

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Franci Ulčar

**Industrijska demokracija v Sloveniji –
primer lesno predelovalne industrije
in podjetja Jelovica d.d. Škofja Loka**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Franci Ulčar

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

**Industrijska demokracija v Sloveniji –
primer lesno predelovalne industrije
in podjetja Jelovica d.d. Škofja Loka**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

*Nikoli se ne ustavi na poti svojega
življenja, kajti tam, kjer se boš ustavil,
tam boš tudi ostal.*

Svoj prvi izpit na Fakulteti za družbene vede sem opravil ravno pri profesorju dr. MIROSLAVU STANOJEVIĆU. Izpit je bil en sam zanimiv dialog o teoriji in praksi industrijskih odnosov, a vseeno naporen, vendar pa tudi zelo uspešno zaključen. In že takrat sem se odločil, da bom svojo dolgo študijsko pot sklenil pri njem. Pri tej odločitvi sem vztrajal do konca. Res z veseljem in iskreno se mu zahvaljujem za vso pomoč, strokovne nasvete in zanimiva usmerjanja tako pri odločanju o vsebini diplomske naloge, kot tudi potem skozi ves proces njenega nastajanja.

INDUSTRIJSKA DEMOKRACIJA V SLOVENIJI – PRIMER LENO PREDELOVALNE INDUSTRIJE IN PODJETJA JELOVICA D.D. ŠK. LOKA

Proces razvoja industrijskih odnosov v Sloveniji teče vzporedno s procesom privatizacije in ponovnega lastninjenja podjetij, zavedajoč se ob tem tudi vsega tistega, kar prinaša uvajanje in vzpostavljanje tržnega gospodarstva. V vsem tem pa je še kako pomembno, kakšno pozicijo zavzame delavstvo, ki je poleg kapitala najpomembnejši produkcijski faktor. Za vpogled v industrijsko demokracijo v Sloveniji sem uporabil sliko ene največjih, do sedaj tudi ene najmočnejših in najštevilčnejših gospodarskih panog – lesno predelovalne industrije. Moč nove pozicije delavstva se namreč poleg lastniške soudeležbe vzpostavlja tudi skozi revitalizacijo vloge dveh najbolj proaktivnih delavskih predstavništev, to je sveta delavcev in sindikata. To, kar v tej nalogi poskušam ugotoviti in potrditi, je nujnost komplementarnosti in partnerskega sodelovanja med obema, kar naj bi navzven pokazalo tudi večjo moč vloge in pomena delovne sile v (so)lasti kapitala.

Ključne besede: industrijska demokracija, delavska participacija, svet delavcev, sindikat.

INDUSTRIAL DEMOCRACY IN SLOVENIA – CASE OF THE WOOD PROCESSING INDUSTRY AND THE JELOVICA (JOINT - STOCK COMPANY) FROM ŠKOFJA LOKA

The process of development of industrial relations in Slovenia goes hand in hand together with the process of privatisation and ownership of industrial undertaking. It is necessary to be aware of all factors which brings the introduction and reestablishment of market economy. It is important to be aware of the working class position which is together with capital the most important production factor. To have a peak in industrial democracy in Slovenia I studied the case of the biggest and till now one of the strongest and numerically superior economical lines – the wood processing industry. The power of the new position of working class is based on participation in ownership and the revival of the role of two most active representative bodies – workes council and labour union. In my theses I have tried to find out and confirm the necessity of complementary and partnership collaboration between two of them which shows in result such as powerful role and importance of labour class in co-ownership of capital.

Key words: industrial democracy, workers participation, workers council, labour union.

