

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ANGELCA ARKO**

**Sindikati v tranziciji: na primeru ribniškega podjetja Inles**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2004**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ANGELCA ARKO**

**Mentor: izr. prof. dr. Miroslav Stanojević**

**Sindikati v tranziciji: na primeru ribniškega podjetja Inles**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2004**

## **KAZALO:**

<b>I. UVOD</b> .....	4
<b>II. TRANZICIJA IN SINDIKATI</b> .....	6
2.1 SLOVENSKA TRANZICIJA.....	6
2.2 SPLOŠNO O SINDIKATIH.....	9
2.3 ZGODOVINSKI PREGLED ZAŠČITE DELAVCEV IN DELAVSKEGA GIBANJA NA NAŠIH TLEH.....	11
2.4 SINDIKALNO PRIZORIŠČE V 90-IH.....	12
<b>III. NASTANEK PODJETJA IN NJEGOV RAZVOJ V OBDOBJU BIVŠE JUGOSLAVIJE</b> .....	15
3.1 INLESOVE KORENINE.....	15
3.2 NASTANEK TER IZOBLIKOVANJE PODJETJA.....	15
3.3 INLESOVA PROIZVODNJA IN NJEN RAZVOJ V ČASU JUGOSLAVIJE.....	16
3.4 INLES PRED OSAMOSVOJITVIJO.....	17
<b>IV. INLES PO OSAMOSVOJITVI: PRVA POLOVICA TRANZICIJE</b> .....	18
4.1 PRVE ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE.....	18
4.2 GOSPODARSKA KRIZA.....	19
4.3 TEŽAVE ZNOTRAJ INLESA V ZAČETNEM TRANZICIJSKEM OBDOBJU.....	20
4.4 REŠEVANJE KRIZE IN PRESTRUKTURIRANJE.....	21
4.5 VIŠKI DELOVNE SILE IN REŠEVANJE TEGA PROBLEMA.....	22
4.6 SODELOVANJE S PODJETJEM LESCO.....	23
4.7 NADALJNJE ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE.....	24
4.8 LASTNINJENJE V PODJETJU.....	24
<b>V. SINDIKAT V PRVI POLOVICI TRANZICIJE</b> .....	25
5.1 PRIMERJAVA POLOŽAJA SINDIKATA V PODJETJU PRED OSAMOSVOJITVIJO IN PO NJEJ.....	25
5.2 SINDIKALNO DOGAJANJE V TRANZICIJI DO LETA 1995.....	26
5.3 SOCIALNO PARTNERSTVO V TRANZICIJSKEM OBDOBJU.....	27
5.5 DOGOVOR O ZAGOTAVLJANJU POGOJEV ZA DELO SINDIKATA .....	30
<b>VI. PRELOMNI LETI 1995 IN 1996</b> .....	31
<b>VII. POLOŽAJ IN DELO SINDIKATA V PODJETJU PO LETU 1996</b> .....	41
7.1 SPLOŠEN OPIS DOGODKOV PO LETU 1996.....	41
7.2 STAVKA »ZA KOTLE«.....	43
7.3 ZSSS – SINLES V INLESU PO LETU 1995.....	44
7.4 KNSS.....	45
7.5 RAZMERJE MED SINDIKATOMA.....	47
<b>VIII. PODJETJE INLES OB KONCU TRANZICIJE</b> .....	49
<b>IX. ZAKLJUČEK</b> .....	53
<b>X. LITERATURA IN VIRI:</b> .....	55

## I. UVOD

Diplomsko delo namenjam enemu izmed krajših, a pomembnih obdobjih v slovenski zgodovini – tranziciji - ter sindikatom v tem obdobju. Čas, v katerem je prišlo po mirni poti do menjave gospodarskega in političnega sistema, zaznamujejo edinstveni procesi. Nedvomno je eden izmed njih lastninjenje, ki je na legalen način nudilo priložnost za izboljšanje svojega gmotnega položaja marsikateremu posamezniku. Ob nastanku delniških družb je nastopila težava nadzora le-teh. Člani nadzornih odborov so bili pogosto direktorjevi podrejeni, tako da nadzor v bistvu ni obstajal. Začetno obdobje tranzicije zaznamuje huda gospodarska kriza, ki je povzročila vrsto stečajev. V danih razmerah je za sindikat glede na vlogo v socialističnem režimu nastopila velika sprememba. Prehod iz socializma v kapitalizem pomeni tudi bistveno spremembo položaja delavcev. Varnosti zaposlitve ni bilo več, zmanjšala se je možnost vpliva delavcev na vodstvo podjetij, njihov ekonomski položaj pa se je v primerjavi z drugimi poklicnimi skupinami poslabšal. V opisanih razmerah so bili najbolj prizadeti prav delavci. Delovanje sindikata je potekalo v razmerah, ki so bile bistveno težje kot v socializmu. Pri preučevanju vpliva tranzicije obravnavam primer sindikata v ribniškem podjetju Inles. Na podlagi opisanega stanja predpostavljam naslednjo hipotezo:

### **Hipoteza:**

**Sindikata v podjetju Inles je v tranziciji izgubil velik del svoje moči in vpliva.**

Zanima me torej vpliv tranzicijskih dogodkov na konkretnem primeru, pri čemer bom skušala potrditi oz. ovreči postavljeno hipotezo. Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo se poudarja predvsem dejavnike, ki so pripomogli k uspehu slovenske tranzicije. A v vseh velikih družbenih procesih se skrivajo porazi in zmage posameznikov. V tej diplomski nalogi želim osvetliti na primeru podjetja Inles in njegovega sindikata tudi težko plat tega obdobja, ki je povzročilo marsikatero bolečo človeško usodo.

Teme se najprej lotevam z opisom splošnih razmer v tranziciji in sindikatih v devetdesetih pri nas. Nato preidem na primer podjetja Inles. Najprej predstavljam korenine podjetja in njegovo podobo pred osamosvojitvijo. V nadaljevanju

obravnavam spremembe v podjetju in v sindikatu za prvo polovico tranzicije, do leta 1995. Leti 1995 in 1996 pomenita veliko ločnico tako za podjetje kot za sindikat. V teh dveh letih je sindikalna aktivnost v tranzicijskem obdobju za podjetje Inles dosegla svoj višek. Zato v jedru naloge ne ločujem več dogajanja v sindikatu in podjetju, ampak predstavljam interakcijo med njima. V zadnjem delu naloge opisujem še spremembe v podjetju in sindikatu v drugi polovici tranzicije. Zaključek vsebuje pregled dogodkov tekom tranzicije v Inlesovem sindikatu z rezultati hipoteze.

Naj na koncu uvodnega poglavja namenim še nekaj besed metodologiji. Predvsem v začetnem delu naloge sem uporabljala analizo sekundarnih virov. Jedro naloge predstavlja študija primera. Za ta del uporabljam analizo primarnih virov (zapisnike disciplinske komisije, zapisnike skupščin upravnih odborov ter zapisnike sestavkovnega odbora in sindikata) ter informacije, ki sem jih zbrala preko intervjujev. V februarju 2004 sem opravila intervjuje s predsednikoma obeh sindikatov, ki delujeta sedaj v podjetju Inles, s kadrovske delavko ter z vodjem odnosov z javnostmi v podjetju. Prav tako pa sem opravila intervjuje z bivšim predsednikom sindikata in koordinacije Inlesovih sindikatov ter z nekdanjim občinskim sindikalistom, ki je bil aktiven v času ključnih dogodkov .

## II. TRANZICIJA IN SINDIKATI

### 2.1 SLOVENSKA TRANZICIJA

Za osrednji in vzhodni del Evrope pomeni zadnje desetletje pomemben korak – gre za proces tranzicije – miren in nenasilen prehod iz tako imenovanih socialističnih v kapitalistične in postkapitalistične družbe (Kocijančič v Eatwell, 1996). Minulo desetletje predstavlja prvo obdobje slovenske neodvisnosti in hkrati označuje prehod iz manj učinkovitega socialističnega sistema v kapitalizem in s tem ogromno družbenih, gospodarskih in političnih sprememb, ki so vplivale na vse družbene akterje. Za razumevanje slovenske tranzicije in njenih uspehov je ključnega pomena poznavanje izhodišč naše države pred tem prehodom oziroma tega, kakšna je bila Slovenija, preden se je odločila za samostojnost in spremembo gospodarskega sistema.

Naša država se je v tranziciji razmeroma dobro znašla, k čemur je pripomoglo dejstvo, da je bila Slovenija najbolj razvita republika bivše Jugoslavije. V primerjavi z ostalimi srednje - in vzhodnoevropskimi državami je imela Jugoslavija najbolj odprto gospodarstvo, med posameznimi republikami pa so obstajale velike razlike. Prav tako je v primerjavi z drugimi socialističnimi deželami imela dobro razvite vezi z Evropsko skupnostjo. Republika Slovenija je bila glavna zunanjetrgovinska posrednica – sodelovanje s tržnimi gospodarstvi je torej potekalo že pred osamosvojitvijo (glej OECD, GOSPODARSKI PREGLEDI: 1997: 1). »Slovenija, ki je imela manj kot 10 % jugoslovanskega prebivalstva, je ustvarjala skoraj petino jugoslovanskega BDP, četrtno celotnega izvoza ter tretjino jugoslovanskega izvoza na zahodne trge« (Stanojević, 2001: 74,75). Nemčija in Italija sta bili že leta 1990 najpomembnejši zunanjetrgovinski partnerici. Jugoslavija se je od ostalih socialističnih dežel s centralističnimi upravljalnimi gospodarstvi razlikovala tudi po sistemu samoupravljanja, nastal je tako imenovani tržni socializem. Ta dejstva so pripomogla k edinstvenemu položaju Slovenije med srednjeevropskimi deželami v prehodu.

Konec osemdesetih je tudi vse več slovenskih komunistov zagovarjalo spremembe v slovenski družbi, saj je postajala nujnost demokratičnih sprememb v vseh nekdanjih

socialističnih državah vse bolj očitna. Iz drugih delov tedanje jugoslovanske države so zato prihajali očitki, da slovenska oblast sama prav tako podpira nastajajočo opozicijo. »Socialistični sistemi so se zrušili sami vase, ker niso bili sposobni razrešiti nakopičenih protislovij, ker niso prenesli soočenja s težnjami ljudskih množic za demokracijo, svobodo in boljšim življenjem« (Eatwell, 1996: 8). V Jugoslaviji se je čedalje bolj zaostroval odnos med zagovorniki centralizma in federalizma. Pobudo za podpis federativne pogodbe pa so ostale republike, z izjemo Hrvaške, zavrnilo. V Sloveniji pa se je kazala vedno večja enotnost uradne in opozicijske politike (glej Prunk, 1996: 154). S strani opozicije je prišla pobuda za spremembo slovenske ustave v smislu zagotavljanja političnega pluralizma, večje suverenosti in pravice do samoodločbe, kar je slovenska oblast sprejela kljub nasprotovanju jugoslovanske oblasti. V skupni državi je tako nastajalo protislovensko razpoloženje. Zaradi veliko srbskih teženj tudi v Zvezi komunistov Jugoslavije so slovenski komunisti izstopili iz te Zveze. Na prvih večstrankarskih volitvah je zmagala desna koalicija. Konec leta 1990 se je slovenski narod na plebiscitu odločil za neodvisno državo, ki so jo razglasili 26. 6. 1996. Sledila je desetdnevna osamosvojitvena vojna, ob kateri je Slovenija vse bolj pridobivala mednarodno podporo. Po prekinitvi oboroženih akcij se je Jugoslovanska ljudska armada umaknila iz Slovenije. Slovenija pa je postopoma pridobila mednarodno priznanje.

Pred razpadom Jugoslavije je bila Slovenija z drugimi republikami gospodarsko močno povezana – prodaja v le-te je predstavljala eno četrtno skupne prodaje. Še tesnejša pa je bila vez na področju industrijskih trgov, kjer je bila kar tretjina slovenskih prodaj namenjena bivšim republikam (glej OECD GOSPODARSKI PREGLEDI, 1997: 20). K prekinitvi teh vezi je največ nedvomno prispevala vojna, ki se je postopoma razširila na Balkanu, ter z njo povezane mednarodne sankcije. Slovenijo je ob osamosvojitvi močno prizadela izguba jugoslovanskih trgov. Poleg tega je bilo slovensko premoženje na območju drugih republik zaplenjeno. Po padcu pa je pričela industrijska proizvodnja pospešeno rasti. Rast je omogočila predvsem izrazita preusmeritev na zahodne, zlasti evropske trge (glej OECD GOSPODARSKI PREGLEDI, 1997: 3). To pa je vodilo k precejšnji odvisnosti slovenskega gospodarstva od nekaterih držav Evropske unije. Iz skupine tranzicijskih držav je Slovenija med prvimi dosegla ponovno gospodarsko rast, do česar je prišlo leta 1993. Prestrukturiranje je pomenilo preusmeritev gospodarstva od industrijskih dejavnosti k

storitvam. Makroekonomska stabilizacija je bila še posebej uspešna pri zmanjševanju inflacije v letih 1992 in 1993. Inflacija je v tem času namreč padla s 300% na 20%. Naj pri tem še omenim, da je Slovenija že nekaj mesecev po osamosvojitvi leta 1991 uvedla lastno valuto – slovenski tolar.

Minulo desetletje predstavlja obdobje, v katerem so slovenski trg delovne sile doletele velike spremembe. V socializmu je bila značilna relativna polna zaposlenost in visoka varnost zaposlitve, kar je novi sistem tržnega gospodarstva zelo spremenil. Pričeli so se pojavi, ki jih socialistične družbe niso poznale, med njimi tudi propadanje velikih tovarn in podjetij. Zaposlene je prizadelo hitro izgubljanje pravic, ki so bile dotlej nekaj običajnega. Med negativnimi učinki tranzicije je prebivalstvo najmočneje prizadela rast brezposelnosti. Ta je bila predvsem posledica strukturnih premikov v gospodarstvu. »Ena od posledic transformacijske depresije je bilo tudi opazno zmanjšanje delovno aktivnega prebivalstva. Po registrskih virih se je v dobrem desetletju (od 1988 do 1998) zmanjšalo za več kot dvesto tisoč« (Ignjatović, 2001: 94). Gre predvsem za posledico predčasnega upokojevanja, s katerim se je reševalo probleme brezposelnosti. Sicer pa ima Slovenija približno dva milijonov prebivalcev, od tega jih 900.000 spada v kategorijo aktivnega prebivalstva. Začetno obdobje tranzicije zaznamuje koncentracija brezposelnosti med nekvalificiranimi delavci ter naraščanje brezposelnosti v visoko industrializiranih regijah. Rast zaposlovanja je zasluga predvsem individualnega sektorja, zlasti samozaposlenih in zaposlenih pri njih.

Ena izmed idej socializma je bilo tudi družbeno premoženje, ko lastnina pripada celotni družbi. Zato ob privatizaciji niso mogli postati lastniki družbenih podjetij le v njih zaposleni delavci, ampak tudi drugi družbeni segmenti (glej OECD, GOSPODARSKI PREGLEDI: 1997: 91). Privatizacija pri nas pomeni lastninsko preoblikovanje. Razdelili so lastninske certifikate vsem državljanom, ustanovili pa so se tudi skladi za upravljanje s tem delom družbenega premoženja. S spremembo sistema se je začela izvajati privatizacija. Pri nas je šlo predvsem za notranje odkupe podjetij - odkupe s strani zaposlenih. Pri tovrstnem lastninskem preoblikovanju se pojavi dilema, ali je to napredek in nova pravica delojemalcev ali pa je delodajalcem uspelo s tem zaposlene umiriti in jih napraviti bolj pasivne ter manj pripravljene na stavko (glej Kanjuo Mrčela, 1994: 113).



## 2.2 SPLOŠNO O SINDIKATIH

Po Kavčiču (1991) so sindikati »klasična organizacija delavcev za varstvo njihovih predvsem ekonomskih in socialnih interesov« in pa »organizacija za varstvo in uveljavljanje interesov zaposlenih«. Samo interesno povezovanje ali sindikalno organiziranje je zgodovinsko gledano predvsem spodbudila koncentracija in centralizacija industrije. Ker so se delavci organizirali predvsem po strokah, so zdajšnje sindikate do druge svetovne vojne imenovali strokovne organizacije. »Izvirno so bili sindikati organizacije delavcev brez političnih pravic in brez vsakršnega vpliva na delovnem mestu« (Tomc, 1994: 73).

Na obliko organizacije in samo delovanje sindikatov močno vpliva politični sistem države. Obstajajo različni načini sindikalnega organiziranja: lahko po strokovnem načelu (zaposleni enega ali nekaj poklicev) ali po panožnem načelu, kjer se vsi zaposleni v panogi ne glede na poklic združujejo v isti sindikat (Kavčič, 1991). Na stopnjo sindikaliziranosti bistveno vpliva, ali je članstvo v sindikatu obvezno ali prostovoljno (v tistih državah, kjer je članstvo prostovoljno, doseže stopnja sindikaliziranosti običajno 20–40 %). Še danes velja, da je praviloma število članov sindikata višje v večjih podjetjih in pa da tem večje, kot je podjetje, večja je verjetnost sindikaliziranja (Price in Bain v Stanojević, 1996: 12). Konec 20. stoletja se je z upadom tradicionalne industrije in s tem vzporedno rastjo storitev v splošnem pričel zmanjševati delež sindikalizirane delovne sile. Glavna razloga za včlanjevanje v sindikat sta plačilo za delo ter varnost zaposlitve, sledijo pa še prizadevanja za izboljšanje delovnih pogojev, možnost napredovanja in izražanja mnenja ter potreba po priznanju, spoštovanju ter pripadnost (glej Kavčič, 1991: 245).

