntaristischer Arbeitsbeziehungen zeigt deutliche Diskrepanzen im Bereich der Regelung der Arbeitsverhältnisse, des sozialen Dialogs und des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Fokus der vorliegenden Arbeit ruht auf dem Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und zeigt auf, in welchen Punkten die AB-Systeme Estlands und Lettlands hier vom voluntaristischen Ideal-Typ abweichen und welche Implikationen dies für das Gesamtsystem hat.

Empirie

Da sich Unternehmen mit kollektiver Vertretung von Arbeitnehmerinteressen meist in Form eines gewählten Gewerkschaftsvertreters vor allem in Sektoren finden, die nicht privatisiert wurden, in denen relative große Unternehmen bestehen und die dem produzierenden Gewerbe angehören, wurde in der Fallauswahl versucht sowohl eine Mischung von Sektoren zu erreichen, die bestimmende Merkmale auf sich vereinen als auch eine „Kontrollgruppe“ von Sektoren, die diese Merkmale gerade nicht tragen. Um die Ergiebigkeit eines Vergleiches zwischen den baltischen Ländern zu erhöhen, wurden die Sektoren über die Länder konstant gehalten. Tabelle 2 zeigt die Auswahl der Sektoren sowie der Unternehmensmerkmale. Die Beendigung der Feldphase in Litauen

ist für Herbst 2010 geplant, weswegen bislang nur Estland und Lettland im vorliegenden Beitrag erwähnt werden.

	Estland			Lettland				
		<i>Größe</i>	<i>Vertretung</i>	<i>Besitzform</i>		<i>Größe</i>	<i>Vertretung</i>	<i>Besitzform</i>
Energie und Gas	EE ₁₁	>1000AN	G	staatl.	LV ₁₁	5000-10000AN	G	staatl.
	EE ₁₂	50-100AN	keine	privat (a)	LV ₁₂	200-500AN	G	staatl.
	EE ₁₃	50-100AN	nG	privat (a)	LV ₁₃	100-200AN	G	privat (a)
Öffentlicher Personenverkehr	EE ₂₁	>1000AN	G	privat (EE)	LV ₂₁	100-200AN	G	kommunal
	EE ₂₂	<1000AN	G	kommunal	LV ₂₂	100-200AN	G	kommunal
	EE ₂₃	<1000AN	G	kommunal				
Einzelhandel	EE ₃₁	2000-3000AN	keine	privat (a)	LV ₃₁	8000-9000AN	G	privat (a)
	EE ₃₂	2000-3000AN	keine	privat (a)	LV ₃₂	10000-11000AN	keine	privat (a)
	EE ₃₃	2000-3000AN	keine	privat (a)	LV ₃₃	6000-7000	keine	privat (a)

Tab. 2: Fallauswahl des Forschungsprojektes „Arbeitnehmerpartizipation auf betrieblicher Ebene in den baltischen Ländern“ in Estland und Lettland (AN = Arbeitnehmer, G = Gewerkschaftsvertretung, (a) = ausländisch)

Befunde

Individuelle Faktoren

Ob ein Arbeitnehmer einer Gewerkschaft angehört, hängt ganz wesentlich von seinem Alter ab. Die meisten Gewerkschaftsmitglieder waren bereits zu Sowjetzeiten organisiert und sind nie aus der Gewerkschaft ausgetreten. Das führt dazu, dass sich häufig die Vorstellung vom Aufgabenfeld der Gewerkschaften nicht geändert hat und ein Anpassungsdruck auf veränderte Rahmenbedingungen aus der Mitgliedschaft nicht erfolgt. In Estland spielt zudem nach häufigen Aussagen in den Interviews Ethnie eine Rolle, das heißt es besteht das Stereotyp, Gewerkschaftsmitgliedschaft sei unter ethnischen Russen weiter verbreitet als unter ethnischen Esten. Statistisch wird dies in der Studie von Antila/Ylöstalo untermauert.