KAZALO VSEBINE

1	Uvod	8
2	Jelovica d.d. Škofja Loka	12
2.1	Nastanek podjetja	12
2.2	Pot skozi ekonomske in politične spremembe v družbi	13
2.3	Razvojne oblike delavske participacije v podjetju	15
2.4	Sistem in delovanje industrijskih odnosov na ravni podjetja	17
2.4.1	Sodelovanje v nadzornem svetu	17
2.4.2	Svet delavcev	18
2.4.3	Sindikato podjetja	20
2.4.4	Kolektivna pogajanja, kolektivna pogodba in socialni sporazum	22
2.5	Proces privatizacije podjetja	25
2.6	Posledice lastninjenja za zaposlene	28
3	Slovenska lesno predelovalna industrija	31
3.1	Pomembnost, velikost, koncentracija in specializacija	31
3.2	Uspešnost lesne branže	32
3.3	Privatizacija	35
3.4	Vodenje podjetij in delavsko lastništvo	36
3.5	Konflikt med delavci in delodajalci	38
3.6	Sistem in delovanje industrijskih odnosov na ravni panoge	41
3.6.1	Socialni partnerji	41
3.6.2	Socialni dialog	45

3.6.3	Kolektivna pogajanja	46
3.6.4	Panožna kolektivna pogodba	47
3.7	Prihodnost lesne industrije v luči prizadevanj za ohranjanje delovnih mest	48
4	Pravni vs. stvarni vidik delavskih predstavništev	50
4.1	Delavska predstavništva po zakonodaji	50
4.1.1	Nadzorni svet	50
4.1.2	Delavski direktor	51
4.1.3	Svet delavcev	51
4.2	Odnos podjetje – sindikat	53
4.3	Odnos sindikat – svet delavcev	55
5	Zaključek	57
6	Literatura	60

KAZALO GRAFOV

Graf 2.1	Gibanje zaposlenosti	14
Graf 2.2	Kvalifikacijska struktura zaposlenih	14
Graf 2.3	Lastniška struktura	25
Graf 3.1	Slikovni prikaz stavk v navedenem obdobju	40

1 UVOD

Industrijska demokracija je odraz industrijskih razmerij kot kolektivnih delovnih razmerij, ki se nanašajo na zastopnike interesov delojemalcev in zastopnike interesov delodajalcev. Pri tem je vključena tudi država s svojo zakonodajno, izvršilno in sodno oblastjo. Država naj bi skrbela za socialno integracijo, medtem ko delodajalska stran vedno postavlja v ospredje uspešnost in učinkovitost, delojemalska stran pa pravičnost in blaginjo.

Nekateri avtorji menijo, da pojem industrijske demokracije lahko opredeljujemo vsaj s treh vidikov. Najprej se ta pojmuje kot vpliv na menedžerske funkcije in na neposredno delovno okolje. Nadalje pomeni, na kakšen način lahko delavci postanejo lastniki proizvodnih sredstev z namenom, da presežejo neenakosti v porazdelitvi dohodka in drugih materialnih dobrin. In tretjič, pomeni soodločanje o skupni uporabi kapitala tako, da delavci utrdijo svoj vpliv v podjetju. V praksi pa se pojem industrijske demokracije najpogosteje uporablja za »označevanje oblik omejenega vplivanja, vključujoč informiranje o poslovanju in participacijske načine nadziranja samega poslovanja« (Weiss 1978, 11).

Na ravni organizacij se industrijska demokracija odraža v procesu izenačevanja moči med posameznimi skupinami in o njej lahko govorimo le, če se tudi zaposlene razume kot ekonomski in organizacijski vir. Ob tem je pomembno, da se zaposleni ravno tako sami zavedajo svoje latentne moči. Bistvo demokracije je namreč obstoj in delovanje opozicije. Slednjo predstavljajo po eni strani sindikat in po drugi strani zaposleni s svojim vključevanjem v procese odločanja. Ključnega pomena za tako opredeljen pojem industrijske demokracije je »razvoj takšnih industrijskih odnosov, ki bodo omogočali doseganje čim višje stopnje delovnega zadovoljstva zaposlenih v delovnih procesih, ter njihove motivacije in pripadnosti podjetjem« (Gostiša 2005, 11). Delavec kot delovna sila in tudi delavec kot soupravljalec podjetja igra vendarle najpomembnejšo vlogo v poslovnem procesu. In tega naj bi se zavedal tudi menedžment. V njunem medsebojnem

dialogu se zato odraža pomen in vloga delavskih predstavništev pri urejanju interesnih razmerij v sistemu industrijske demokracije. Sindikatu in svetu delavcev kot oblikama industrijske demokracije in institucijama posredne participacije ter odnosu med njima v relaciji do delodajalske strani bom v pričujoči diplomski nalogi zato tudi posvetil največ pozornosti.