Sindikati so običajno kot edine delavske organizacije služile (delavskim) političnim strankam za povečevanje njihovega vpliva. Od tega sodelovanja imajo korist tudi sindikati, saj jim zagotavlja določeno moč vplivanja na politične odločitve. Sindikati za razliko od političnih strank predvsem poudarjajo ekonomske interese članstva. Z vidika ideoloških orientacij so bile v Evropi na področju delavskih pravic najbolj aktivne levo usmerjene stranke. Ločimo sindikate, ki so (bili) bolj pod vplivom komunističnih strank – ti so bolj radikalni in militantni, in sindikate, ki so bolj pod

vplivom socialdemokratskih strank - ti so zmernejši in namenjajo večji poudarek organizaciji ekonomskih interesov delojemalcev. Kot taki so bolj demokratični in usmerjeni na sodelovanje ter socialno partnerstvo.

Moč sindikatov je seveda odvisna od števila članov ter od stopnje solidarnosti, ki je prisotna med njimi. Notranji vir moči sindikata izvira predvsem iz članstva ter iz interesov, ki se oblikujejo med delojemalci. Ker se ti interesi spreminjajo, morajo skladno z njimi spreminjati svoje strategije tudi sindikati. Zunanji viri sindikalne moči izhajajo iz povezave s političnimi strankami, vloge socialnega partnerstva ter pri nas v tranzicijskem obdobju tudi iz sodelovanja v procesih privatizacije (Mesner Andolšek, 1994). Sindikalna moč se izraža v dveh oblikah: negativni, ko sindikat blokira odločitve vodstva, in pa pozitivni, ko sindikat z vodstvom sodeluje. Za sindikat je eno izmed glavnih sredstev moči in načinov uveljavljanja ciljev stavka. Stavka je namreč najbolj učinkovita in tradicionalna oblika delavskega boja (glej Bohinc, 2000: 97). Pri njej gre za predpostavko, da se je z vidika delodajalca ugodneje dogovoriti z delojemalci o njihovih zahtevah, kot pa trpeti stroške in škodo, ki nastanejo ob prekinitvi dela. Stavka, ki poteka skladno z zakonskimi predpisi, je legalna, kar je ena izmed glavnih pridobitev delavskega boja. O učinkovitosti sindikata priča običajno uspešnost stavke. Stavka pomeni negativno sankcijo s strani delojemalcev uperjeno proti delodajalcem. Če je sindikat sposoben uspešno aktivirati delovno silo, pridobi na ta način v razmerju do delodajalcev določeno moč. Iz tega sledi, da sta uspešnost in moč sindikatov odvisni od števila članov. To pa v praksi drži le deloma, saj večje število članov otežuje usklajevanje interesov in s tem resno pripravljenost na kolektivno delovanje (glej Stanojević, 1996: 28).

Reagiranje sindikatov je odvisno tudi od stanja oz. od cikla, v katerem se gospodarstvo nahaja. Načeloma velja, da so v obdobju gospodarske rasti, ko je zaposlenost visoka, sindikati močnejši. Delodajalci so bolj tolerantni kot pa v času recesije (Stanojević, 1996: 18). Visoka zaposlenost zmanjšuje strah pred brezposelnostjo, ki sicer zavira ostrejše akcije sindikata. Cilj podjetja je doseganje dobička, ki je v recesiji nižji. Sindikat se v obdobju recesije ekonomskim ciljem sicer ne odpove, vendar pa bolj poudari ostale dejavnike, ki so v interesu članov (zadovoljstvo z delom, zagotavljanje zdravega okolja ...). Za sindikate je konec 20. stoletja nastopila kriza, ki se najmočneje kaže v upadanju sindikaliziranosti in nižji

sposobnosti kolektivne mobilizacije. Trend desindikalizacije je glede intenzivnosti primerljiv s časom svetovne gospodarske krize v tridesetih letih minulega stoletja (Visser v Stanojević, 1996: 37). Eden izmed razlogov za upad sindikalizacije konec 20. stoletja je gotovo tudi deindustrializacija in s tem posledično nižji delež zaposlenih v industriji. Svoje prispeva gospodarska recesija in z njo povezana rast brezposelnosti. Poleg tega je v devetdesetih prišlo do zloma socializma, kar je za leve stranke, na katere so bili sindikati tradicionalno navezani, povzročilo hud pretres. Spreminjajo pa se tudi odnos do dela in vrednote. Sodobni individualizem otežuje kolektivno povezovanje.

### **2.3 ZGODOVINSKI PREGLED ZAŠČITE DELAVCEV IN DELAVSKEGA GIBANJA NA NAŠIH TLEH**

Z industrijsko revolucijo je nastal nov družbeni razred - delavstvo. Zaradi same narave razmerij med delodajalci in delojemalci je delavec šibkejša stranka v tem partnerstvu. Delavec se preživlja z denarjem, ki ga zasluži kot plačilo za svoje delo, in zato je njegova eksistenca odvisna od zaposlitve oziroma od plačila za delo. Njegov položaj je še toliko bolj neugoden v razmerah gospodarske krize, saj takrat običajno naraste brezposelnost in s tem tudi ponudba delovne sile. Klasično so bili sindikalno organizirani kvalificirani fizični delavci (moškega spola).

Za prvo obdobje delavske zgodovine na naših tleh je veljala ureditev takratne Avstro-Ogrske monarhije. Pri tem je potrebno poudariti, da zakonodaja, ki je do leta 1883 urejala delavsko področje, delavstva skorajda ni ščitila (Kresal, 1998). Veljala je skoraj popolna obrtna svoboda. Vsako združevanje delavstva je bilo prepovedano. Prav tako to obdobje zaznamuje dolg delavnik. Slovensko sindikalno gibanje se je razvijalo kot del avstrijskega sindikalnega gibanja, in sicer v treh smereh: **socialistično**, ki je bilo tudi najmočnejše, po letu 1891 (papeževa okrožnica Rerum novarum) se je začelo razvijati **krščansko socialistično delavsko gibanje**, slovenski liberalci pa so kasneje organizirali **narodno socialistične delavske strokovne organizacije**, ki so bile manj številčne.

Vzporedna ideološka opredelitev sindikalnih organizacij se je obdržala tudi po prvi svetovni vojni, ko delujejo: socialistična **Strokovna komisija**, krščanskosocialistična

**Jugoslovanska strokovna zveza** in pa liberalna **Narodno strokovna zveza** (glej Kresal, 1998: 139). Do leta 1924 je delovala tudi zveza komunističnih sindikatov. Pozneje po zakonski zaostitvi razmer so pričeli delovati Neodvisni sindikati, ki jih je podpirala takrat ilegalna partija (glej Kresal, 1998: 139,142).

S socialistično revolucijo se je vloga sindikatov na Slovenskem spremenila. Enotnost delavstva naj bi postala temelj bratstva med narodi. V skladu z družbeno in politično centralizacijo države je le-ta potekala tudi v organizaciji sindikalnega gibanja (oblikujejo se predstavništva federalnih enot). Potrebno je poudariti, da je bilo na našem območju do sredine minulega stoletja prevladujoča panoga kmetijstvo. Po drugi svetovni vojni pa je število zaposlenih v industrijskem sektorju naglo naraščalo. Skladno s tem dejstvom in delavstvu naklonjenim političnim sistemom je naraščalo število sindikalnih članov. Sindikat je opravljal politične naloge in kot tak naj bi postal najširša organizacija delavskega razreda. Sindikati so sodelovali z oblastjo tako rekoč z roko v roki, kar je glede na predstavo o oblasti delavcev razumljivo. Zato je bila meja med delodajalci in delojemalci bolj zabrisana, čeprav je bila oblast dejansko v rokah komunistične elite. Sindikat je v socializmu sicer predstavljal interese delavcev, vendar ne toliko v klasičnem smislu za neposredno izboljšanje ekonomskega položaja.

## **2.4 SINDIKALNO PRIZORIŠČE V 90-IH**

Tako kot se je na slovenski politični sceni po letu 1991 zgodil razcep med bolj ali manj z nekdanjim režimom povezanimi strankami, je vzporedno prišlo do razcepa tudi na sindikalnem prizorišču, ko so nastali novi "opozicijski" sindikati. Začetek devetdesetih zaznamuje ideološka in politična delitev sindikatov na »stare reformirane« in »nove neodvisne« sindikate, slednji so bili občasno predvsem antikomunistično orietnirani (glej Stanojević, 2001). Pomembnejši akterji sindikalne scene v tranziciji so: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS), Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije (KNSS), PERGAM in Konfederacija 90 (K-90). Svobodni sindikati nastopajo kot nasledniki ZSSS, v kateri so imeli nekdanji ključno vlogo tedanji vplivni komunisti. V začetku devetdesetih je bil najizrazitejši konflikt med ZSSS in KNSS. Vendar pa vzrok cepitve ni le opredelitev do socialističnega sistema. Problematično področje med novimi in starimi sindikati je tudi lastnina,

prenesena iz minulega sistema, ki je stari sindikati z novimi ne delijo (Fink Hafner, 1994). V drugi polovici tranzicije so sindikati pristopili resneje k reševanju tega problema. Poleg zgoraj omenjenih sindikatov zaznamuje sindikalno prizorišče še cela množica avtonomnih sindikatov; 16 panožnih sindikatov tudi izpolnjuje pogoje reprezentativnosti. Pogoj za reprezentativnost je 10-odstotna sindikaliziranost za konfederacije ter 15-odstotna sindikaliziranost za sindikate, ki niso vključeni v zveze oziroma v konfederacije. Na Slovenskem je sicer delež sindikalizirane delovne sile visok, prav tako pa je visok tudi delež sindikaliziranih, ki niso včlanjeni v večje sindikalne organizacije. Okvirne ocene leta 1994 o slovenski sindikalni sceni pravijo, da znaša število slovenske delovne sile okoli 800 000 ljudi, 477 000 jih je sindikaliziranih, od tega v ZSSS 230 000, v KNSS 51 000 ter v ostalih sindikatih 110 000 (Stanojević, Omerzu, 1994: 140).

V prvem desetletju slovenske tranzicije je dominantni položaj med sindikalnimi organizacijami uspelo obdržati Zvezi svobodnih sindikatov. Od preostalih sindikatov sta bila v prvi polovici minulega desetletja najpomembnejša sindikata PERGAM, katerega članstvo je bilo dokaj stabilno, in pa KNSS, ki mu je članstvo počasi padalo. Prav ta dva sindikata, ki sta skupaj pokrivala okoli 20 % sindikalizirane populacije, sta tekom tranzicije največ izgubila zaradi nastanka novih, panožnih sindikatov, ki pokrivajo skoraj 40 % sindikalizirane populacije (glej Stanojević, 2001). Kažeta se torej dva trenda: na eni strani koncentracija znotraj ZSSS, na drugi strani pa razpršitev članstva v veliko število manjših panožnih sindikatov (Stanojević, 2001).

Članstvo v sindikatih je v tranzicijskem obdobju neprenehoma padalo; v prvi polovici desetletja je bilo padanje postopno, v letih 1994/95 pa je sindikat izgubil 10 % članov, kar je toliko kot prej v petih letih skupaj (glej Stanojević, 2000).

**Tabela 2.1:** Članstvo v sindikatih

LETO	1989	1994	1995	1998
Delež aktivne populacije, včlanjene v sindikat	69 %	58,6 %	48,8 %	42,8 %

*Vir: Stanojević, 2000*

90-ta predstavljajo tudi obdobje, ko se je preoblikovala struktura članov sindikata. V obdobju jugoslovanskega socializma, so predstavljali sindikati vse družbene kategorije delovnega ljudstva (glej Stanojević, 2001: 81). Konec devetdesetih pa predstavljajo sindikati na Slovenskem predvsem delavce. Če primerjamo izobrazbeno strukturo članov sindikatov iz leta 1989, je ta razmeroma dobro odsevala izobrazbeno strukturo celotnega aktivnega prebivalstva. Konec devetdesetih pa glede izobrazbe članov sindikata prevladujeta kategoriji z osnovno in srednjo šolo, člani drugih izobrazbenih kategorij so sindikat v devetdesetih bolj zapuščali (glej Stanojević, 2001). Tekom tranzicije je tako prišlo do transformacije sindikata iz organizacije, v katero so bili praktično včlanjeni vsi zaposleni, v organizacijo, ki dejansko predstavlja interese delavcev.

Za bivšo Jugoslavijo so bile značilne manjše stavke, v kateri so se delavci povezali s politično elito proti direktorju običajno manj uspešnega podjetja, sindikati pa tovrstnih akcij niso podpirali (Stanojević, 2001). S tranzicijo je prišlo s strani sindikata do spremembe odnosa do stavk. Sodelovanja med politično elito in sindikatom ni bilo več. Sindikati so se bolj obrnili k delavcem in obrambi njihovih interesov (Stanojević, 2001). V devetdesetih je bila najvišja frekvenca stavk leta 1992, najpogosteje so bile vzrok prenizke plače ali zamik pri izplačevanju le-teh. Val stavk, ki je zajel Slovenijo v prvi polovici devetdesetih, pa se je v drugi polovici desetletja umirjal. Pomembna sprememba, do katere je prišlo v devetdesetih je terciarizacija stavk. Stavke so se pojavile v skupinah zaposlenih v negospodarstvu, katerih plače in zaposlitve niso ogrožene, vendar pa želijo izboljšati svoj materialni položaj (Stanojević, 2001). Te poklicne skupine usmerjajo svoje akcije neposredno na državo, moč za doseganje ciljev pa jim podeljuje prav pomen, ki ga imajo za državo (Stanojević, 2001).

### III. NASTANEK PODJETJA IN NJEGOV RAZVOJ V OBDOBJU BIVŠE JUGOSLAVIJE

#### 3.1 INLESOVE KORENINE

Razvoj lesne industrije na Ribniškem je posledica naravnih danosti. Na tem območju je do druge svetovne vojne delovalo več večjih parnih žag, ki so jih po vojni nacionalizirali in ustanovili samostojna lesnoindustrijska podjetja (LIP-e). V prvem povojnem obdobju se je lesna industrija na Ribniškem razvijala dokaj ločeno v posameznih krajevnih centrih: Ribnici, Dolenji vasi, Sodražici ter Loškem Potoku.

#### 3.2 NASTANEK TER IZOBLIKOVANJE PODJETJA

Povojno obdobje zaznamujejo različni integracijski procesi, ki so posegli tudi na področje gozdarstva ter lesne industrije. V enoten kombinat naj bi se tako združila vsa lesnopredelovalna industrija ribniško-kočevskega območja, v ozadju pa je bila težnja tudi upravno združiti obe občini (Anzeljc, 1988: 49). Da pa bi se med ribniško ter kočevsko občino obdržalo ravnovesje, je bil sedež lesne industrije v Ribnici, sedež gozdnega gospodarstva pa v Kočevju. V novo podjetje naj bi se združila naslednja podjetja, kot prikazuje tabela 3.1:

*Tabela 3.1: Podjetja, ki so se združila v Inles glede na vložek ter število zaposlenih*

PODJETJE	VLOŽEK V 000 din	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
Lesna industrija Kočevje	605.265	395
Lesnoindustrijsko podjetje Ribnica	382.495	297
SMREKA Loški Potok	127.024	139
HRAST Dolenja vas	31.125	60
Lesna galanterija Sodražica	89.442	135
JELKA Podpreska	25.755	40
	Σ 1,261.106	Σ 1.066

*Vir: Anzeljc, 1988*

Leta **1962** je prišlo do združitve, novo ime podjetja se je glasilo: **INLES kombinat lesne industrije Ribnica**. Formalno so združitev sicer izvedli, a nasprotja interesov med posameznimi deli podjetja so ostala. Zlasti so se konflikti pojavljali na področju delitve skupnih surovin, prisotna pa so bila tako kratkoročna kot dolgoročna programska razhajanja. V takšnih pogojih je k zaostrovanju razmer svoje prispevala tudi stroga centralistična ureditev podjetja. S pričetkom leta **1966** sta se od matičnega podjetja Inles odcepila obrata Kočevje ter Podpreska ter nato ustanovila samostojno podjetje LIK Kočevje (Anzeljc, 1988: 51).

V tem obdobju so v Ribnici ukinili proizvodnjo galanterijskih izdelkov in uvedli proizvodnjo klasičnih oken. Hkrati pa so se lotili preureditve organizacije, pri čemer je bila ključna sprememba decentralizacija vodenja. Podjetje so razdelili na štiri delovne enote: Ribnica (vključuje tudi Dolenjo vas), Loški Potok, Sodražica ter delovno enoto Skupne strokovne službe. V letu 1972 pa so pripojili Stolarsko podjetje Javor Jušiči. Delovnim enotam so prepustili celotno proizvodno funkcijo ter razpolaganje z ustvarjenim dohodkom, del dohodka pa so zadrževali za skupna obratna in rezervna sredstva ter del za skupno porabo (glej Anzeljc, 1988: 51). Ta osnovna opredelitev razmerij je v podjetju Inles veljala več kot 20 let.

### **3.3 INLESOVA PROIZVODNJA IN NJEN RAZVOJ V ČASU JUGOSLAVIJE**

Ob ustanovitvi podjetja je bil proizvodni program zelo širok, kar je tudi vodilo do mnogih nesoglasij. Predvsem je šlo za naslednje izdelke: žagan les iglavcev ter listavcev, žagane prage, slepi furnir, embalažne zaboje, sobna vrata, klasična okna, ladijski pod, izdelke lesne galanterije ter šolsko pohištvo (glej Anzeljc, 1988: 55). Tako širok proizvodni program pa ni omogočal specializacije. Zato so se odločili za programsko preusmeritev v dve osnovni proizvodnji skupini: **žagan les iglavcev in listavcev** ter **stavbno pohištvo** (glej Anzeljc, 1988: 56).