Faktoren der kollektiven Vertretung

In den meisten Fallstudien zeichnet sich eine marginalisierte Rolle der Arbeitnehmersvertretungen bezüglich der Aushandlung von Lohn- und Arbeitsbedingungen hin. Das Ausmaß der Partizipation, die in dem jeweiligen Unternehmen möglich ist, hängt, bis auf ein oder zwei Ausnahmen ausschließlich vom Arbeitgeber ab. Während der Erhalt der in der Richtlinie über Information und Konsultation festgelegten Informationen über Unternehmensentwicklung, Beschäftigungssituation und –struktur sowie deren Entwicklung, wesentliche Veränderungen der Arbeitsorganisation oder –verträge für keine der interviewten Arbeitnehmer ein Problem darstellte, stellen die betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen nicht den Kanal dar, der diese Informationen an die Belegschaft übermittelt; sie werden vom Arbeitgeber schlicht übergangen. Die in den Interviews häufiger zitierte

„Lohnprerogative“ des Managements wird als selbstverständlich anerkannt und nicht der Basislohn sondern Boni und Sonderurlaube sind Gegenstand der Verhandlungen.

Auffallend ist dabei, dass die Selbsteinschätzung der meisten betrieblichen Gewerkschaftsvertreter sich von dem Gesamteindruck einer marginalisierten Rolle als Arbeitnehmervertreter unterscheidet. Viele der Befragten sahen ihre Rolle vor allem in der Organisation und Durchführung sozialer Events, in der Unterstützung einzelner Arbeitnehmer bei Härtefällen oder Krankheit und in der Aushandlung von Sonderboni zu bestimmten Betriebsjubiläen und runden Geburtstagen sowie Sonderurlaubstagen bei Einschulungen der Kinder. Die Gewerkschaften erfüllen in vielen Fällen noch immer die in der Sowjetunion geprägte soziale Fürsorgerolle im Unternehmen.

Neben dem sowjetischen Erbe wird hier auf Arbeitnehmerseite eine weitere historische Entwicklung deutlich, die in die vorsowjetische Zeit reicht. Die stark antagonistischen Positionen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer in voluntaristischen Systemen wie dem britischen häufig einnahmen, rührten unter anderem aus einem tief verwurzelten Klassenbewusstsein beider Seiten, das die Legitimität der Position und der Beteiligungsansprüche des jeweils anderen anzweifelt. In den Ländern Mittelosteuropas hat sich ein derartiges Klassenbewusstsein auch in vorkommunistischen Zeiten nie durchgesetzt. In Lettland und Estland lag dies unter anderem an der Überdeckung einer dominierenden sozialen Konfliktlinie, wie sie in vielen westeuropäischen Ländern vorherrschte, durch eine dominierende nationale Konfliktlinie. (Gonser 2010a)

Ein weiterer wichtiger Punkt, der die relative Stärke von Betriebsgewerkschaften bewahren hilft, ist die Frage, inwiefern es ihnen gelingt, Nähe, Zugang und Einfluss auf außerbetriebliche Strukturen herzustellen. In Estland und Lettland haben weder Arbeitgeber noch Gewerkschaften traditionell eine Bindung zu einer bestimmten Partei oder, aufgrund der lagerübergreifenden Unterstützung der neoliberalen Wirtschaftspolitik dieser Länder, zu einem bestimmten politischen Lager. Persönliche oder institutionalisierte Verbindung in die Politik sind selten und ein Distinktionsmerkmal bestimmter, erfolgreicherer Gewerkschaften.