Pojem industrijske demokracije je torej zelo širok in kot tak zajema tudi pojem delavske participacije. Njena najsplošnejša definicija bi bila, da je to skupek sredstev, s katerim delavci razpolagajo z namenom, da bi vplivali na odločitve, ki so tako ali drugače vezane na podjetje, v katerem delajo (Weiss 1978, 6). Participacijo zaznamujejo vrednote, ki se v sleherni družbi gibljejo na intervalu med avtoritarnimi in demokratičnimi, kar še posebej velja za industrijske odnose. Je pa pogoj zanjo tudi obstoj institucij, kot so sindikat delavcev na eni strani in na drugi strani svet delavcev, delavski direktor in članstvo v nadzornem svetu. Vse te institucije, ki veljajo za tip posredne participacije, pozna in udejanja tudi naša delovnopravna zakonodaja. Participacija je zatorej, kot pravi dr. Stanojević, praviloma institucionaliziran proces delavskega vključevanja.

V tej diplomski nalogi bom posredni obliki delavske participacije (sindikat in svet delavcev) v odnosu do delodajalske strani predstavil najprej na primeru škofjeloškega podjetja Jelovica, katerega dejavnost sodi v lesno-predelovalno branžo in ki je bilo vsaj do sedaj nekako tipično slovensko podjetje oziroma nekdanje tipično jugoslovansko podjetje. V prvem delu bom uvodoma opisal tudi njegov razvoj, gledano skozi ekonomske in politične spremembe, vključno s procesom privatizacije. Ravno slednja se mi zdi tista pomembna prelomnica v vzpostavljanju sodobne industrijske demokracije, ko gre pogosto za burna obdobja v fazah življenjskega cikla naših slovenskih podjetij in ki za sabo pušča skoraj vedno vrsto odprtih vprašanj.

Drugi del diplomske naloge je bolj namenjen predstavitvi razvoja slovenske lesno-predelovalne industrije in njenemu položaju danes, vključujoč elemente konkurenčnosti oziroma nekonkurenčnosti, razvojne potenciale in samo razvojno vizijo branže. Spet se

bom dotaknil privatizacije v njej, sedanjega načina vodenja podjetja in tudi konfliktov, ki so nastajali in ki pri tem še nastajajo, potem pa nekaj spregovoril tudi o kolektivnih pogajanjih in o socialnih partnerjih, ki na ravni branže pri tem sodelujejo. Njeno prihodnost pa bom predstavil v luči prizadevanj sindikatov za ohranjanje obstoječih delovnih mest in odpiranje novih. Dejstvo je, da so jo v preteklih letih zaznamovale številne stavke, odpuščanja, stečaji, v zadnjem času pa celo likvidacije. Če je primer škofjeloške Jelovice zrcalo industrijske demokracije v lesni branži, potem je tudi branža sama odsev dogajanj na makro ravni.

Pomembno se mi zdi, da delavska predstavništva in njihovo delovanje navsezadnje prikažem še v luči zakonodaje s področja delovnega prava. Ta namreč določa, kako se pravzaprav konstituirajo in kaj sodi v njihove pristojnosti. Zato bo to tema tretjega poglavja. V njem bom predstavil še sam odnos med delodajalci in delojemalci in pa odnos med svetom delavcev in sindikatom.

Delovna hipoteza, ki si jo v tej nalogi postavljam, je sledeča: »Za današnja slovenska podjetja je najprimernejši dvostebni, partnerski model delovanja delavskih predstavništev.« Na tako zastavljeno hipotezo bom na induktivni način poskušal odgovoriti z analizo sekundarnih virov, z deskriptivno metodo ter z zgodovinsko-razvojno metodo. Zato je temu namenjen predvsem zadnji del kot zaključek in obenem povzetek povedanega.