Obdobju prestrukturiranja je nato sledil proces stalnega programskega ter tehnološkega razvoja dejavnosti. Kar zadeva samo tehnologijo je bil za obdobje od prestrukturiranja podjetja do leta 1969 v veljavi obrtniški način proizvodnje, z velikim deležem ročnega dela, kar je omogočalo proizvodnjo po naročilu. Po specializaciji so obrate opremili z novejšimi stroji ter že tudi z ozko specializiranimi strojnimi linijami.



S tem so uvedli industrijski način proizvodnje. Poleg osnovnega programa so pričeli proizvajati še različne vrste dopolnilnih izdelkov, namenjenih za izvoz. Postopoma je Inles gradil tudi lastno prodajno mrežo. Na ozemlju bivše Jugoslavije je delovalo 12 Inlesovih prodajnih skladišč, in sicer v Ribnici, Nišu, Slavonskem Brodu, Vinkovcih, Čupriji, Jurdanih, Slavonski Požegi, Apatinu, Novi Pazovi, Lazarevcu, Mostarju in v Skopju.

### 3.4 INLES PRED OSAMOSVOJITVIJO

Inles je po specializaciji postal eden izmed vodilnih jugoslovanskih proizvajalcev stavbnega pohištva - saj je njegov delež znašal okoli 10 % jugoslovanske proizvodnje stavbnega pohištva (glej Anzeljc, 1988: 80). Leta 1988 sestavlja Inles 6 temeljnih organizacij združenega dela (TOZD-ov). Število zaposlenih delavcev se je v tozdih na območju občine Ribnica od leta 1962 do 1988 povečalo s 630 na 1.300 (glej Anzeljc, 1988: 86). Kar zadeva izobrazbeno strukturo sta bila leta 1962 le dva delavca z visoko oz. višjo izobrazbo, leta 1988 pa jih je bilo 89.

*Tabela 3.2: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Inles v letu 1988*

Delavci z visoko strokovno izobrazbo in opravljenim magisterijem	2
Delavci z visoko strokovno izobrazbo	50
Delavci z višjo strokovno izobrazbo	37
Delavci s srednjo strokovno izobrazbo	192
<b>SKUPAJ STROKOVNI DELAVCI</b>	<b>281</b>
Visoko kvalificirani delavci	46
Delavci z nižjo strokovno izobrazbo	26
Kvalificirani delavci	352
Polkvalificirani delavci	321
Nekvalificirani delavci	602
<b>SKUPAJ DELAVCI</b>	<b>1.347</b>
<b>ŠTEVILO VSEH ZAPOSLENIH</b>	<b>1.628</b>

*Vir: Anzeljc, 1988*

## IV. INLES PO OSAMOSVOJITVI: PRVA POLOVICA TRANZICIJE

### 4.1 PRVE ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE

S spremembo gospodarskega sistema so se takratni Inlesovi tozdi (Ribnica, Dolenja vas, Loški Potok, Sodražica in Trgovina) preoblikovali v delniške družbe. Nastala so naslednja podjetja: INLES Holding, d.d; INLES Ribnica, d.d; INLES Smreka, d.d.; INLES S. D. R, d.d.; INLES Hrast, d.d. ter INLES Trgovina, d.d.

*Tabela 4.1: Organizacijska struktura ter število zaposlenih v Inlesu leta 1988 ter po letu 1991 nastale delniške družbe*

Temeljna organizacija	Število zaposlenih	Delniška družba
TOZD tovarna stavbnega pohištva Ribnica	511	Inles Ribnica, d.d.
TOZD tovarna stavbnega pohištva Loški Potok	187	Inles Smreka, d.d.
TOZD tovarna stavbnega pohištva Sodražica	130	Inles S. D. R., d.d.
TOZD tovarna stavbnega pohištva Dolenja vas	175	Inles Hrast, d.d.
TOZD Trgovina	178	Inles Trgovina, d.d.
TOZD tovarna stavbnega pohištva Jušiči	312	- se odcepi
Skupne strokovne službe (7 služb)	135	Inles Holding, d.d.
Skupaj	1.628	

*Vir: Anzeljc, 1988*

Inlesov poslovni sistem se je oblikoval kot Holding, pri čemer je bil Inles Holding, d.d. kapitalsko soudeležen v svojih hčerinskih delniških družbah, ki so bile pravno samostojne. Torej imajo posamezne družbe samostojno finančno politiko in med njimi ne poteka prelivanje kapitala. V praksi je to pomenilo, da matično podjetje ustanovi več delniških družb, pri katerih je Inles Holding, d.d. prevzel 51 % delniški delež, kar mu omogoča odločanje. Krovna družba na ta način nadzira ostale družbe, a ni udeležena v njihovem vsakdanjem poslovanju (Keča & Berlec: 2000). Ves vložen kapital naj bi se lastnil v skladu s predpisi. Predvidevali so, da bo lastnik postal Sklad RS za privatizacijo.

S 1. 7. 1991 se Inles Ribnica, TOZD Tovarna stavbnega pohištva Ribnica preoblikuje v delniško družbo Inles Ribnica. Ob tem se prenese vso aktivo in pasivo oz. knjigovodsko izraženo vrednost družbenega kapitala na Inles Ribnica, d.d. Sprejme se Ustanovitveno pogodbo, ki pomeni temeljni akt statusne reorganizacije za preoblikovanje temeljne organizacije v mešano podjetje – delniško družbo. Hkrati Inles Ribnica v statusu kapitalske družbe vloži v podjetje Inles Holding, d.d. 51 % svojega družbenega kapitala, ki pa se nato vrne v holdinško članico v obliki kapitalske vloge. Inles Holding, d.d. nastopa torej kot delničar Inles Ribnica, d.d. Začetek ustanovitve podjetja je pomenil sklic ustanovne skupščine. Izvedli so volitve organov delniške družbe ter sprejeli statut podjetja v mešani lastnini.

Ob preoblikovanju tozda v delniško družbo so tudi izvolili **Komisijo za reševanje ugovorov** zoper odločbe, izdane na prvostopenjskih organih v podjetju. To komisijo določa za podjetja v mešani lastninski sestavi 9. člen Splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo. Pristojnost tega organa je torej reševanje ugovorov zoper prvostopenjske odločbe direktorja ali kakšnega drugega organa – npr. disciplinske komisije. Poudarili so tudi, da vodilni delavci Inlesa po Zakonu o podjetjih ne morejo oblikovati oz. ustanoviti podjetja z enako ali podobno dejavnostjo, kot so jo opravljali v matični organizaciji, če bi le-ta negativno vplivala na poslovanje matičnega podjetja.

## **4.2 GOSPODARSKA KRIZA**

Za Inles je že druga polovica leta 1992 pomenila veliko krizo. Z izgubo jugoslovanskega trga so bili onemogočeni blagovni in denarni tokovi, nastali so problemi pri oskrbi z repromaterialom. Posledica tega je zmanjšanje proizvodnje, ki se je bila prisiljena preusmeriti na zahodna tržišča. Dodatna težava je bila, da tovrstnih dogodkov dolgoročno ni nihče predvideval. V podjetju je primanjkovalo znanja za reševanje novo nastale situacije. Po zamenjavi gospodarskega sistema se je med podjetji uvedla ostra delitev na uspešna in neuspešna podjetja. Sedaj tudi ni bilo moč pričakovati pomoči s strani države v tolikšni meri kot prej, ko se je financiralo tudi neuspešna in neperspektivna podjetja. Potrebno je poudariti, da je imelo podjetje v socializmu tudi socialno funkcijo, saj je zaposlovalo ljudi, ki nalogam delovnega mesta niso bili kos. Tudi na ta način so dosegali, da v praksi nezaposlenost praktično

ni obstajala. Posledično je bilo v podjetjih zaposlenih preveč ljudi, ki niso imeli ustreznih sposobnosti, da bi se zagotavljalo profitno poslovanje.

Inles Ribnica, d.d. je bil v primerjavi z drugimi podjetji Inlesa najmočneje orientiran na takratni domači – jugoslovanski trg, zato jih je izguba naročil zelo prizadela. Poleg tega je podjetje izgubilo okoli 15 mio DEM terjatev ter zalog gotovih izdelkov v lastni prodajni mreži oz. skladiščih na območju bivše Jugoslavije (Pogorelec, 2003). Pred osamosvojitvijo znaša celotni delež Inlesove prodaje na trge zahodnih držav 30 %, za Inles Ribnico pa le 15 %. Inlesovi izdelki po osamosvojitvi niso ustrezali zahtevam zahodnega trga niti programske niti kakovostno. V situaciji, ko je bilo potrebno izvesti hitro prestrukturiranje, sta bili izguba in zadolževanje logični posledici stanja. V podjetju se je kvalitetno segmentiralo trg: manj kvalitetni izdelki so bili namenjeni domačemu, jugoslovanskemu trgu, visoka kvaliteta pa je bila določena za izvoz. Velik problem so predstavljali neustrezni programi izdelkov, s katerimi ni bilo mogoče prodreti na zahodna tržišča. Poleg tega se je takoj ob usmeritvi na zahodna tržišča drastično dvignil odstotek reklamacij.

### **4.3 TEŽAVE ZNOTRAJ INLESA V ZAČETNEM TRANZICIJSKEM OBDOBJU**

Inlesov poslovni sistem že v samem začetku tranzicije poleg krize pretresajo tudi nesoglasja znotraj vodstva. Ta so prisotna tako med posameznimi delniškimi družbami kot znotraj njih. Takratni direktor Inlesove ribniške družbe opozarja, da vse kaže na namerno oteževanje poslovanja družbe Inles Ribnica, d.d. Opozarja, da ima družba Inles Hrast organizirano lastno prodajno službo, kljub temu, da naj bi imele družbe Inlesovega sistema skupen servis. Neukrepanje Inles Holdinga, d.d. pomeni, da ima Inles Hrast, d.d. tihi pristanek. Inles Ribnica pa tako financira skupni poslovni servis, ki je poleg tega še dokaj neučinkovit. Prav tako se ne strinjajo s po njihovem mnenju nesorazmernim deležem hipotekarnih obveznosti, ki jih plačuje Inles Ribnica, d.d. tudi za Inles Trgovino, d.d. ter Inles Javor Jušiči. Omenja nepotizem skupne izvozne službe, saj naj bi imeli za Inles Hrast, d.d. naročil mnogo preveč, medtem ko dela Inles Ribnica, d.d. le s 65 % zmogljivostjo. Ker v Inlesovem poslovnem sistemu enakovrednost ne obstaja, se v Inles Ribnica, d.d. odločijo reševati problematiko z lastnimi močmi. To predvsem zadeva področje izvoznega trženja.

#### 4.4 REŠEVANJE KRIZE IN PRESTRUKTURIRANJE

Zaradi boljše izkoriščenosti so se odločili, da povežejo celoten sklop primarne predelave. S tem so centralizirali vhodno kontrolo kvalitete surovin, saj so te tedaj predstavljale vzrok 50 % vseh stroškov ter 60 % napak v proizvodnji. Tako so dosegli povečanje deleža predelave za 10 %, pravočasnost izdelave polproduktov, dvignila se je tudi kvaliteta izhoda iz primarne faze. Na podlagi slabše surovine so v kombinaciji s kvalitetnejšim lesom razvili nove produkte, za katere je bilo tržišče zagotovljeno. S tem so omogočili, da se lahko v ta del Inlesove proizvodnje prerazporedi tiste delavce, ki so bili sicer presežek delovne sile v podjetju. Izguba jugoslovanskega trga je najmočnejše prizadela področje prodaje žaganega lesa slabše kakovosti. Odločili so se tudi, da bo glavna poslovna usmeritev vratarne izvoz kril in podbojev. Za cilj so si zadali prodor na zahodni trg z lameliranimi in furnirnimi produkti. Pri tem omenjajo, da je glede na razpoložljivo tehnologijo za dvig kvalitete na tem področju odgovoren predvsem človeški dejavnik. Glede na dejstvo, da je tržna vrednost končnega izdelka nekajkrat večja od polizdelka, so se odločili tudi za prehod na končne izdelke. Zlasti to velja za tiste produkte, kjer je do zaključka potrebno le še nekaj operacij. Jugoslovanski trg je predstavljal 70 % vsega poslovanja in tako je prišlo do izpada dela za 40 delavcev. V oknarni se je proizvodnja znižala na 30 % običajne količine in zato so se odločili za intenzivno preusmeritev v izvoz.

Inlesovo prestrukturiranje je temeljilo na prehodu z industrijske veliko serijske proizvodnje, ki je pred osamosvojitvijo predstavljala 80 % proizvodnje, na naročniško poslovanje za znanega kupca oz. na proizvodnjo po naročilu. Pri kosovni oz. industrijski veliko serijski proizvodnji je šlo predvsem za enostavnejše izdelke, ki niso ustrezali zahtevam zahodnega trga. Pretežni del stroškov prestrukturiranja so pokrivali s strani tujega vira - partnerja Lesco iz Muenchna. V razmerah gospodarske krize je bila velika težava podjetja tudi neustrezen prodajni program ter neusposobljenost kadrov, saj se je bilo le okoli 20 % zaposlenih sposobnih vključiti v nove razmere. Podjetje se je soočilo s težavo, ko je bilo zaposlenih preveč ljudi, a mu je hkrati primanjkovalo usposobljenih kadrov. V kriznih razmerah je bilo manjše odpuščanje delavcev nujno, v podjetju pa so se glede tega posluževali predvsem predčasnega upokojevanja in prerazporejanja delavcev. Na ta način so tudi izboljšali starostno strukturo zaposlenih.

### **Sanacijski program:**

- vsem pogodbenim delavcem se prekinejo pogodbe o zaposlitvi,
- zaloge se predelajo v izdelke in polizdelke, v kolikor to ni možno v sekance,
- iskanje trga za manj kvalitetne izdelke,
- max. izmet naj ne bi presegal 2 %,
- natančna kontrola kvalitete vhodnih surovih,
- točnost izvajanja delovnih nalogov ob ustrezni kvaliteti,
- največ 14 dnevna zaloga repromateriala,
- poraba materiala mora biti v obsegu normativa,
- zvišanje deleža izvoza,
- dvig učinkovitega delovnega časa za 20 %,
- ukinitvev nadurnega dela razen v izjemnih primerih,
- povečanje deleža končnih izdelkov.

### **4.5 VIŠKI DELOVNE SILE IN REŠEVANJE TEGA PROBLEMA**

Način reševanja problematike presežne delovne sile ter zaščito presežnih delavcev v podjetju zelo natančno ureja Podjetniška kolektivna pogodba. Kljub temu, da je bil Inles v svoji tranzicijski poti večkrat na robu obstoja, vseeno do odpuščanja v večjem obsegu ni prišlo, popolnoma pa se temu ni bilo mogoče izogniti. Pojav presežnih delavcev v podjetju so povzročili tehnološki, strukturni in ekonomski razlogi:

Tehnološki razlogi: Uvajanje nove tehnologije predvsem v obratu vratarne je pomenila preobrat iz veliko serijske proizvodnje v kosovno proizvodnjo. Za tovrstno proizvodnjo pa je potreben za vsak izdelek visok nivo strokovnega znanja. Delo je s tem postalo manj programirano, dvignil se je pomen samostojnega odločanja.

Strukturni razlogi: Podjetje je bilo organizirano glede na poslovne razmere, te pa so se bistveno spremenile. Z reorganizacijo in optimizacijo poslovanja prihaja do presežkov delovne sile.

Ekonomski razlogi: Prehod na nova tržišča ni enostavna naloga, saj je za uspešnost podjetja potrebno izvesti prestrukturiranje v programskem, tehnološkem in kadrovskem smislu. Novi delovni procesi ne zahtevajo v vseh segmentih celotnega deleža zaposlenih kot do tedaj. Zlasti je to veljalo za tiste delavce, ki so bili zaposleni na programih, namenjenih na nekdanji domači trg (vratarna).

Glede na navedene razloge, so se v podjetju v okviru reševanja problema presežnih delavcev odločili za program prestrukturiranja v kadrovskem smislu in glede na poslovne razmere, je tovrstni program podprl tudi sindikat. Delavec, ki je sprejel ta program, ni bil uvrščen v višek delovne sile.

Program kadrovskega prestrukturiranja:

- dokvalifikacija oz. usposabljanje,
- prerazporejanje delavcev glede na potrebe posameznih obratov.

Ker pa vsem zaposlenim še vedno ni bilo mogoče zagotoviti dela, so del delavcev uvrstili v začasni presežek. V trajni presežek so v letu 1992 uvrstili 29 delavcev, pri čemer so upoštevali, kateri izpolnjujejo pogoje za upokojitev oz. bodo za obdobje, ko bodo čakali na izpolnjevanje pogojev za upokojitev, lahko prejeli denarno nadomestilo iz zavarovanja za primer brezposelnosti.