In der Literatur wird aktuell die Frage diskutiert, (z.B. Aguilera/Dabu 2005; Bohle/Greskovits 2004; Marginson/Meari 2006; Meari/Marginson et al. 2009) inwiefern multinationale Konzerne eigene Akzente in den Arbeitsbeziehungen ihrer Tochterunternehmen in den MOE-Staaten setzen. Die vorgenommenen Fallstudien in ausländischen oder multinationalen Konzernen zeigen folgende Tendenzen auf: Die Einführung direkter Partizipationsmethoden durch die Mutterkonzerne stellte die deutlich dominierende Form der Einflussnahme auf die Arbeitnehmerpartizipation in den einzelnen Betrieben dar. Eigene indirekte Partizipationsarten wurden in keinem der Unternehmen aus dem oder den Mutterländern übertragen.

Strukturelle Faktoren

Zwei strukturelle Faktoren spielten im Rahmen der Untersuchungen eine wesentliche Rolle: Umstrukturierungen der Unternehmen durch beispielsweise deren Privatisierung, sowie die strukturellen Folgen der Finanzkrise. Privatisierung spielt eine wichtige Rolle für die Frage von Vorhandensein und Verhandlungsstärke von Gewerkschaften, jedoch nicht nur als Frage der Besitzform. Vielmehr ist die Zerstückelung der Unternehmen, die häufig aber nicht unbedingt mit der Privatisierung einher geht, das größte Problem für die Gewerkschaften. Dies liegt an der Struktur der estnischen und lettischen Gewerkschaften, die als Betriebsgewerkschaften organisiert sind und durch eine Aufteilung des Betriebes häufig in dem einen neu entstandenen Teil verschwinden.

Neben der nationalen Ebene, auf der in beiden Ländern in Folge der Finanzkrise der soziale Dialog teils bestärkt teils weiter geschwächt wurde, hat die Finanzkrise auch die Vertretungsstrukturen auf der Meso- und Mikroebene der Arbeitsbeziehungen beeinflusst. Nach den Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs, die eine Zunahme gewerkschaftlicher Verhandlungsmacht bedeuteten, schwächt die Finanzkrise die Macht der Gewerkschaften deutlich, da unter anderem in den Entlassungswellen überproportional häufig Gewerkschaftsmitglieder aufgrund ihres Alters entlassen werden. Durch die sehr deutlichen Kürzungen im Staatshaushalt wurde außerdem das ohnehin schwache System kollektiver Lohnfindung weiter beschädigt, da viele Haushaltskürzungen im Lohnbereich gegen gültige kollektive Lohnvereinbarungen vorgenommen wurden. (Gonser 2010b)

Schlussfolgerungen

Die vorliegenden Ergebnisse des oben genannten Forschungsprojekts konzentrieren sich auf die Frage einer Hierarchie zwischen Arbeit und Kapital in den baltischen Ländern. Sie zeigen, dass die Rolle von Arbeitnehmervertretern auf der betrieblichen Ebene im Bezug auf Lohnverhandlungen häufig marginalisiert ist und der Arbeitgeber dominiert. Arbeitnehmervertreter sind aus historischen Gründen häufig nicht in ökonomischen sondern in sozialen Aspekten des Arbeitsverhältnisses aktiv und akzeptieren diese Unterlegenheit im Lohnfindungsprozess auch. Das entspricht nicht der Idee eines voluntaristischen Arbeitsbeziehungssystems, in dem Arbeitnehmervertreter entweder nicht vorhanden sind oder aber besonders stark sind bei der Lösung von ökonomischen Konflikten aufgrund ihrer Bereitschaft und ihres Potentials, industrielle Konflikte mit der Unterstützung ihrer Mitglieder und der Anwendung entsprechender Konfliktmittel wie Streik durchzustehen.