Glede na predstavljeni položaj lesne branže, pri čemer ne izključujem pomena tudi ostalih branž, saj lesna branža nikakor ni reprezentativna za ostale, poskušam prikazati industrijsko demokracijo v slovenskem gospodarstvu, kakršna pač je in kaj vse se pod njenim nazivom dogaja. Polemik tudi na takšno temo, kot jo opisujem v svoji diplomski nalogi, najbrž še lep čas ne bo konec. Slovenija ima možnost graditi svojo industrijsko demokracijo z zgledovanjem po zgodovini celotne Evrope in po primerjalnih industrijskih sistemih in odnosih. Nobeden seveda ni idealen. Zato toliko bolj velja posnemati v njih čim več prednosti in čim manj slabosti. Čeprav se danes socialni partnerji v EU ukvarjajo tudi z vprašanjem, ali je mogoče vzpostaviti evropski model

industrijskih odnosov (Abe 2007, 27), se mi zdi bolj pomembno to, da poskušamo razumeti, zakaj so ti odnosi pri nas danes takšni, kakršni so in šele nato iskati morebitne smernice njihovega skupnega razvoja vnaprej. Naša podjetja so bila in so še deležna temeljite preobrazbe in velikih razvojnih sprememb, posledično vzponov in zatonov, katerih razlogi pa so bili družbene spremembe, tehnološke novosti, konkurenčni pritiski, lastninjenja in sklicevanje na izgube trgov bivše skupne države. Zato sem tudi vsebino svoje diplomske naloge začel z dogajanjem na ravni podjetja, nato na ravni branže in šele potem spregovoril o tem, kaj pravi zakonodaja oziroma v kakšnem okvirju naj bi se vse skupaj dogajalo.

2 JELOVICA D.D. ŠKOFJA LOKA

2.1 Nastanek podjetja

Zgodba Jelovice se pravzaprav začne davnega 1905. leta, ko sta škofjeloška podjetnika Franc Dolenc in Franc Heinricher vpisala v takratni trgovinski register svoji podjetji kot Trgovina z lesom in Trgovina z lesom, ogljem in mešanim blagom. Tri leta kasneje ustanovi ravno tako škofjeloški trgovec Franc Celeari podjetje pod imenom Franc Celeari in brat, Trgovina z lesom. V letih 1920 in 1921 je prišlo do razmaha žagarske proizvodnje v Dolenčevem in Heinricherjevem obratu. Torej ni šlo več samo za trgovsko, ampak tudi že za proizvodno dejavnost. Leta 1946 takratna oblast nacionalizira Dolenčevo in Heinricherjevo podjetje in ju priključi Gorenjskemu gozdnemu gospodarstvu. Iz obeh podjetij se formira Lesna industrija pohištva Škofja loka (LIP Škofja Loka). Celearijevo podjetje pa prevzame Uprava vojnega gradbeništva zveznega ministrstva za narodno obrambo in mu da po bližnji planoti ime Jelovica (Jelovica d.d. 2005, 2-3).

Dejansko najpomembnejša letnica pa je 1955, ko se LIP Škofja Loka in podjetje Jelovica združita v Medzadružni lesni kombinat Jelovica Škofja Loka. Ta se petnajst let kasneje, torej leta 1960, preimenuje v Jelovico, lesno industrijo Škofja Loka. Tri leta zatem se ji pridružita še obrtno podjetje Mizar Gorenja vas in Kombinat Sovodenj in nekaj let kasneje še podjetji Rolete Kranj in Lesna industrija Preddvor. Nasploh je bil to proces centralizacije v lesni dejavnosti. Po takratni organizacijski ureditvi je to pomenilo, da je znotraj krovne DO (delovne organizacije) med seboj povezanih pet obratov. Leta 1973 je prišlo do organizacije podjetja kot enovite DO. Dve leti kasneje, leta 1975, pa se DO Jelovica Škofja Loka vključi v SOZD GLG (sestavljena organizacija združenega dela Gozdarstvo in lesna industrija Gorenjske) (Jelovica d.d. 2005, 2-3).