#### **4.6 SODELOVANJE S PODJETJEM LESCO**

Celotni Inlesov poslovni sistem so vse bolj pestile finančne težave, zato so potrebovali nov trg ter sredstva za prestrukturiranje. V letu 1994 je prišlo do podpisa pogodbe o sodelovanju s podjetjem Lesco in s tem do utrditve trgovskih vezi. Podjetje Lesco je bilo sicer ustanovljeno s strani slovenskih podjetij. Inles je bil le eden izmed njegovih manjših delničarjev. V pogodbi o sodelovanju daje podjetje Lesco Inlesovim družbam na razpolago dobavni kredit (Hrastu 1,5; Ribnici 1,5; Sodražici 0,7 in Loškemu Potoku 0,3 mio. DEM). Podjetje Lesco postane generalni zastopnik za Nemčijo, in sicer za naslednje Inlesove proizvode: okna in z njimi povezane stranske produkte, masivne lepljene plošče ter vhodna in stranska vrata. Inles garantira kakovost svojih izdelkov v okviru nemških meril. Pravico do uporabe blagovne znamke Isarholz imata obe strani v enaki meri. Prav tako daje Lesco Inlesu na razpolago skladiščno stavbo za primere reklamiranega blaga, da bi s tem privarčevali pri transportnih stroških. Lesco s podpisom pogodbe pridobi možnost za prevzem 30 % deleža vseh kapitalskih obratov. Sindikat je pri obravnavi predloga o sprejemu te pogodbe sicer predlagal, da bi jo temeljiteje preučili, vendar so jo kljub temu takoj sprejeli. Pogoji sodelovanja s podjetjem Lesco so bili po mnenju delavcev za Inles katastrofalni.

#### **4.7 NADALJNJE ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE**

Zaradi velikega obsega družbe in s tem povezano slabšo obvladljivostjo raznolikih programov so se v Inlesu odločili za organizacijske spremembe. Ko so v letu 1994 pričeli z ločenim poslovanjem po posameznih profitnih centrih, se je to izkazalo za uspešno. Tako so v okviru Inlesovega sistema predvideli zaokroženje obeh oknarn (oknarne Inles Ribnica in Inles Hrast) in s tem preprečitev mesebojne konkurence, saj je za uspeh na tujem trgu potrebna večja specializacija. Za večjo uspešnost ter v sklopu priprave programa lastninskega preoblikovanja Inles Ribnica d.d. so razdelili podjetje na naslednje dele: Primarni kompleks, Vratarna, Tovarniški inženiring, Oknarna ter Menza z upravo. Prva tri podjetja postanejo samostojna, oknarna se programsko zaokroži z oknarno iz Inles Hrasta d.d., Menza z upravo pa se vključi v Vratarno.

#### **4.8 LASTNINJENJE V PODJETJU**

V primeru izvajanja lastninske zakonodaje gre za statusno spremembo, spremembo podjetja z družbenim kapitalom v podjetje z znanimi lastniki na celotnem trajnem kapitalu preoblikovanega podjetja. Način preoblikovanja podjetja naj bi temeljil na interni razdelitvi delnic in notranjem odkupu delnic. Vse aktivnosti v zvezi z zakonom o lastninskem preoblikovanju so sprejemali na Skupščini podjetja. Pripravili so lastninski program in ga dali v presojo Agenciji RS za prestrukturiranje in privatizacijo. Vrednost družbenega kapitala, ki je osnova za preoblikovanje podjetij, se ugotovi z otvoritveno bilanco. Predvideva realno vrednotenje ter obvezno oceno stavbnih zemljišč in gradbenih objektov s strani pooblaščenega cenilca. Občinski organ je odredil, da zaradi denacionalizacijskih zahtev podjetje pri lastninjenju z določenimi parcelami ne sme razpolagati. Revizija je ugotovila, da je bila reorganizacija Inlesovih tozdov v delniške družbe zakonito izpeljana in ni prišlo do oškodovanja družbene lastnine v nobeni izmed Inlesovih družb. Ob prehodu tozdov v delniške družbe so izvedli dokapitalizacijo na podlagi vložkov fizičnih oseb. Izvajanje lastninjenja je v podjetju upočasnila revizija, ki je končala svoje delo v marcu 1995, ter dejstvo, da so cenilcu, ki je opravljal svoje delo za podjetje, odvzeli licenco ter so morali postopek cenitve ponoviti.



## **V. SINDIKAT V PRVI POLOVICI TRANZICIJE**

### **5.1 PRIMERJAVA POLOŽAJA SINDIKATA V PODJETJU PRED OSAMOSVOJITVIJO IN PO NJEJ**

V obdobju socializma je bila med delavci prisotna vera, da delajo za boljši jutri in aktivno prispevajo k soustvarjanju lepše bodočnosti. V podjetju Inles je bilo čutiti mladostno vnemo in optimizem. Delavci so se močno poistovetili s svojim delom. Sindikat je v tem obdobju nastopal kot desna roka podjetja in zaradi sodelovanja z vodstvom, je imel sindikat pri svojem delu drugačno vlogo. Ukvarjal se je z zagotavljanjem pomoči ogroženim delavcem, organizacijo prireditev, družabnim področjem (tako je npr. organiziral zabave ob upokojitvah). Sindikat se je torej ukvarjal z vsem, kar je delavce medsebojno povezovalo na prijateljski ravni in na ta način prispeval k soustvarjanju dobrih odnosov med njimi. Za to obdobje je bilo nekaj povsem običajnega, da je delavec v podjetju, kjer je dobil svojo prvo zaposlitev, tudi dočakal upokožitev. Tudi to je eden izmed dejavnikov, ki je prispeval k močnemu poistovetenju delavcev s podjetjem, v mojem primeru z Inlesom. In tudi zato so se delavci ob dogodkih, ki jih je prinesla tranzicija, čutili močneje osebno prizadeti. Skladno z Inlesovim razvojem je deloval tudi sindikat. Sindikat v Inlesu je bil tudi prej organiziran kot koordinacija - vsak Inlesov obrat pa je imel svoj sindikat. Predsedniki sindikatov iz posameznih obratov so se sestajali 2 - do 3 - krat letno, da so se medsebojno pogovorili o delu in težavah, čeprav do leta 1991 sindikat resnejših težav ni imel.

Predsednik Sinlesa o svojih izkušnjah iz preteklosti pravi, da je bilo prej bistveno lažje, saj je imel sindikat večji vpliv tako na vodstvo kot na delavce. Med delavci pa je bila prisotna večja solidarnost. Podjetje je v obdobju pred osamosvojitvijo sindikatu tudi finančno pomagalo. Poudarja tudi, da je bil način dela v socializmu drugačen, odnosi med vodstvom in delavci so bili bolj sproščeni. Delo je bilo organizirano drugače, bilo je precej več prostega časa, zlasti kar zadeva odmore med delovnim časom. Ob slabšanju ekonomskega položaja podjetja v tranziciji je bilo potrebno spremeniti tudi delovne navade. Sedaj delovni čas nadzirajo izmenovodje preko elektronske kartice, prisotne so tudi kamere. V drugi polovici tranzicije je v podjetju nastal tudi Neodvisni sindikat. Predsednik KNSS je do nekdanjega sistema bolj kritičen, pravi, da je bil sindikat v samoupravljanju le farsa. Tudi takrat, ko je bilo

nezadovoljstvo delavcev visoko, so se sindikalisti postavili na stran vodstva podjetja ter v odnosu do delavcev poudarjali naslednjo logiko: »Podjetje je vaše, menda ne boste stavkali proti samemu sebi.« Kar zadeva delavsko lastništvo, so tako lahko delavci neposredno upravljali le z lastnim delom. Zaradi kolektivne družbene odgovornosti in razmer, ki so iz tega izhajale, je sindikatu preostala le naloga organizirati izlete ter priskrbeti ozimnice. In če sindikat skušal aktivneje poseči v reševanje težav delavcev, je sledil odgovor: »To bomo rešili na delavskem svetu.« Sicer pa je moral delavec ravno tako kot sedaj spoštovati statut podjetja in zakone. Kar zadeva sam položaj na delavnem mestu, predsednik KNSS-ja v podjetju Inles poudarja, da je bilo potrebno delo opravljati tako v socializmu kot v kapitalizmu. Delavcem pa je bila v pomoč pri izboljšanju standarda inflacija, saj jih je večina v trgovini lahko kupovala na up, plačali pa so čez nekaj mesecev, ko je bila vrednost iste vsote denarja v realnosti veliko manjša. Inlesove plače so bile v primerjavi s plačami na Riku veliko manjše.

Delavci so po osamosvojitvi s svojim položajem manj zadovoljni. Izboriti si morajo tiste pravice, ki naj bi jim bile že zagotovljene. V Inlesu pa so ne glede na razmere v podjetju zadovoljni, da imajo vsaj plače in da je podjetje obstalo. Za sindikat kot organizacijo, ki se zavzema za interese delavcev, je nastopilo novo obdobje. Z vodstvom podjetja ne sodelujejo več na enak način, kot je bilo to običajno v socializmu. Glede na realno poslabšanje položaja delavcev pa so se vsaj v začetnem obdobju tranzicije pojavila velika pričakovanja od sindikata. Sindikat je bil tako ujet med dva ognja: med zahtevami svojih članov ter nepopustljivim vodstvom podjetja, ki se je znašlo v gospodarski krizi.

## **5.2 SINDIKALNO DOGAJANJE V TRANZICIJI DO LETA 1995**

Prehod v drugačen družbeno - gospodarski sistem se je odražal tako na poslovanju podjetja kot tudi v samem sindikatu. Podjetje je gospodarska kriza močno prizadela. Sindikat je v novih razmerah moral na novo opredeliti svoj pomen, cilje in vlogo v podjetju. Spremenil se je namreč tudi položaj sindikata v družbi, kar se je izrazilo tako na makro kot mikro ravni delovanja sindikata. Prišlo je do kvalitetne spremembe sindikata iz družbeno politične organizacije v organizacijo delavcev. V socializmu je bil sindikat nenapisana nujnost: ko se je posameznik zaposlil, so mu hkrati od plače

odtegovali tudi prispevek za članarino. Ob osamosvojitvi pa je članstvo v sindikatu postalo prostovoljno - vsak, ki je želel biti član sindikata, je podpisal pristopno izjavo.

Z leti 1991 in 1992 se je pričelo stanje zaostrovati tudi na sindikalnem področju. V tem obdobju so urejevali podjetniško, panožno in splošno kolektivno pogodbo. Sindikatu je precejšnja pooblastila za prisotnost na množici različnih sestankov nudila sindikalna pogodba. Zato so lahko boljše opazovali spremembe, ki so se pričele dogajati v podjetju. Konkretno so se nekateri proizvodni programi pričeli ukinjati, pričelo pa se je tudi s prodajami (parcele, stroji...). To naj bi bilo potrebno, da bi delavcem lahko izplačali plače. Velik udarec za delavce je predstavljalo znižanje plač in takoj je, kot odgovor, padla produktivnost. Vodstvo je delavcem podalo opis stanja: podjetje stagnira in zato se je potrebno preoblikovati v evropsko podjetje ter privabiti tujce. S tem se je pričelo trženje preko nemškega podjetja Lesco. Splošno nezadovoljstvo delavcev je raslo, nezadovoljni so bili tudi z delom sindikata. Sindikat je tudi zato organiziral sestanke za delavce, kjer jim je poskušal predstaviti stanje podjetja ter razmere, v katerih so se znašli. Skupaj s sindikalnimi zaupniki so potekali sestanki z vodstvom. Zapisnik sestanka so nato obesili na oglasno desko in tudi na ta način skušali obvestiti delavce, da je sindikat v podjetju aktiven ter s čim se ukvarja. V tem obdobju se je v podjetju pojavila nova težava, saj je zaradi prestrukturiranja z domačega na tuji trg pričelo primanjkovati dela. Do takrat je bila ponudba Inlesa kompletna oz. takšna, da je omogočala, da je bilo dovolj dela za celo leto. V poletnem obdobju je bilo namreč večje povpraševanje po oknih, v zimskem času pa je bil poudarek na proizvodnji sobnih vrat. K pomanjkanju dela je prispevala tudi odločitev vodstva, da se ukine proizvodnja sobnih vrat. Podjetje je bilo na robu propada in bi težko preživelo brez državne pomoči.

### **5.3 SOCIALNO PARTNERSTVO V TRANZICIJSKEM OBDOBJU**

Glede na razmere, ko je v podjetju potekala reorganizacija in optimizacija poslovanja, so v prvi podjetniški kolektivni pogodbi predvidevali, da bo po vsej verjetnosti prihajalo do presežne delovne sile. Zato so določili, da v primeru, ko čas trajanja začasnega prenehanja potrebe po delavcu preseže 6 mesecev, to preide v trajno prenehanje potrebe po delavcih. Pri odločitvi o začasno presežnih delavcih so se dogovorili, da mora direktor pred sprejemom to odločitev obravnavati v sodelovanju s

sindikatom. Pri določanju začasno ter trajno presežnih delavcev sta bila temeljna kriterija delovna uspešnost ter strokovna izobrazba delavca, v kolikor pa ta dva kriterija nista zadostovala, se je upoštevalo še delovne izkušnje. Izmed vseh kriterijev, je bila primarnega pomena predvsem delovna uspešnost. Drugi dejavniki, ki so pripomogli k ohranitvi zaposlitve, so bili: delovna doba (prednost je daljša delovna doba), zdravstveno stanje ter socialno stanje. Pri socialnem stanju se je upoštevalo veliko podkriterijev: dohodek na družinskega člana, število družinskih članov, zaposlenost družinskih članov, opravljanje obrtne ali kmetijske dejavnosti ter lastništvo oz. solastništvo podjetij. Čim večji pomen, kot je imel delavec za podjetje, tem večja je bila možnost ohranitve delovnega mesta. Ker pa je bilo odpuščanje nujno, so se skušali pri določanju presežnih delavcev odločali na podlagi načela manjšega zla – če je že moralo priti do izgube zaposlitve, naj se to zgodi tistim delavcem, ki imajo sicer boljše možnosti.

V podjetju se je izvedla sistematizacija (določitev delovnih mest in njihovih izvajalcev), s katero so določili glede na analizo tržnih razmer plan kadrov oz. njihovo število ter usposobljenost. Trajno prenehanje potrebe po delu in posledično potrebe po delavcih je ugotovil direktor. Presežne delavce se je ugotavljalo glede na posamezno organizacijsko enoto oz. njene dele, glede na poslovno funkcijo ter tudi glede na posamezno strukturno kategorijo, kot sta stopnja in program strokovne izobrazbe. Pri tem so prednostno opredeljevali kot presežne delavce tiste, ki so izpolnjevali pogoje za upokojitve, ter tiste, ki jim je do izpolnjevanja upokojitvenih pogojev manjkalo do 5 let zavarovalne dobe, če jim je bil zagotovljen dokup ali denarno nadomestilo iz zavarovanja za brezposelnost do izpolnjevanja pogojev za upokojitve.

Podjetniška kolektivna pogodba določa, da dostavi vodja organizacijske enote poimenski seznam presežnih delavcev direktorju. Ta je nato obvestil upravni odbor, delavski svet ter delujoči sindikat. V sami pripravi programa določitve presežnih delavcev je direktor dolžan zagotoviti sodelovanje sveta delavcev ter sindikata, ki lahko posredujeta svoja mnenja ter stališča do omenjene tematike. Pravico do odpravnine je lahko uveljavljal trajno ali začasno presežni delavec z veljavnim sklepom. Začasno presežni delavec je to pravico lahko uveljavljal kljub temu, da so ga občasno poklicali na delo. Odpravnino je lahko uveljavljal tudi delavec, ki sicer ni bil umeščen med trajno ali začasno presežne delavce, a ga lahko nadomestijo. V

omenjenih primerih se je z delavcem sklenilo sporazum o prenehanju delovnega razmerja. Glede nadurnega dela je podjetniška kolektivna pogodba določala, da se lahko poleg z zakonom določenih primerov to uvede tudi za dela, ki jih je potrebno neodložljivo opraviti:

- priprava za potrebe tehnološkega procesa, dela pri procesu sušenja lesa, dela pri neodložljivih montažnih, remontih ter projektih delih,
- ko delo v določenem roku ni bilo opravljeno iz objektivnih razlogov (pomanjkanje surovin in nepričakovane odsotnosti, ko delavca ni mogoče nadomestiti zaradi ustrezne strokovne usposobljenosti).

#### **5.4 POGODBA O POGOJIH ZA DELOVANJE SINDIKATA**

Ta pogodba je komplementarna k določilom takratnega zakona o delovnih razmerjih ter k splošni, panožni ter podjetniški kolektivni pogodbi. Ureja vključevanje sindikata pri odločitvah, ki se tičejo kolektivnih pravic in obveznosti iz delovnega razmerja. Pri tej tematiki mora direktor ali upravni odbor zahtevati in obravnavati mnenje sindikata. Kadar pa se odločitev sprejme brez mnenja sindikata ali v nasprotju z njim in ne gre za upravičenost ciljev, ki so navedeni v nadaljevanju, je vodstvo dolžno omenjeno odločitev v roku 7-ih dni ponovno pretehtati in o tem obvestiti sindikat. Če tega ne stori, lahko sindikat sproži spor oz. če ne dobi odgovora, lahko organizira stavko. Sindikat pa pristaja, da bo v primeru neupoštevanja njegovega mnenja, upošteval poslovni interes družbe. Čeprav odločitev povzroči manj ugoden položaj za člane sindikata, se sindikat odreka uporabi stavke, ko:

- je nujnost odločitve utemeljena s ciljem doseganja boljšega poslovanja,
- ekonomski prispevek odtehta manjše ugodnosti članov sindikata,
- se s sprejeto odločitvijo ne kršijo pravice delavcev, ki so že zagotovljene na višjem nivoju,
- skušajo odgovorni ob soglasju sindikata poiskati ustrezen rešitev za individualne ali druge težave članov, ki so posledica sprejete odločitve.

Podjetje pa se je na drugi strani obvezalo, da bo s sindikatom sodelovalo in posebej obravnavalo njegove pobude, zlasti kar se tiče zagotavljanja lažjega dela ob nespremenjenem dohodku starejšim in bolnim članom sindikata ter organiziranja dela na domu za tiste člane, ki bi jim to olajšalo način življenja.