Findet eine erfolgreiche Ablösung von der Hinnahme der Hierarchie im Lohnfindungsprozess statt, so erfolgt diese häufig innerhalb der voluntaristischen Logik, das heißt durch eine Intensivierung der potentiellen Konfliktmacht, jedoch nicht durch deren tatsächliche Anwendung im Streik. Dies geschieht durch die Anziehung neuer, jüngerer Mitglieder und damit einer Aufnahme anderer gesellschaftlicher Prägungen, eines anderen Hierarchieverständnisses und einer anderen Bereitschaft zur Anwendung von Mobilisierungs- und Kommunikationsmitteln. In diesen wenigen Beispielen wird außerdem das strukturbedingte Machtverhältnis angegangen, indem beispielsweise die zentrale Lenkungsebene einer Gewerkschaft auf die Sektorebene verlegt wird, in dem Privatisierung und damit die Aufspaltung von Gewerkschaften verhindert wird und indem externe, nicht-gewerkschaftliche politische Strukturen angeschlossen werden, wodurch sich der soziale Dialog intensiviert.

Literaturverzeichnis

Aguilera, R.; Dabu, A. (2005): Transformation of Employment Relations Systems in Central and Eastern Europe. In: *The Journal of Industrial Relations*, Jg. 47, S. 16.

Antila, J., Ylöstalo, P. (2003): *Working Life Barometer in the Baltic Countries 2002*, Ministry of Labour, Helsinki

Åslund, A. (2007): *How Capitalism was built. The Transformation of Central and Eastern Europe, Russia and Central Asia*. Cambridge: Cambridge University Press

Avdagic, S. (2005): State-Labour Relations in East Central Europe: Explaining Variations in Union Effectiveness. In: *Socio-Economic Review*, Jg. 2, S. 25–53.

Bohle, D. Greskovits B. (2004): Capital, Labor and the Prospects of the European Social Model in the East. In: *Central and Eastern European Working Paper*, Jg. 58.

Bohle, D. (2007): Neoliberalism, embedded neoliberalism and neocorporatism: Towards transnational capitalism in Central-Eastern Europe. In: *West European Politics*, Jg. 30, H. 3, S. 443–466.

Carley, M. (2009): *Industrial Relations Developments in Europe 2008*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin:

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0903029s/tn0903029s.htm>, visited 10/30/2009

Cazes, S.; Nesporova, A. (2004): Balancing flexibility and security in central and eastern Europe. In: *Transfer*, Vol. 10, Iss. 2, p. 332–334

Cox, T.; Mason, B. (2000): Interest groups and the development of tripartism in East Central Europe. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 6, H. 3, S. 325–347.

Crowley, S. (2004): Explaining Labor Weakness in Post Communist Europe: Historical Legacies and Comparative Perspective. In: *East European Politics and Society*, Jg. 18, S. 394.

Eamets, R.; Raal, R.; Masso, J. (2005): Towards a rather Mixed World of Work. In: Vaughan-Whitehead, D. (Hg.): *Working and employment conditions in new EU member states: convergence or diversity*. Geneva

Ebbinghaus, B., Visser, J. (1997): Der Wandel der Arbeitsbeziehungen im westeuropäischen Vergleich. in: Hradil, S., Immerfall, S., (1997) *Die westeuropäischen Gesellschaften im Vergleich*. Leske + Budrich, Opladen, p. 333-376

Feldmann, M. (2006): Emerging Varieties of Capitalism in Transition Countries: Industrial Relations and Wage Bargaining in Estonia and Slovenia. In: *Comparative Political Studies*, Vol. 39, Iss. 7, p. 829–854

Gonser, M. (2010a): Arbeitsbeziehungen in den baltischen Ländern – Historisches Erbe und pfadabhängige Entwicklung ausgewählter institutioneller Rahmenbedingungen. In: Busch, K., Heise, A., Keller, B., Nagel, B., Nienhüser, W., Platzer, H.-W. (2010): Wirtschaftliche und soziale Integration in der EU – Handlungsräume für korporative Akteure, Nomos-Verlag, Baden-Baden, S. 177-199.