Pogodba tudi ureja fond priznanih in plačanih ur za sindikalno delo, in sicer na zaposlenega 1,5 delovne ure. Glede sestankov sindikata se predsednik sindikata o terminu sklica le-teh posvetuje z direktorjem zaradi upoštevanja potreb delavnega procesa. Predsedniku sindikata in sindikalnim zaupnikom pripada za čas sindikalnega dela 100 % nadomestilo osebnega dohodka. Poleg predsednika sindikata v podjetju opravljajo funkcijo pooblaščenih predstavnikov sindikata še sindikalni zaupniki. Sindikat pripravi poimenski seznam le-teh in na podlagi seznama odloči o porazdelitvi plačanega fonda ur za sindikalno delo v podjetju. Organi upravljanja so dolžni sindikalne zaupnike upoštevati kot pooblaščene predstavnike sindikata in jim zagotoviti dogovorjene pogoje za sindikalno delo ter delovnopravno imuniteto.

Direktor je dolžan mesečno povabiti sindikalne zaupnike na razgovor o stanju na področju delavskih pravic. Sindikalni zaupnik tudi uživa delovnopravno imuniteto. Sindikat mora podati pisno soglasje ob razporejanju sindikalnega zaupnika na drugo delovno mesto ali k drugemu delodajalcu oz. ob umestitvi sindikalnega zaupnika med presežke delavcev. Sindikat odkloni to soglasje v primeru, kadar so te odločitve vodstva posledica sindikalne dejavnosti, ki jo je opravljal sindikalni zaupnik. Pogodba določa tudi, da mora sindikalni zaupnik opravljati svojo dejavnost na način, ki ne bo zmanjševal uspešnosti poslovanja podjetja.

## **5.5 DOGOVOR O ZAGOTAVLJANJU POGOJEV ZA DELO SINDIKATA**

V podjetju je sprejet dogovor o zagotavljanju pogojev za delovanje sindikata, ki določa pogoje in sredstva za delovanje. Kar zadeva prostorske pogoje je sindikatu na voljo uporaba pisarne s telefonom ter ob predhodni najavi uporaba sejne sobe. Prav tako podjetje v razumnih mejah omogoča uporabo tehničnih sredstev, kot so fotokopirni stroji, službeni avtomobil in podobno. Administrativna opravila za potrebe sindikata opravlja direktorjeva tajnica. Obračunavanje in nakazovanje sindikalne članarine po navodilu sindikata opravljajo v finančno računovodski službi podjetja. V priznane ure za sindikalno delo se ne šteje sodelovanje sindikalnega zaupnika na sejah, posvetih ali sindikalnih izobraževanjih, ki jih sklicujeta območna organizacija sindikata ali panožni sindikat.

## **VI. PRELOMNI LETI 1995 IN 1996**

Z začetkom leta 1995 je Oknarno družbe Inles Ribnica prevzel Inles Hrast. Vodstvo Inles Hrasta je zanikalo, da je prevzem Oknarne del načrta, da se uniči Inles Ribnica. Oknarna je predstavljala 40 % celotne proizvodnje ribniškega Inlesa, ki se je otepal s hudimi poslovnimi težavami. V Inles Ribnica se je pričelo stanje zaostrovanje. Sindikat je vseskozi skušal delovati v čim večjo korist delavcev. Ko je ne glede na zanikanje vodstva postajal obstoj Inles Ribnica realno gledano vse bolj vprašljiv, je pritisk delavcev na sindikat vse močnejše naraščal. Med delavci se je uveljavilo prepričanje, da želi vodstvo izpeljati stečaj podjetja. Za sindikat je postalo nujno, da upošteva pritisk članov.

### **6.1 KRATKA PREKINITEV DELA ZARADI NEIZPLAČILA PLAČ**

Julija 1995 je poslal predsednik sindikata opozorilno pismo glede neizplačanega regresa. Ob tem je vodstvo opozoril na naelektrene razmere med delavci ter da bodo kljub dosedanji veliki tolerantnosti sindikata prisiljeni pričeti z ostrejšimi aktivnostmi, v kolikor ne bo prišlo do izplačila. Opozarjal je tudi da, se med delavci pojavlja dvom o Inlesovem obstoju.

Vodstvo Inles Ribnica je odgovorilo, da pričakujejo sredstva, ki so namenjena za regres. Sindikat so obvestili, da prihaja zaradi zmanjševanja proizvodnje do presežkov delovne sile. Zaradi zmanjšanja naročil za vratarno in primarni kompleks so pogodbenim delavcem prekinili pogodbe o delu, redno zaposleni pa so koristili letni dopust. Določeni del delavcev so začasno razporedili, za tiste ki pa so dopust že koristili, so predlagali čakanje na delo oz. na naročila. V tem obdobju so se tudi znižale plače.

Ko pa delavci niso dobili julijskih plač, je zavrelo. 31.8. 1995 je prišlo do kratke prekinitve dela. Kasneje so se pojavljale dileme, ali je šlo le za prekinitve dela ali za pravo stavko. Ne glede na to, so ob teh dogodkih s strani sindikata izpolnili vse, kar zakon predpisuje. Stavka – prekinitve dela je bila napovedana in legitimna, čeprav je vodstvo kasneje trdilo drugače. Šlo je za soočenje z vodstvom glede vprašanja, zakaj 500 delavcev v obratu Inles Ribnica in Inles Smreka ni dobilo ne plače ne regresa za

mesec julij, v ostalih obratih (Inles Hrast, Inles S. D. R. in Inles Trgovina) pa so izplačila bila. Zato so organizirali protestni shod oz. krajšo prekinitvev dela. Poleg neizplačila plač so bile glavni vzrok nezadovoljstva vse bolj očitne nepravilnosti v podjetju. Prisoten je bil problem prikrievanja informacij: širile so se govorice o stečaju, ki pa jih je vodstvo zanikalo oz. javno označilo kot gostilniške novice. Kasneje pa je prišel na dan faks, ki ga je direktor poslal odvetniku, v katerem sporoča, da bo za Inles Ribnica ter Inles Smreka v prvi polovici septembra potrebna uvedba stečajnega postopka, ter sprašuje, kaj storiti, da ne bi bilo moteno poslovanje ostalih Inlesovih družb. Vzporedno s temi dogodki so se pričele priprave za oblikovanje stavkovnega odbora. Potrebno je poudariti, da bi bil, glede na razmere v ribniški občini, Inlesov stečaj, po stečaju podjetja Riko in to ravno pred začetkom šolskega leta, prava katastrofa. Vseeno pa je delavcem s kratko prekinitvijo dela uspelo izsiliti izplačilo plač.

Stališče vodstva Holdinga do kratke prekinitve dela: Prav je, da sindikat skrbi za pravice delavcev, vendar naj se pri tem drži predpisanega postopka, saj drugače povzroča motnje v poslovanju. Poudarijo, da je vsaka Inlesova družba samostojna ter da naj se zato problemi, ki nastanejo znotraj družbe, najprej rešujejo pri njenem direktorju. Sporočajo, da Inles Hrast in Inles S. D. R. dobro poslujeta, večje težave pa se pojavljajo pri poslovanju Inles Ribnica in Inles Smreka (Loški Potok). Prisoten je velik izpad naročil, ki mu botruje huda zima. Poleg tega je poslovanje Inles Smreke dodatno otežila konkurenca iz vzhodnih držav s svojimi dumping cenami. Ker niso imeli drugih, ustrežnejših programov, je prišlo do uvedbe stečajnega postopka in s tem so delavci v Inles Smreka izgubili delo. V stanju, ko je podjetje v resnih težavah, je še toliko bolj pomembno, da ni medsebojnih sporov. Zato pričakujejo od sindikata sodelovanje, da ne bi ob nepremišljenih akcijah prišlo do dodatnega nepotrebnega vznemirjenja. Sicer se na seji Upravnega odbora Holdinga tudi dogovorijo, da bodo izdelali sanacijske programe ter interno borzo delovne sile, saj imajo določene Inlesove družbe preveč naročil, v drugih pa jih primanjkuje. Obravnavajo tudi predvidene organizacijske spremembe v povezavi z lastninjenjem: Inles Holding, d.d. naj bi vrnil lastništvo družbenega kapitala svojim hčerinskim družbam. Inles Holding d.d. se bo s svojim osnovnim kapitalom pripojil k Inles Trgovini, d.d. oz. bo nastala nova delniška družba Inles Commerce. Inles Ribnica pa naj bi se delil na tri nova podjetja, oknarna se bo pripojila k Hrastovi Oknarni. V koncernu Inles bodo vse



družbe enakopravne ter solastnice Inles Trgovine, d.d. oz. nove družbe Inles Commerce. Do tega pa ni prišlo, saj se je situacija v podjetju Inles Ribnica, d.d. vse bolj zaostrovala.

## **6.2 STAVKOVNI ODBOR TER PISMO SINDIKATA O RAZMERAH V PODJETJU**

S 1. septembrom 1995 so ustanovili **stavkovni odbor**, katerega predsednik je bil J.M. O svoji dejavnosti je stavkovni odbor obveščal zaposlene preko oglasne deske. Nameravali so doseči, da bi družba Inles Ribnica postala samostojna pri svojem poslovanju. Hkrati tudi določijo, da mora delo v času pogajanj nemoteno potekati. Opozarjajo na napako vodstva, ki po izgubi jugoslovanskega trga vlaga le v obrat oknarna, obrat vratarno pa se zanemari, čeprav je bila do leta 1990 med najbolj dobičkonosnimi. Poleg tega v vratarni forsirajo masivna vrata, ki niso tako rentabilna. Razočarani so tudi nad prodajno službo Inlesa, saj se ta ne angažira dovolj. Konkurenčna podjetja namreč prodajajo izdelke enake kakovosti uspešneje. Stavkovni odbor vodstvo opozarja na resnost situacije ter v primeru, če bi prišlo do ponovnega zapleta pri izplačilu osebnega dohodka, zahteva odstop oz. zamenjavo generalnega vodstva podjetja Inles Holding, d.d.

5. 9. 1995: Koordinacija sindikata naslovi na generalnega direktorja Holdinga zahtevo za izdelavo sanacijskega programa, saj je podjetje glede na trenutne razmere očitno nezmožno izpolnjevati zahteve kolektivne pogodbe, predvsem redno mesečno izplačilo osebnega dohodka in regresa.

September, 1995: Vodstvo sporoča, da je glede izplačila plač vse odvisno od realizacije ter da se trudi zagotoviti osebne dohodke. O situaciji namerava sindikat še naprej tekoče obveščati. Možnost izplačila plač je pač odvisna od trenutne likvidnostne situacije. Kar se tiče napak vodstva, pojasnjujejo, da je bila po reorganizaciji leta 1991 pristojnost razvoja produktov in programov prenesena na posamezna podjetja, s strani Holdinga so nudili le strokovno podporo pri tem. Glede očitkov v zvezi z vratarno odgovarjajo, da je bila tedanja proizvodnja usmerjena predvsem na jugoslovanski trg, tedanji podboji pa ne ustrezajo zahtevam zahodno evropskega trga. Zagotovitev ustreznih izdelkov bi zahtevala prevelike stroške.

Pojasnjujejo tudi sodelovanje s podjetjem Lesco, ki traja že več kot 15 let, intenzivneje pa po letu 1991. Inles je bil prisiljen nadomestiti izgubljena tržišča, prestrukturiranje pa je bilo povezano z ogromnimi stroški. Prizadela jih je tudi izguba zalog in terjatev v prodajnih skladiščih in pri kupcih iz bivše Jugoslavije. Poleg tega so nastali veliki stroški še z odcepom Inles Javor Jušiči. Kredit banke za prestrukturiranje še zdaleč ni bil zadosten in zato je bilo podjetje prisiljeno poiskati partnerja, ki je v njem videl poslovni interes in bil pripravljen vložiti lastna sredstva ter zagotoviti pomoč pri trženju.

November, 1995: Stavkovni odbor se ukvarja s problematiko neizplačila regresa za letni dopust. V družbi Inles Ribnica ni bila izplačana nobena akontacija regresa, čeprav so v drugih Inlesovih družbah regres deloma že izplačali. Ker vodstvo ni upoštevalo sindikalnih opozoril že vse od spomladi, jim kot zadnje orožje preostaja le še stavka, pa čeprav bi ta negativno vplivala na poslovanje. Zato so sklenili, da naj o stavki odločijo delavci. Udeležba pri glasovanju o stavki je bila 62 %, od tega je 93 % delavcev glasovalo za stavko, ki naj bi se pričela 28. 11. 1995.

November, 1995: Poslovne težave podjetja so bile vse bolj očitne. Struktura izdelkov Inles Ribnica, d.d. ni bila v zadostni meri prilagojena zahtevam zahodnega trga. Prestrukturiranje je bilo povezano z večjimi stroški, kot so načrtovali. Vzrok tega je negativno poslovanje Inles Ribnica že od leta 1992 dalje. Poleg tega pa je podjetje tudi zastalo na področju razvoja programov. Glede na vse večje nezadovoljstvo med delavci ter slabim poslovanjem, je prišlo do združitve družb Inles Ribnica, Inles Hrast ter Inles Holding. Do združitve je predhodno prišlo brez soglasja Agencije za privatizacijo, ki pa ga je podjetje nameravalo pridobiti. Opozarjajo tudi, da če se to združevanje ne bo izvedlo, bo za Inles Ribnica potrebna uvedba stečajnega postopka, kot se je to zgodilo že v Inles Smreki (Loški Potok). Vzrok združevanja je torej predvsem v tem, da se prepreči stečaj Inles Ribnica. Vodstvo poudari, da pa bi združeno podjetje lahko zaživelo, ne sme biti stavk. Zato ponudijo redno mesečno izplačilo plač ter izplačilo regresa v treh mesecih. Sindikat je ponudbo sprejel in umiril delavce, saj je bilo nezaupanje zelo veliko. Likvidnostna sredstva za izplačilo plač je zagotovil Inles Hrast. Za premostitev poslovnih težav je podjetje pričakovalo tudi državno pomoč.

V aprilu, 1996 je v Inles Hrastu potekal razgovor, kjer sta bila prisotna tudi takratni minister za gospodarstvo ter minister za delo. Na sestanku so predstavili razmere v podjetju ter zaprosili za pomoč, ki bi bila potrebna za premostitev primanjkljaja, ki je nastal zaradi hude zime in posledičnega izpada prodaje. Ministra sta obljubila, da bosta v okviru možnosti posredovala za podjetje, ki je po tem razgovoru pričakovalo 1,5 mio. DEM pomoči. Prav tako naj bi ministra posredovala pri Agenciji za lastninjenje s ciljem, da se pospeši postopek privatizacije.

Prav tako pa je v aprilu 1996 potekal sestanek stavkovnega odbora, kjer so pripravili pisni predlog za prenos Inlesovih družb v lastništvo in upravljanje Sklada RS za razvoj (kasnejša Slovenska razvojna družba). Predlog je posledica neizvedenega lastninjenja in sumov oškodovanja družbene lastnine. V pismu ugotavljajo, da ni bilo od leta 1991, ko so bile formirane delniške družbe in njihovi organi, v te organe družb nikakršnih volitev, tako da traja mandat skupščine že šest let. Do sprememb članov v teh organih prihaja le s samoimenovanjem. Še zlasti pa je problematično, da so v skupščini, v upravnem odboru in na vseh poslovnih funkcijah isti ljudje, ki odločajo o vseh vprašanjih. Ne upošteva se dejstva, da je 99 % kapitala v družbeni lasti in bi podjetje morali soupravljati delavci, ki bi v organe družbe izvolili svoje predstavnike. Prav tako v Inlesu ne spoštujejo, da se brez soglasja Agencije za privatizacijo, ne vlaga ali prodaja premoženje, ki presega vrednost 100.000 ECU. Opozarjajo, da so družbe Inles Ribnica, Inles S. D. R. in Inles Smreka v letu 1994 sklenile pogodbo s podjetjem Lesco za prevzem 30 % (+ - 5 %) kapitalskega deleža v vseh obratih. Do nespoštovanja konkurenčne klavzule naj bi prihajalo pri poslovanju s podjetjem Inotherm, kjer je direktorica soproga direktorja sedaj novo združenega podjetja. Obe podjetji se namreč ukvarjata s podobno dejavnostjo. Stavkovni odbor tudi očita vodstvu prenos kapitala iz oknarne ribniškega Inlesa v Inles Hrast. Prav tako opozarjajo na veliko število reklamacij ter da se reklamirani proizvodi ne vračajo v podjetje. Zato zahtevajo razrešitev vodstva in predlagajo prenos podjetja v upravljanje Sklada za razvoj. Bojijo se namreč, da je za podjetje načrtovan stečaj, kar bi znalo biti najcenejše lastninjenje.

Omenjeno pismo sta v imenu stavkovnega odbora podpisala predsednik Inlesovega sindikata D.Š. in predsednik stavkovnega odbora J.M. Pismo so poslali lokalnemu poslancu, Ministrstvu za gospodarstvo, Ministrstvu za notranje zadeve, Državnemu

tožilstvu, Republiškem inšpektoratu za delo, Županu občine Ribnica in predsedniku občinskega sveta.

Vodstvo je na poslano pismo nemudoma odreagiralo in omenjenim prejemnikom pisma poslalo demant: Sindikat družbe Inles Ribnica predlaga prenos na Sklad RS za razvoj za vse Inlesove družbe in ne le za Inles Ribnica. Pri tem je kasneje vodstvo pridobilo izjave predsednikov sindikata ostalih Inlesovih družb, v katerih se ti ograjujejo do navedenega predloga. Vodstvo tudi omenja, da pismo ni bilo poslano dobronamerno, saj ga vodstvo ni prejelo. Redno vabijo sindikat na seje upravnih odborov, da bi se seznanili s tekočo situacijo v podjetju. Sicer pa kar zadeva trditve sindikata vodstvo odgovarja, da je bilo glede mandata vodilnih vse legalno realizirano na podlagi aktov, ki so bili sprejeti ob ustanovitvi podjetja. Ne držijo tudi navedbe o kršenju postopka prodaje, kjer je bil postopek izpeljan v skladu z zakonom. Nihče tudi ni sklenil dogovora, da prejme nemški partner Lesco od vseh obratov 30 % (+ - 5 %) kapitalski delež. Družbe so s podjetjem Lesco le podpisale pogodbo z opcijsko možnostjo, da bo partner po izvedenem postopku lastninjenja konvertiral del svoje terjatve v lastniški delež, ki naj bi v strukturi lastništva znašal 30 %. Dejstvo je namreč, da dolgujejo Inlesove družbe Lescu 10 mio. DEM in zato bi bil prenos dolga v lastniški delež idealna rešitev. Z združevanjem poslovanja Inles Hrasta, Holdinga in Ribnica se je strinjal tudi sindikat. Ker pa statusne spremembe do dokončane lastninskega preoblikovanja niso možne, je Inles Hrast prevzel zaposlene ostalih dveh družb, v najemu pa ima njuna osnovna sredstva. Ker pa družba Inles, d.d. niti formalno niti vsebinsko še ne obstaja, ni razloga, da direktor ne bi mogel biti ista oseba. S podjetjem Inotherm posluje Inlesova nabavna služba in ne direktor osebno. Prav tako se Inotherm ne ukvarja s podobno dejavnostjo, ampak je Inlesov dobavitelj stekla. Zaradi transporta blaga je zelo ugodno za Inles, da ima dobavitelja v neposredni bližini. Hitra dobava surovin za Inles predstavlja prednost, saj predstavlja 80 % proizvodnja po naročilu za znanega kupca, pri tem pa je točnost izdelave ključnega pomena. Jasno je, da spremembe rojevajo odpor, a brez njih ni mogoče izboljšati poslovanja. Kar zadeva načrtovane prodaje, ki so z vidika dezinvestiranja nujne, nameravajo pridobiti tudi soglasje Agencije za privatizacijo. Napačna je informacija o prenosu sredstev ribniške Oknarne na Inles Hrast, ta so le v najemu, je pa Inles Hrast prevzel terjatve ribniške Oknarne. Napačni so tudi podatki o

Lescovi proviziji, reklamacije pa ne nastajajo pri podjetju Lesco, ampak pri končnih kupcih.

Glede na dejstvo, da odstop vodstva zahteva največ 10 % zaposlenih, ne nameravajo odstopiti. Je pa logično, da so najbolj izpostavljeni glavni nosilci prestrukturiranja, ki so v zadnjih letih dosegli kar nekaj rezultatov. Vodstvo zato najprej predlaga, da naj sindikat svoje trditve o krivdi vodilnih najprej dokaže in ne lansira v javnost podatkov, ki so zlonamerni. Podjetje tudi sporoča, da bodo uvedli proti podpisnikoma disciplinski postopek, saj sta z omenjenimi trditvami omajala zaupanje v podjetje in omadeževala njegov ugled. Komentarja o prenosu podjetja na Sklad za razvoj se vzdržijo. Nameravajo pripraviti program lastninjenja, ki bo po njihovem mnenju optimalen. Ta program predvideva izključno interno lastninjenje in nikakršne oblike menedžerskega odkupa.

Po poslanem pismu se s strani vodstva pričnejo izvajati pritiski na podpisnika pisma, da naj pismo prekličeta. V zameno je vodstvo marsikaj obljubilo. Skupaj s podpisnikoma so celo oblikovali demant, vendar pa sta D.Š. in J.M. jasno povedala, da brez privolitve stavkovnega odbora ne moreta podpisati demanta. Demant je vseboval preklic predloga za prenos podjetja na Sklad RS za razvoj, preklic vseh navedb ter opravičilo vodstvu. Ko je prišlo do seje stavkovnega odbora, ta predloga o preklicu pisma ni sprejel in posledično D.Š. in J.M. nista podpisala preklica.

Kasneje (15. 4. 1996) na seji Upravnega odbora vodstvo podpisnikoma prizna pošteni namen ter dopušča, da je do nastanka in odpošiljanja pisma prišlo zaradi nezadostne informiranosti ali nerazumevanja potrebnih sprememb ter stalnih zahtev zaposlenih po ukrepanju sindikata. Vendar v celoti demantirajo navedbe pisma ter zavračajo predlog sindikata. Ob sodelovanju Republiškega odbora SINLES – sindikata lesarstva Slovenije se nameravajo dogovoriti za osnovne elemente partnerstva. Tako Sindikat Inles Ribnica, d.d. ter Republiški odbor SINLES pozivata Agencijo za lastninjenje za nadaljevanje aktivnosti v zvezi s pridobitvijo soglasja v postopku lastninskega preoblikovanja. Brez vednosti D.Š. in J.M. republiški sindikalist podpiše demant tudi v imenu podjetniškega sindikata (Merhar, 2003).

V juliju 1996 je bila na predlog direktorja izvedena zahteva za uvedbo disciplinskega postopka zoper J. M. (predsednika stavkovnega odbora), ki naj bi s podpisom pisma storil hujšo kršitev, saj je hudo oviral ali onemogočal delovni proces in upravljanje v družbah poslovnega sistema Inles. Zaradi vsebine pisma je prišlo do nepotrebnega dodatnega pojasnjevanja poslovnim partnerjem, pri katerih se je omajalo zaupanje v podjetje. Z enakim vzrokom je bila izrečena tudi zahteva za uvedbo disciplinskega postopka zoper D.Š. (predsednika sindikata Inles), ki pa naj bi poleg tega še zlorabil položaj sindikalnega zaupnika, saj kot predsednik koordinacije Inlesovih sindikatov le-teh ni seznanil z vsebino pisma. Tako za podpis ni imel potrebnih pooblastil.

V tem obdobju, ko je intenzivneje potekal proces združevanja Inles Hrasta, Ribnica in Holdinga nastanejo nove razmere, saj imajo sedaj vsi zaposleni omenjenih družb delovno razmerje sklenjeno v Inles Hrastu. Zato tudi sindikat Inles Hrasta s tem prevzema obveznosti iz varstva pravic zaposlenih, ki veljajo za Inles Ribnica in Inles Holding. Glede predloga za prenos podjetja na Sklad RS za razvoj, ki ga je podpisal D.Š. - predsednik sindikata Inles Ribnica, d.d. in predsednik koordinacije ter predsednik stavkovnega odbora J. M. – je bilo pismo podpisano brez vednosti sindikata Inles Hrast, zato se do njega ograjujejo. Hkrati Izvršilni odbor sindikata Inles Hrast ugotavlja, da sta podpisnika prekoračila svoja pooblastila ter povzročila škodo z neresničnimi navedbami. D.Š. se razreši funkcije koordinatorja Inlesovega sindikata. Sindikat Inles Hrast sprejme predlog vodstva o izplačilu regresa v šestih obrokih in podpira prizadevanja vodstva, s katerim namerava tudi v bodoče sodelovati.

### **6.3 DISCIPLINSKI POSTOPEK PROTI J. M. IN D. Š.**

Za D. Š. so po zaslišanju disciplinske komisije sprejeli sklep o prenehanju delovnega razmerja. Zaradi poslanega pisma naj podjetje ne bi dobilo pričakovanega 1,5 mio. DEM pomoči, kot so razumeli na pogovoru z obema ministroma, ki je potekal v marcu, 1996 v Inles Hrastu. Vodstvo pa mu je očitalo tudi, da bi se kot koordinator sindikata moral zavedati, da v pismu navedene trditve ne bodo prispevale k izboljšanju položaja v podjetju. Pismo je hudo zavrlo sanacijo podjetja. Prav tako omenjajo, da so bile zahteve stavkovnega odbora izpolnjene že v jeseni 1995 in s tem se je postavilo pod vprašaj tudi sam mandat stavkovnega odbora. D.Š. je sicer

poudarjal, da je omenjeno pismo podpisal kot izraz stališča sindikata in stavkovnega odbora in ne kot osebno mnenje fizične osebe. V kolikor pa naj bi s podpisom zlorabil pooblastila sindikata, je ugotavljanje tega na strani sindikata in ne podjetja. Seveda je D.Š. ugovarjal sklepu disciplinske komisije.

Za J. M. je disciplinska komisija najprej sprejela ukrep prenehanja delovnega razmerja s pogojno odložitvijo za dobo 1 leta. Kot sopodpisnik naj bi namreč storil hujšo kršitev, in sicer hudo oviral ali onemogočal delovni proces in upravljanje v družbah poslovnega sistema Inles. Kot je bilo že omenjeno, naj podjetje zaradi pisma ne bi dobilo pričakovane pomoči v višini 1,5 mio. DEM, ampak le 0,5 mio. DEM. V svojo obrambo pove, da je bila družba v lanskem letu brez denarja ne glede na to, ali je poslovala dobro ali slabo. Poleg tega je bil regres izplačan Upravnim službam, delavcem pa ne. V takšnih okoliščinah se je bil prisiljen izpostaviti v dobro delavcev. Kar se tiče določenih informacij, ki nastopajo v pismu, so jih deloma pridobili preko odvetnika, deloma pa preko delavcev iz Inlesa, ki jih ne želi imenovati. Pri svoji odločitvi je disciplinska komisija kot oteževalno okoliščino upoštevala, da je po izpolnitvi zahtev stavkovnega odbora praktično prenehala potreba po njegovem obstoju.

Sklepu disciplinske komisije o prenehanju delovnega razmerja s pogojno odložitvijo za dobo enega leta pa ni ugovarjal le J. M. ampak tudi direktor, ki meni da je delavčeva odgovornost večja. Pravi, da glede na to, da je bil delavec kot vodja dela seznanjen s poslovanjem Inlesa in je pri odločitvah prisostvoval, se je moral zavedati, kakšno gmotno škodo bo pismo povzročilo podjetju. Pismo ni bilo poslano v skladu s Pogodbo o pogojih za delovanje sindikata, ki določa, da mora sindikat upoštevati poslovni interes podjetja. Prav tako je bil obstoj stavkovnega odbora upravičen le do izpolnitve njegovih zahtev, do česar pa je že predhodno prišlo. Zato predlaga, da se izreče disciplinski ukrep: prenehanje delovnega razmerja.

Pri obravnavi ugovora zoper sklep disciplinske komisije glede D. Š. Komisija za varstvo pravic delavcev ugotavlja, da ni razloga za drugačno odločitev, kot jo je izrekla disciplinska komisija. Pri obravnavi sklepa zoper J. M. pa je prišlo do spremembe. J. M. je sicer ponovno predstavil situacijo, ki je privedla do nastanka pisma. Glede njegovega škodljivega vpliva na poslovanje podjetja poudari, da je bila

med delavci tako v avgustu, ko niso bile izplačane plače, kot ob koncu leta, ko ni bilo regresa, velika zahteva po stavki. Da delavci niso stavkali, jih je pravzaprav prepričal sindikat. Bali so se namreč, da bi stavka povzročila stečaj. Kar se tiče izpolnjenih zahtev stavkovnega odbora pove, da do tega v celoti ni prišlo in zato je bil nadaljnji obstoj stavkovnega odbora upravičen. Poudarja tudi, da o uvedbi disciplinskega postopka zoper oba podpisnika ni bil obveščen sindikat Inles Ribnica, d.d. in ni dal potrebnega soglasja. Glede preklica pisma pa pove, da je bil demant izključno v pristojnosti stavkovnega odbora in da ga sam, ni mogel podpisati.

Kot sem že omenila, je v primeru J. M. prišlo do spremembe sklepa disciplinske komisije s strani Komisije za varstvo pravic delavcev, ki je ugodila direktorjevi pritožbi oz. ugotovila večjo težo delavčevih dejanj, s čimer se je izrečeni ukrep glasil: prenehanje delovnega razmerja. Ob združevanju podjetij Inles Holding, Inles Ribnica in Inles Hrast so bile druge osebe prikazane kot sindikalnih zaupniki. To je privedlo do neupoštevanja sindikalne imunitete pri disciplinskem postopku.

Po izreku disciplinskega ukrepa prenehanje delovnega razmerja je s strani prizadetih sledila tožba, v kateri je Inles izgubil. Kljub temu, da je bila tožba D. Š. in J. M. uvrščena med prednostne zadeve, se je celotni postopek vlekel 6 let. Tekom sodnih postopkov se je izkazalo, da to pismo ni vzrok nižje denarne pomoči. S strani sodišča je bilo ugotovljeno, da prizadetima delavcema delovno razmerje ni prenehalo. S tem je bilo določeno, da jima podjetje vrne delovno mesto, plača vse prispevke za nazaj in prav tako tudi odškodnino.



## **VII. POLOŽAJ IN DELO SINDIKATA V PODJETJU PO LETU 1996**

### **7.1 SPLOŠEN OPIS DOGODKOV PO LETU 1996**

Leti 1995 in 1996 pomenita za sindikat v Inlesu velik udarec. Predsednik sindikata ZSSS v Inlesu poudarja, da po dogodkih v letu 1995 in 1996 (prenehanje delovnega razmerja J.M. in D.Š.) sindikat v Inlesu nima omembe vredne moči. Med delavci in člani sindikata je bilo močno občutiti strah. Prav zaradi tega strahu in z njim povezano manjšo aktivnostjo sindikata prišlo v letu 1998 do ustanovitve drugega sindikata v podjetju in sicer Neodvisnega sindikata (KNSS). Do leta 1998 je torej v Inlesu deloval le eden sindikat, ki je imel v podjetju dolgo tradicijo.

Moč sindikata v podjetju je odvisna od področij, na katera se sindikat vključuje. Glede manjših zadev ima sindikat v podjetju veliko moč, običajno pa se zaplete pri večji problematiki. Vodstvo sindikat dokaj upošteva pri tematikah nočnega dela, pri nadurnem delu, delovnem času, disciplinskih postopkih ter pri konfliktih, ki nastanejo v zvezi z dopustom. Manj pa vodstvo upošteva sindikat pri določanju višine plač ter vrednotenju nadurnega dela. Eden izmed dosežkov podjetniškega sindikata je uvedba dodatka za popoldansko delo ter višje vrednotenje nočnega dela. Sindikata načeloma ne upoštevajo pri razporejanju delavcev. Moč sindikata je odvisna tudi od moči, ki jo ima sindikat med svojimi člani in delavci v podjetju. Logično je tudi, da je moč sindikata v podjetju odvisna od moči višjih nivojev organiziranosti sindikata. Na nemoč sindikata vpliva tudi dejstvo, da je ob večji aktivnosti jasno zaznati logiko, da če bo podjetje propadlo, bodo zaposleni delavci izgubili tako delo kot vloženi certifikat. V ribniškem obratu odpuščanja v večjem obsegu sicer ni bilo, vendar pa se je tudi ta tranzicijski pojav dotaknil podjetja. Sindikat je glede presežnih delavcev dosegel predvsem to, da so lahko delavci pred datumom prenehanja delovnega razmerja izkoristil morebitni dopust in nadure, ki so jih imeli »v dobrem«. Tako je za primer čakanja delavca na delo sindikat tisti, ki da pristanek, če je delojemalec izpolnil vse določene norme. Vendar pa bi bilo stanje, ne glede na položaj sindikata, v podjetju mnogo slabše, če sindikat ne bi obstajal.

Konflikti z delodajalcem se v glavnem pojavljajo na področju nadurnega dela, premeščanja, dela ob sobotah in nedeljah, plačah in ob izostankih iz dela. Prav tako sindikat sodeluje pri disciplinskih postopkih zoper člane, kjer se poskuša zavzeti za delavca na tak način, da se morebitna kazen za delavca zmanjša ali izniči oziroma skuša doseči glede na razmere najugodnejšo rešitev za delavca.

Velika problematika v podjetju Inles, pri reševanju katere se vključuje tudi sindikat, je nadurno delo. Inles je namreč sezonsko podjetje. Ker se ukvarja s proizvodnjo stavbnega pohištva, je pozimi manj dela, v poletnem času pa je dela veliko. Zato se v poletnem obdobju pogosto prekoračuje cenzus po zakonu dovoljenih nadur (20 ur na mesec ali kvota 180 ur na leto). Glede na poslovne razmere in vidik uspešnosti podjetja skuša biti sindikat na tem področju bolj popustljiv. Vseeno pa preprečujejo disciplinsko kaznovanje delavca, ki zavrača nadurno delo, potem ko ima cenzus zakonsko dovoljenih ur že izpolnjen. Zavestno so delavci tudi popustili pri izplačilu regresa. Ta je zakonsko obvezen, izplačalo naj bi se ga v enem do dveh obrokih od maja do novembra. Glede na ekonomski položaj podjetja so se z vodstvom dogovorili, da se regres izplačuje v šestih obrokih – delavci se namreč zavedajo, da bi velika vsota denarja, potrebnega za izplačilo, lahko povzročila likvidnostne težave podjetju. Dosežek za sindikat predstavlja že dejstvo, da bodo delavci regres sploh dobili. Sindikat obravnava tudi področje nočnega dela žensk. Tu si prizadeva doseči izpolnjevanje zakonskih določil: da ženske, starejše od 50 let in matere z majhnimi otroki, ne opravljajo nočnega dela ter da si pri nočnem delu izpolnjeni vsi pogoji (malica, napitek, odmori). Sindikat se trudi doseči večje osebne dohodke in poudarja prenizek tarifni razred za delavce. V podjetju ni delavskega direktorja, čeprav bi ta lahko obstajal glede na število zaposlenih. Zato se delavci v glavnem obračajo na predsednika sindikata kot na delavskega zaupnika. Svet delavcev je prisoten, v njem je približno polovica članov hkrati tudi članov sindikata.