Gonser, M. (2010b): Industrial Relations in the Baltic Countries and the Financial Crisis. Manuskript in peer-review

Grosse, T.; Sootla, E. (2006): Tripartite Commission, Effectiveness, Legitimacy and Pathologies of Weak State. Case study report Estonia. http://www.eu-newgov.org/datalists/deliverables_clusters_detail.asp?Cluster_ID=3, abgerufen am 30.7.2010

Hall, P., Soskice, D. (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Hall, P., Soskice, D. (eds.): Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford University Press, Oxford, p.1-68

Hazans, M. (2005): Latvia: Working too hard? In: Vaughan-Whitehead, D. (Hg.): Working and employment conditions in new EU member states: convergence or diversity. Geneva

Kallaste, E., Jaakson K. (2005): Employee Participation – A Case Study of Estonian Companies, Estonian Employers' Association, Tallinn

Kohl, H., Platzer, H.-W. (2004): Arbeitsbeziehungen in Mittelosteuropa. Nomos, Baden-Baden

Kohl, H., Platzer, H.-W. (2007): The role of the state in Central and eastern European industrial relations: the case of minimum wages. In: Industrial Relations Journal, Vol. 38, Iss. 6, p. 614–635

Kohl, H. (2009): Koalitionsfreiheit Arbeitnehmerrechte und sozialer Dialog in Mittelosteuropa und im westlichen Balkan. Kurzfassung der Ergebnisse. Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin, unpublished

Marginson, P. (2006): Between Europeanisation and Regime Competition: Labour Market Regulation following EU Enlargement. In: Warwick Papers in Industrial Relations, H. 79.

Marginson, P.; Meardi, G. (2006): European Union enlargement and the foreign direct investment channel of industrial relations transfer. In: Industrial Relations Journal, Jg. 37, H. 2, S. 92–110.

Meardi, G. (2002): The Trojan Horse for the Americanization of Europe? Polish Industrial Relations towards the EU. In: European Journal of Industrial Relations, Jg. 8, H. 1, S. 77–99.

Meardi, G.; Marginson, P.; Fichter, M.; Frybes, M.; Stanojevic, M.; Toth, A. (2009): Varieties of Multinationals: Adapting Employment Practices in Central and Eastern Europe. In: Industrial Relations Journal, Jg. 48, H. 3, S. 489–511.

Orenstein, M.; Hale, L. (2001): Coporatist Renaissance in Post-Communist Central Europe? In: Candland, C.; Sil, R. (2001) The politics of labor in a global age: continuity and change in late-industrializing and post-socialist economies. Oxford, Oxford University Press, S. 258-279

Ost, D. (2000): Illusory Corporatism in Eastern Europe: Neoliberal Tripartism and Postcommunist Class Identities. In: *Politics and Society*, Vol. 28, p. 503–530

Pollert, A. (2000): Ten Years of Post-Communist Central and Eastern Europe: Labour's Tenuous Foothold in the Regulation of the Employment Relationship. In: *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 21, H. 2, S. 182–209.

Schief, S. (2006): Korporatismus unter Druck? Zum Einfluss der Erweiterung der EU auf die industriellen Beziehungen der Mitgliedsländer. In: Brinkmann, U.; Krenn, K.; Schief, S. (Hg.): *Endspiel des kooperativen Kapitalismus*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 181–195.

Tatur, M. (1995): Towards Corporatism? – The Transformation of Interest Policy and Interest Regulation in Eastern Europe. In: Dittrich, E. J.; Schmidt, G.; Whitley, R. (Hg.): *Industrial Transformation in Eastern Europe*. London: Sage, S. 163–184.

Woolfson, C. (2006): Working Environment and 'Soft Law' in the Post-communist New Member States. In: *Journal of Common Market Studies*, Vol. 44, Iss. 1, p. 195–215

Woolfson, C., Calite, D., Kallaste, E. (2008): Employee voice and working environment in post-communist New Member States: an empirical analysis of Estonia, Latvia and Lithuania. In: *Industrial Relations Journal*, Vol. 39, Iss. 4, p. 314–334