Ko je Inles prevzelo novo vodstvo (1998) se je izkazalo, da je to pripravljeno manj popuščati, vendar pa se je možno dogovarjati. Sindikat se bori za tiste pravice delavcev, ki naj bi jim bile po zakonih že tako in tako zagotovljene. Predsednika obeh sindikatov omenjata, da so v podjetju povsod prisotni pritiski, čutiti je nesoglasja tudi znotraj vodstva. Odnosi med različnimi ravnmi v Inlesu niso na visokem nivoju. Sproščen odnos vlada le med delavci. Vodstvo sindikat podpira v glavnem, v kolikor

mu to naroča zakon, gre pa za jasno logiko, da načeloma nadzor delodajalcu ni dobrodošel. Vodstvo sindikat sicer obvešča (v glavnem preko kadrovske službe), vendar je obveščanja premalo. Velik dejavnik moči vodstva napram delavcem je strah pred brezposelnostjo, saj so v Ribnici za delavce zaposlitvene možnosti slabe. Še zlasti je problematično dejstvo, da gre v Inlesu predvsem za manj izobraženo in neizobraženo delovno silo. Kar se tiče izobraževanja, je to prisotno, vendar pa se vlaga predvsem v izobraževanje visokih kadrov. Striktno pa se v podjetju držijo izobraževanja določenega za varstvo pri delu. Sicer so sedaj plače v podjetju redne, vendar z zamikom, na zadnji dan v mesecu in ne 18. kot je določeno v pogodbi. Kljub temu pa so delavci zadovoljni predvsem s tem, da so plače redne. Po ocenah naj bi neto plače v proizvodnji znašale med 70 – 100.000 tolarjev, za višje ocenjena delovna mesta pa do 150.000 tolarjev.

S soglasjem sindikata so v podjetju letos izdelali delovni koledar. Ta določa praznike ter nadomeščanje prostih dni. S koledarjem so bolj strnili delovne turnuse, saj se v primerih, kadar gre le za nekaj delovnih dni v okviru praznikov, za ta čas ne splača zagnati proizvodnje (stroški zagona so namreč lahko višji, kot je profit v tem času). Na ta način so v podjetju dosegli zmanjšanje fiksnih stroškov, delavcem pa omogočili več prostih dni v enem kosu. Trenutno je v Inlesu pereč problem malica, saj dobi podjetje sredstva, namenjena za regres, za prehrano. Delavci se prehranjujejo v Inlesovi menzi, kjer znaša cena malice 600 tolarjev. Razliko bi moralo podjetje delavcem izplačati, kar pa ni Inlesova praksa.

## **7.2 STAVKA »ZA KOTLE«**

Pri tej stavki je šlo za prvo in do sedaj edino stavko, od kar v podjetju delujeta oba sindikata, pa še pri tem protestu je bila podpora vodstva očitna. Saj lahko delavci stavkajo brez napovedi stavke le v okviru ograje podjetja, a pod pogojem, da se delodajalec s tem strinja. Takšen primer predstavlja v Inlesu stavka v zvezi s kotli. Naj najprej pojasnim okoliščine, ki so privedle do te stavke. Ker pri delu prihaja do poškodb in s tem do invalidnosti, mora delodajalec invalidom zagotoviti ustrezno delovno mesto. Zato so v Ribnici ustanovili invalidsko podjetje, kjer je bilo več soustanoviteljev: Inles, Občina Ribnica, Itpp, Donit in še nekatera druga podjetja. Med ustanovitelji pa je prišlo do nesporazuma, saj so pričeli Inles vse bolj izločevati

oz. trošiti finančna sredstva na račun Inlesa. V invalidskem podjetju so nameravali premestiti Inlesove delavke (konkretno kuharice) v drugo podjetje in vzporedno s tem so nameravali odpeljati tudi kuhinjski inventar. To bi za delavce pomenilo, da bi bili vsaj nekaj časa brez malice. Da do tega ni prišlo, sta sindikata ob podpori vodstva organizirala zborovanje. Stavka za kotle je bila tako rekoč zrežirana s strani uprave, saj je branila tudi njen interes.

### **7.3 ZSSS – SINLES V INLESU PO LETU 1995**

ZSSS je obdržala kot naslednica ali kontinuiteta v Inlesu monopolni položaj do leta 1998. V skladu s panožno umestitvijo podjetja deluje podjetniški sindikat – SINLES. Ta je del območne organizacije, ki pokriva področje Ljubljane, Kamnika, Logatca, Vrhnike, Litije ter Ribnice in Kočevja. V Inlesu ima SINLES okoli 140 članov, povprečno so glede članstva prisotna nihanja za okoli deset članov. Do ustanovitve Neodvisnega sindikata v podjetju je bilo v SINLES-u okoli 200 članov. Torej so imeli največjo izgubo leta 98, ko so izgubili 60 članov. Naj na tem mestu poudarim, da gre pri podatkih, ki se nanašajo na število članov, le za ocene, ki so lahko podvržene tudi določeni meri subjektivnosti.

Sindikata sam se financira iz članarin. Članarina znaša 1% delavčeve bruto plače. Povprečna članarina na člana se giblje okoli 1.200,00 tolarjev. 30% denarja ostane v podjetju, ostalih 70% pa je namenjenih centrali v Ljubljani. Podjetniški sindikat finančna sredstva namenja raznim seminarjem in ostalim oblikam izobraževanja svojih članov. Precej sredstev se porabi za delo članov sveta delavcev. Preostanek denarja predsednik sindikata oblikuje v bono, tega člani unovčijo, kot želijo. Vrednost bona se v povprečju giblje med 5000 in 6000 tolarjev. Zaveda se, da naj bi se načeloma v nobeni obliki ne vračalo članarin, vendar pa so se ljudje na to navadili in to pričakujejo. Očitno pa vsi člani tega načina porabe finančnih sredstev ne podpirajo, saj je prišlo tudi do zavrnitve bona z obrazložitvijo, da to ni v skladu z načeli sindikata ter da mora sindikat porabiti sredstva pri aktivnostih, ki so usmerjene v doseganje njihovih ciljev. Člani sindikata se v podjetju dobivajo na dva meseca, običajno se sestanka udeleži med 80 in 85 % članov.

Način sodelovanja med SINLES-om in vodstvom je predvsem omejen na tista področja, pri katerih je potrebno soglasje sindikata – v takšnih primerih se pričakuje avtomatski pristanek sindikata. Ravno zaradi že prej omenjenega strahu, ki je prisoten med delavci in zaradi česar se posamezniki neradi izpostavljajo, podjetniški sindikat intenzivno sodeluje s centralo v Ljubljani. Opažajo, da v podjetju bolj upoštevajo centralo. Z aktiviranjem centrale se izognejo morebitnim sankcijam in pritiskom, uperjenih proti posameznikom. Sindikat se v podjetju trudi biti aktiven, v kolikor mu to dopuščajo razmere. V splošnem se predvsem drži smernic, ki prihajajo iz centrale, saj naletijo njihove lastne pobude na slab sprejem. Pri večjih problemih jim zelo pomaga sindikalna pravna služba. Kar zadeva sankcije, ki jih izvaja podjetje, so le-te najpogosteje v obliki pogostih premeščanj na delovnem mestu, kot disciplinski ukrep pa je v veljavi tudi zmanjševanje plače. Sindikat poskuša pri disciplinskih ukrepih in napakah posredovati, vendar pa mora presoditi, ali je pravica resnično na delavčevi strani. Delavci so sedaj srednje zadovoljni z delom sindikata. Glede sindikata imajo visoka pričakovanja, zlasti kar zadeva področje dviga plač, na kar pa podjetniški sindikat nima veliko vpliva. Predsednik sindikata meni, da se bi učinkovitost in uspešnost sindikata izboljšala šele takrat, ko se bo na višji ravni doseglo dejansko spoštovanje kolektivne pogodbe in višje plače.

#### **7.4 KNSS**

Do ustanovitve Neodvisnega sindikata je prišlo v Inlesu leta 1998. Eden izmed poglavitnih razlogov nastanka alternativnega sindikata v podjetju je prepričanje mnogih delavcev, da je ZSSS v podjetju po dogodkih iz leta 1996 neučinkovit. Ko so odpustili dva vodstvena člana sindikata v podjetju je prišlo do nastanka mrtvega položaja na sindikalnem področju. Videti je bilo, kot da se nihče ne upa boriti za pravice delavcev, saj se je vsak bal za lastno delovno mesto. Pobuda za ustanovitev Neodvisnega sindikata v podjetju je prišla s strani delavcev, ki so jim bile kršene pravice in so pričakovali, da se bo sindikat zanje zavzel. Število članov se giblje med 70 in 80. Pristop v članstvo je prostovoljen: vsak lahko izstopi, kadarkoli želi, prav tako pa lahko prestopi k drugemu sindikatu.

Sama ustanovitev je potekala po uradnemu protokolu, ki ureja to področje. Z zadostnim številom članov je potekal ustanovni občni zbor, na katerem so izvolili

vodstvo: predsednika, namestnika predsednika ter izvršni odbor (5 članov). Ti so zaradi narave funkcije dela, ki jo opravljajo preko sindikata, pridobili imuniteto. Opravili so tudi registriranje in z vodstvom podjetja sklenili pogodbo o delu sindikata. Če ima sindikat v svojih vrstah manj kot 10 % delavcev zaposlenih v podjetju, lahko samo deluje. Delež članov Neodvisnega sindikata je višji od 10 % zaposlenih, kar mu omogoča prisotnost na sejah sveta delavcev.

Tako kot pri ZSSS-ju znaša članarina tudi v KNSS 1% bruto plače. Ta znesek se po grobi oceni giblje med 1000 in 2000 tolarjev na člana. Razlika glede financiranja med sindikatoma pa je v tem, da podjetniški KNSS celoten znesek nakaže na žiro račun v Ljubljano, kjer znesek razdelijo. 40 % finančnih sredstev obdržijo za kritje stroškov, ostalih 60 % sredstev pa se vrne podjetniškemu sindikatu. S finančnega vidika ostane v podjetju sindikatu KNSS več denarja. Sodelovanje z upravo predsednik KNSS v podjetju Inles označuje kot relativno dobro, ugotavlja pa, da uprava sindikat le redko povabi k sodelovanju. Videti je, kot da uprava ne upošteva, da sindikat deluje na kulturnen način, in vedno preveri zakonitost ter upravičenost tematike, na katero se razprava nanaša.

Delovanje Neodvisnega sindikata ob različnih težavah se običajno sproži takrat, ko določen delavec obvesti odbor, da se mu kršijo pravice. Odbor preveri, kaj na področju, ki ga navaja delavec, določa zakon, ugotovi resničnost kršitve ter tudi, za kakšno kršitev gre. Običajno nato ustno obvesti člana o svojih ugotovitvah ter mu svetuje, naj problematiko rešuje v socialnopravni službi podjetja. V primeru, ko na ta način dosežejo sporazum, je problematika rešena. Če pa se ne doseže rešitve ali kompromisa, odbor sindikata (s privolitvijo delavca) pisno obvesti socialnopravno službo podjetja o kršitvi delavčevih pravic ter na osnovi katerega zakona so pravice kršene. Nato skušajo doseči rešitev oz. kompromis. Če pa se težave še vedno ne reši, o problemu obvestijo predsednika ljubljanske regije ter pravno službo sindikata. Običajno prideta dva predstavnika v podjetje, kjer skupaj s predsednikom podjetniškega sindikata rešujejo težavo v socialnopravni službi podjetja. Do sedaj je do tega prišlo le dvakrat. Če pa bi še naprej ne dosegli sporazuma, bi sindikatu kot zadnje orožje preostala stavka, za katero bi predhodno uredili vso potrebno dokumentacijo.

Načeloma so člani z delom sindikata zadovoljni. Predsednik Neodvisnega sindikata se zaveda, da je najtežje ščititi kršitelje. Seveda so ravno ti z delom sindikata nekoliko manj zadovoljni. Torej: z delom sindikata so običajno manj zadovoljni tisti člani, ki so deležni upravičene sankcije tudi po mnenju sindikata. Problematično je tudi dejstvo, da se delojemalci obračajo na sindikat kot na socialno ustanovo, kar pa ni funkcija sindikata. S sredstvi, ki jih ima sindikat na voljo, ne more podpirati socialno ogroženih delavcev. Aktivnost sindikata otežuje tudi dejstvo, da lastništvo podjetja ni jasno določeno. Vizija KNSS v podjetju, ko bo jasno znano, kdo je delodajalec, je naslednja: sindikat naj bi odigral sredinsko vlogo med delavci in vodstvom ter ugotovil, na kateri strani prihaja do kršitve. Za učinkovitejše delo bi bila potrebna tudi večja finančna sredstva. Tako bi imel sindikat večjo moč, saj bi v primeru neizpolnjevanja zahtev lahko resno zagrozil s stavko, ob zadostni količini denarja pa bi lahko stavkajočim delavcem kril stroške stavke.

## **7.5 RAZMERJE MED SINDIKATOMA**

Ob zaključku tranzicije delujeta v podjetju torej dva sindikata. ZSSS, ki ima na Slovenskem in v podjetju že dolgo tradicijo, in pa novo nastali Neodvisni sindikat. Predsednik ZSSS omenja, da je z nastankom novega sindikata v podjetju prišlo do večje razcepljenosti med delavci. To nesložnost vodstvo seveda lahko izkorišča v svoj prid. Od nastanka novega sindikata pravzaprav ni bilo odmevnejše sindikalne akcije v podjetju, razen stavke s kotli, ki jo je vodstvo samo vzpodbudilo. Zaradi medsebojne razcepljenosti sindikat izgublja zaupanje med delavci. Težava je v tem, da se razlikujeta v svojih smernicah delovanja. Nasprotja se kažejo glede politične usmeritve: ZSSS naj bi bil bolj povezan s preteklim režimom, Neodvisni sindikat pa naj bi bil bolj socialdemokratske usmeritve. Sindikata v Inlesu načeloma delujeta vsak samostojno. Sodelovanje med obema sindikatoma ni ravno zgledno. V kolikor pa pride do obsežnejših konfliktov, te zaradi večje učinkovitosti rešujeta skupaj. Načeloma predsednik KNSS ocenjuje sodelovanje s Sinlesom za dobro. Meni pa, da je KNSS v Inlesu močnejši od Sinlesa. Konkurenca med sindikatoma je do določene mere prisotna.

Primerjalno gledano razpolaga Neodvisni sindikat v podjetju z večjo količino denarja. Ker pa so plače v podjetju razmeroma nizke, pomeni z ekonomskega vidika delavca

članarina strošek in je v podjetju tudi dejavnik izstopa iz sindikata. Pri številu članov obeh sindikatov so prisotna le manjša nihanja. Dejavniki povečanja članstva so disciplinski postopki, kadar namreč pride do njih, delavci pričakujejo podporo sindikata. Kar zadeva odnos do višje ravni organiziranosti sindikata (v ZSSS centrala), to razmerje oba sindikata označujeta za dobro. Zlasti je ključnega pomena pravna pomoč pri varovanju pravic delavcev. Podjetniški sindikat si seveda ne more privoščiti samostojnega financiranja pravnih uslug. SINLES uporablja centralo tudi kot zaščito pri večjih sindikalnih aktivnostih, saj se boji sankcij podjetja. Zato prelaga marsikatero nalogo, ki bi bila pravzaprav v domeni podjetniškega sindikata na višjo raven. To je glede na negativne izkušnje prav tega sindikata povsem razumljivo. Glede ocene odnosov z vodstvom sta oba sindikata bolj kritična. Pri SINLESU oz. ZSSS, ki ima izkušnjo iz preteklega obdobja, ko je bil vpliv sindikata na vodstvo drugačen, je opaziti nostalgijo za tem obdobjem in posledično bolj kritično oceno odnosov z vodstvom. Neodvisni sindikat, ki je nastal po osamosvojitvi, je tu v prednosti. Čeprav se je precej njegovih članov prej kalilo v vrstah ZSSS, so se v Neodvisnemu sindikatu bolj sprijaznili z drugačno vlogo sindikata po osamosvojitvi ter z manj kooperativnim vodstvom.



## VIII. PODJETJE INLES OB KONCU TRANZICIJE

Inles je bil izbran v paket najbolj problematičnih podjetij, ki pa vsebujejo perspektivo - s tem se je v sodelovanje pri restrukturiranju podjetja vključila Slovenska razvojna služba. Zaradi prijave o nezakonitem sodelovanju direktorja s podjetjem, v katerem je direktorica njegova žena, je moral le-ta v začetku leta 1998 zapustiti podjetje (Merhar, 2003). Ob prihodu novega vodstva so se odločili pristopiti k sanaciji z naslednjimi cilji: doseči pozitivno poslovanje, pridobiti državno pomoč, pridobiti sodelovanje z upniki/dobavitelji. Pri tem je bil cilj, da se določen del dolga odpiše, del dolga pa se sanira z obveznicami preko Slovenske razvojne družbe, tretji del dolga se pretvori v Inlesov kapital. Kasneje se je izkazalo, da je Inles eno izmed najuspešnejših podjetij iz izbranega paketa. Sicer so sanacijo izvajali z dezinvestiranjem, pri tem pa je potrebno poudariti, da je tržna cena nepremičnin v Ribnici nizka oz. nižja od knjigovodske vrednosti. Poleg tega so znižali odstotek reklamacij, ki je bil v Inlesu višji kot sicer v panogi. Leto 1998 so zaključili še vedno z izgubo, vendar pa ta ni bila več rezultat tekočega poslovanja, ampak posledica preteklih izgub. S sanacijo dolgov si je podjetje ponovno pridobilo zaupanje poslovnih partnerjev. V letu 1999 se je k Inles, d.d. pripojila še nekdanja samostojna družba Inles Trgovina. S tem se je število zaposlenih v Inlesu dvignilo na okoli 660 ljudi.

Poleg tega pa je Inles v letu 1999 kupil še dodatni delež podjetja Lesco, tako da postane njegov 92 % lastnik. Cilj prevzema podjetja je bilo predvsem to, da dobi Inles nemški trg v svoje roke. Ob koncu tranzicije gre podjetju Inles v primerjavi z ostalimi podjetji stavbne panoge relativno dobro: Delež izvoza v Inlesu znaša 90 %, v stavbni panogi pa 63 %. Povprečna bruto plača znaša v Inlesu 159.000,00 SIT, v stavbni panogi pa 128.000,00 SIT. Torej je plača v Inlesu 24 % višja kot v stavbni panogi, v primerjavi z lesno panogo pa je 8 % višja. Sindikat meni, da vzdržujejo tovrsten nivo plač v podjetju le zaradi ohranjanja socialnega miru, saj je raven plač še vedno pod republiškim nivojem. Zaradi uvajanja novih programov ter zagotavljanja ustrezne kvalitete je bilo nujno usposabljanje delavcev. Cilj podjetja je zmanjševanje števila delavcev z manj kot srednješolsko izobrazbo.

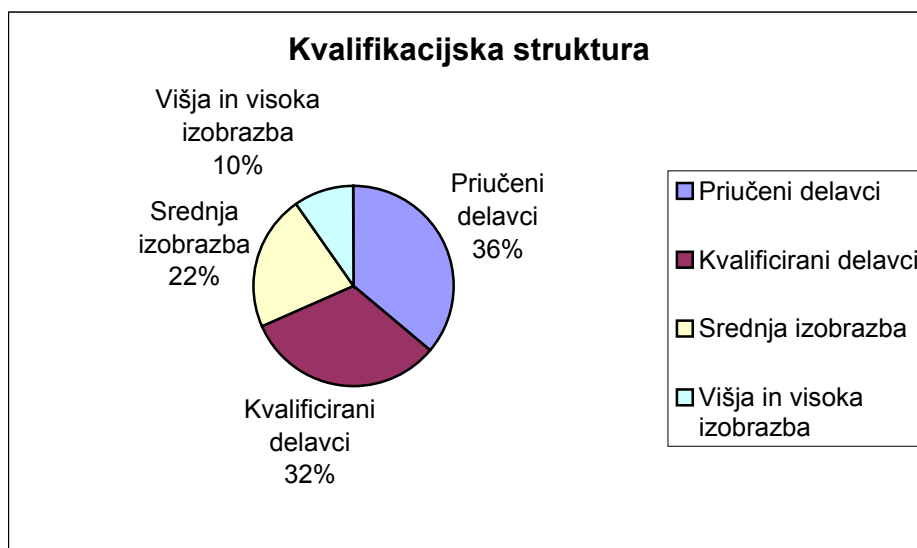
**Tabela 8.1:** Analiza po stopnji izobrazbe, 30. 9. 2000

IZOBRAZBA	STOPNJA	ŠTEVILO
Nepopolna OŠ	I.	152
Popolna OŠ	II.	48
Skrajšan program SŠ	III.	13
Poklicna šola	IV.	192
Srednja šola	V.	130
Višja šola	VI.	30
Univerzitetni program	VII.	25
Magisterij	VIII.	2
Skupaj zaposlenih		592

*Vir: Pogorelec, 2003*

Ali če opredelim skupino delavcev z nepopolno in popolno osnovno šolo ter skupino z opravljenim skrajšanim prilagojenim programom kot priučene delavce, predstavljajo le-ti v podjetju 36 % zaposlenih. Delavci s poklicno šolo – kvalificirani delavci predstavljajo 32 % zaposlenih. Torej ima 68 % zaposlenih manj kot štiriletno srednjo šolo. Srednje izobraženih je v podjetju 22 % zaposlenih, preostalih 10 % zaposlenih je višje izobraženih (visoka, univerzitetna izobrazba ali magisterij).

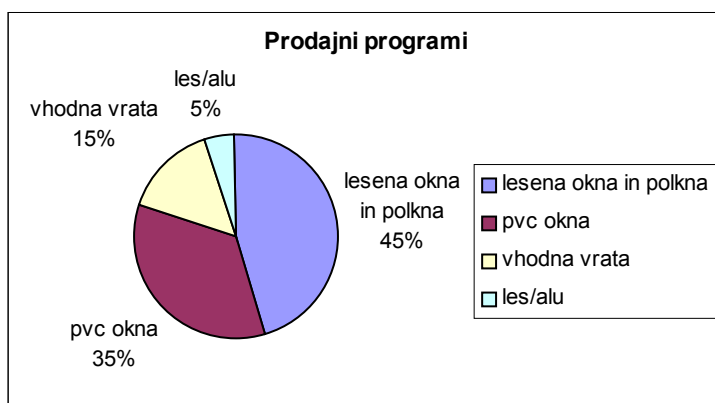
**Graf 8.1:** Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju



*Vir: Pogorelec, 2003*

Ob zaključku tranzicije skrbi Lesco za trženje Inlesovih izdelkov v nemško govorečem prostoru in je v 100 % Inlesovi lasti. Tržijo predvsem preko blagovne znamke Isarholz, saj je prodajni program, ki se trži preko te znamke širši kot Inlesov program. Dopolnjujejo ga namreč z izdelki ostalih slovenskih dobaviteljev s ciljem zagotoviti kupcu čimbolj kompletno ponudbo (Pogorelec, 2003).

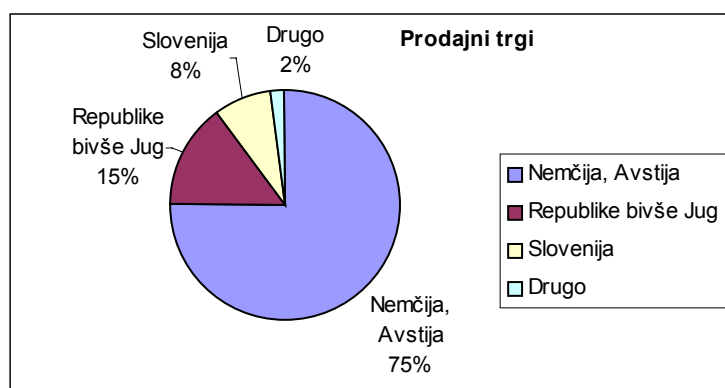
**Graf 8.2:** *Inlesov prodajni program*



*Vir: Pogorelec, 2003*

Sicer pa se ob koncu tranzicijskega obdobja Inlesovo poslovanje izboljšuje. Z letom 2001 je bila končana sanacija in s tem so se odcepili od Slovenske razvojne družbe. Ob koncu tranzicijskega obdobja jim je uspelo zmanjšati lesno proizvodnjo, tako da imajo enak doseg prodajnih dohodkov iz plastičnih in aluminijevih programov. Leto 2002 so tako pričeli neobremenjeno s prejšnjimi dolgovi. Povečuje se tudi dobiček. Trudijo se pridobivati nove kupce iz širšega prostora, da bi zmanjšali odvisnost od nemškega gospodarstva.

**Graf 8.3:** *Struktura prodajnih trgov podjetja*



*Vir: Pogorelec, 2003*

V Inlesu so imeli določene težave s podjetjem Lesco, kar zadeva nelojalno konkurenco. Določen del zaposlenih v Lescu in Inlesu se je namreč odločil na nakup podobnega podjetja, kot je Inles, torej konkurenčnega podjetja. Zato je prišlo v Lescu do menjave vodstva. S strani bivših sodelavcev je prisoten nekorekten odnos, ki povzroča Inlesu škodo. Sicer pa se odnosi z Lescom umirjajo. Sprememba, do katere je prišlo v Lescu, pa pomeni za Inles velik prihranek. V splošnem se povečuje število naročil in zmanjšuje število reklamacij. Sicer je na nemškem trgu prisotna huda konkurenca, vendar Inlesu zaenkrat uspeva zadržati svoj položaj. Razlog je tudi v tem, da se Inles v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji, ki so usmerjena na nemški trg, pozicionira v višji ali srednji cenovni razred, ostala slovenska podjetja pa so v nizkem cenovnem razredu. Podjetje Inles ima mednarodno priznane A teste ter je tudi dobitnik kvalitetnega nemškega priznanja »RAL« za proizvodnjo in montažo lesenih in PVC oken.

## IX. ZAKLJUČEK

Gospodarska depresija, ki je sledila osamosvojitvi, je za večino delavcev pomenila velik šok, saj takšnih razmer niso bili navajeni. S tem so se pričeli pritiski na sindikat, ki pa je v podjetju izgubil pomen – tesnega sodelovanja z vodstvom ni bilo več. Podobno se je v Ribnici dogajalo z drugim velikim podjetjem Riko, ki pa tranzicije kot celota ni preživelo. Ravno izkušnja stečaja podjetja Riko v letu 1993 je spodbudila Inlesov sindikat, da je skušal preprečiti Inlesov propad. Vodstvo podjetja Inles pa se je ravno tako zaradi izkušnje s stečajem podjetja Riko balo, da bi stečaj posamezne družbe ogrozil poslovanje tudi ostalih družb, ki so boljše poslovale.

S slabšanjem položaja delavcev in pojavom neizplačila plač in regresa je med delavci zavrelo. Sindikat je 31. 8. 1995 organiziral kratko prekinitev dela, v kateri so želeli predvsem odgovor na vprašanje, zakaj plač ni in ali bo šlo podjetje v stečaj. Tovrstne govornice je vodstvo podjetja javno zanikalo. Kasneje pa so v sindikatu pridobili dokumente, na katerih je bilo jasno napisano dejstvo, da bo za podjetje Inles v septembru 1995 potrebna uvedba stečajnega postopka. Odkritega in poštenega komuniciranja v podjetju torej ni bilo. V sindikatu so se glede na okoliščine odločili, da pripravijo pismo o razmerah v podjetju in ga pošljejo v državne resorje. Po poslanem pismu je vodstvo izvajalo velik pritisk na sindikat, da pismo prekliče. Ker se to ni zgodilo, so preko disciplinskega postopka odpustili dva ključna člana sindikata. Zaradi omenjenega pisma naj bi podjetje namreč dobilo manj državne pomoči, kot jo je pričakovalo.

Po teh dogodkih je na sindikalnem področju zavladalo mrtvilo, med delavci je bilo čutiti velik strah. Nekoliko kasneje, v letu 1998, je prišlo v podjetju do ustanovitve še drugega sindikata: Neodvisnega sindikata. Ustanovitev novega sindikata naj bi bila reakcija na neučinkovitost SINLESA pri varovanju pravic svojih članov, ki so jim kršene ključne pravice. Prišlo je do razcepa na sindikalnem področju v podjetju, ki mu v veliki meri botrujejo tudi politične razlike. Tako kot v vseslovenskem merilu naj bi bila ZSSS naslednica komunistične tradicije, Neodvisni sindikat pa opozicija temu. Odkar delujeta v podjetju dva sindikata, je bila skupno organizirana le stavka s kotli, pa še ta je bila bolj zrežirana s strani uprave. Pri omenjeni stavki je šlo za konflikt

med Inlesom in invalidskim podjetjem, pri čemer so delavci podprli svoje podjetje in pripravili protestno akcijo.

V zaključku preko povzetka vsebine deloma potrjujem hipotezo, da je sindikat v podjetju Inles v tranziciji izgubil velik del svojega vpliva in moči. Če namreč obravnavam tranzicijo kot obdobje desetih let po osamosvojitvi, ugotavljam, da je sindikat s svojo aktivnostjo pomembno vplival na dogajanje v podjetju vse do leta 1996. Vodstvu so v tem obdobju močno nasprotovali in mu večkrat prekržali načrte. Cena tega pa je bila visoka zlasti za predsednika sindikata in predsednika stavkovnega odbora. Sindikalno mrtvilo, ki je sledilo tem dogodkom, je bila povsem logična posledica in za nadaljnje obdobje tranzicije drži, da je sindikat izgubil velik del svojega vpliva in moči. Poleg tega je prišlo še do nastanka novega sindikata v podjetju. V drugi polovici tranzicije sindikata v Inlesu nimata večjih akcij. Prisotna so tudi mnenja, da sta preveč pasivna ter premalo pripravljena na izobraževanje, kar bi omogočilo dvig nivoja delovanja. V podjetju prav tako manjka solidarnosti, k temu še zlasti pripomore razcep sindikalne scene. Prisoten je problem nizkih kriterijev ter neinicijativnosti znotraj samega sindikata. Delavci se obračajo na sindikat predvsem takrat, kadar so prepričani, da se jim godi velika krivica. Največji zaviralni dejavnik sindikalnih aktivnosti je strah pred brezposelnostjo ter spomin na dogodke iz leta 1996.

## **X. LITERATURA IN VIRI:**

- Anzeljc, Mirko (1988): Inles in njegove korenine. Kratek opis nastanka, dela in razvoja ribniške lesne industrije. Izdal: Inles Ribnica.
- Bohinc, Rado (2000): Nova delovna razmerja. Kolektivna delovna razmerja in pogodba o zaposlitvi. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- (1997) Center za sodelovanje z gospodarstvi v tranziciji. OECD. Gospodarski pregledi: Slovenija 1996 – 1997. Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj, Ljubljana.
- Eatwell, John; Ellman, Michael; Karlsson, Mats, Nuti, D. Mario; Shapiro, Judith (1996): Iz tranzicije v evropsko povezovanje. Oblikovanje prihodnosti srednje in vzhodne Evrope. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Fink Hafner Danica (1994): Sindikati v procesu oblikovanja politik. Družboslovne razprave, 17-18. Sindikati in neokorporativizem na Slovenskem, str. 30-48, Inštitut za družbene vede, Ljubljana.
- Ignjatović, Miroljub (2001): Anatomija slovenskega trga delovne sile. Ur. Stanojević, Miroslav: Uspešna nedozorelost, Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji, str. 93-110. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra (1994): Sindikati in privatizacija. Družboslovne razprave, 17-18. Sindikati in neokorporativizem na Slovenskem, str. 107-120. Inštitut za družbene vede, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Keča, Lara; Berlec, Stane (2000): Prvi ekonomski priročnik za študente. Za vse študente – tudi ekonomiste. Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Kresal, France (1998): Zgodovina socialne in gospodarske politike v Sloveniji od liberalizma do druge svetovne vojne. Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Mesner Andolšek, Dana (1994): Sindikati in management (delodajalci) – Waffengleichheit? Družboslovne razprave, 17-18. Sindikati in neokorporativizem na Slovenskem, str. 92-107. Inštitut za družbene vede, Ljubljana.
- Merhar, Saša (2003): (Ne)učinkovitost sindikata in Delovnega in socialnega sodišča pri varovanju pravic individualnih članov. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Pogorelec, Katja (2001): Kadrovski menedžment v Inles d.d. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Prunk, Janko; Ivanič, Martin (1996): Osamosvojitve Slovenije s kratkim orisom slovenske zgodovine. Založba Grad, Ljubljana.
- Stanojević, Miroslav (1994): Neokorporativizem in sindikalni pluralizem. Družboslovne razprave, 17-18. Sindikati in neokorporativizem na Slovenskem, str. 77-92. Inštitut za družbene vede, Ljubljana.
- Stanojević, Miroslav; Omerzu, Mojca (1994): Javnomenjske podobe sindikatov na ravni podjetij. Družboslovne razprave, 120-141. Sindikati in neokorporativizem na Slovenskem, str. 92-107. Inštitut za družbene vede, Ljubljana.
- Stanojević, Miroslav (1996): Socialno partnerstvo. Modeli industrijskih odnosov. Enotnost, Ljubljana.
- Stanojević, Miroslav (2000): Slovenian trade unions – the birth of labour organizations in postcommunism. Družboslovne razprave, vol. XVI (2000), No. 32-33, pp.87-100. Slovensko sociološko društvo, Ljubljana.
- Stanojević, Miroslav (2001): Konec dolgega stavkovnega vala v Sloveniji? Teorija in praksa, let. 38, 5/2001, str. 798-816.
- Stanojević, Miroslav; Rajgelj, Barbara; Potočnik, Miha (2001): Industrijski odnosi v Sloveniji, Uspešna nedozorelost, Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji, str.74-93. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Tomc, Gregor (1994): Politične orientacije slovenskih sindikatov. Družboslovne razprave, 17-18, str. 64-77. Sindikati in neokorporativizem na Slovenskem, Inštitut za družbene vede, Ljubljana.

#### **OPRAVLJENI RAZGOVORI:**

- Ga. Mojca Adamič (kadrovska uslužbenka v podjetju Inles), 2. 2. 2004.
- G. Branko Modic (predsednik Sinlesa v Inlesu), 6. 2. 2004.
- G. Franc Vidervol (predsednik KNSS v Inlesu), 10. 2. 2004.
- G. Drago Škulj (nekdanji predsednik sindikata in koordinacije Inlesovih sindikatov), 13. 2. 2004.
- G. Dušan Bajde (sekretar bivšega občinskega sindikata), 19. 2. 2004.
- G. Franc Mihič (vodja odnosov z javnostmi v podjetju Inles), 8. 3. 2004.