Od tu naprej pa teče proces decentralizacije, namreč leta 1987 se DO Jelovica Škofja Loka reorganizira, izloči iz SOZD GLG in postane spet enovita DO. Kot taka pa je bila

v kasnejših letih že primerna za preoblikovanje v samostojno delniško družbo, kar se je leta 1996 z vpisom v sodni register tudi zgodilo (Jelovica d.d. 2005, 2-3).

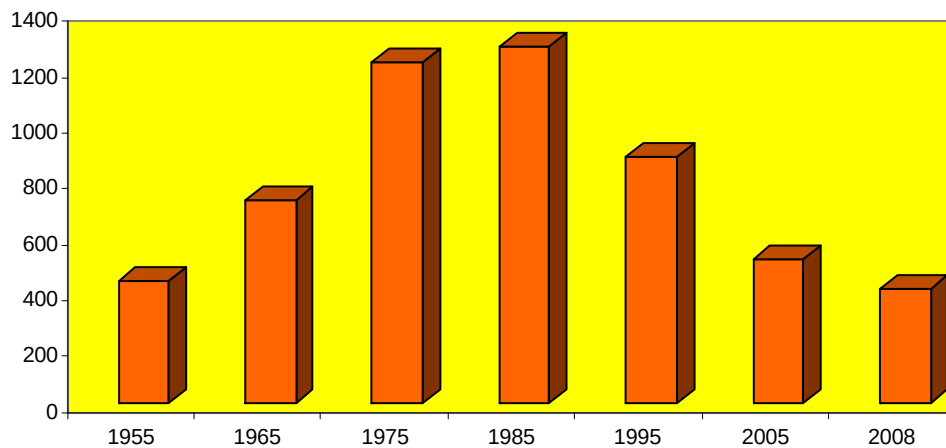
2.2 Pot skozi ekonomske in politične spremembe v družbi

Omenjena zgodba je nedvomno zgodba še marsikaterega današnjega podjetja v Sloveniji. Skladno z gospodarskim razvojem nekdanje skupne države je tudi nekdanje družbeno podjetje Jelovica baziralo svoj proizvodno-prodajni program na potrebah predvsem jugoslovanskega trga, delno tudi na vzhodni Evropi, bistveno manj pa na razvitem Zahodu, kar je v današnjem času s pogledom v preteklost zelo huda napaka, saj se pomembnih tržišč ne osvaja čez noč. Takratni družbeno-politični in ekonomski sistem je na svoj način opredeljeval položaj in vlogo delavstva glede odločanja in sodelovanja pri vodenju podjetij. Tako je tudi ekonomska, politična in ideološka strategija v Jelovici narekovala, kdo bo podjetje vodil, kako ga bo vodil in kje bo podjetje imelo svoja predstavništva. Takšna načrtana usmeritev in delovanje sta radikalno vplivala na kasnejši razvoj oblik in načinov delavskega udeleževanja v podjetju, gledano predvsem v tem smislu, kako so se tudi zaposleni sami strinjali z vsemi temi dogajanjem s podjetjem in nasploh, kako so sodelovali v njih.

Kljub političnim spremembam pa sta bila ekonomska navezanost in zaradi planskega razvoja zagotovljen odjem proizvodov usodna za obdobje po slovenski osamosvojitvi in razpadu Jugoslavije. Nacionalne zakonodaje, ki so se izoblikovale v novonastalih državah niso več dovoljevale enostavnih dislociranih poslovalnic, boj za preživetje in spogledovanje s tujimi trgi pa je ravno iz teh poslovalnic izoblikovalo nova zasebna podjetja, ki so sedaj kar naenkrat do slovenskega podjetja izkazovala dokajšen finančni dolg. To pa je tisto, kar današnje podjetje še vedno zelo bremeni. Ekonomske in politične spremembe so radikalno spremenile tudi značilnosti novonastalih trgov. Masovna proizvodnja se vse bolj umika butični. Ekonomska posledica tega pa je višek delovne sile, strukturna brezposelnost in slabša pogajalska ter tudi sodelovalna moč delavstva.

Odraž povedanega je graf v nadaljevanju, ki pove, kako se je število zaposlenih spreminjalo skozi omenjena obdobja.

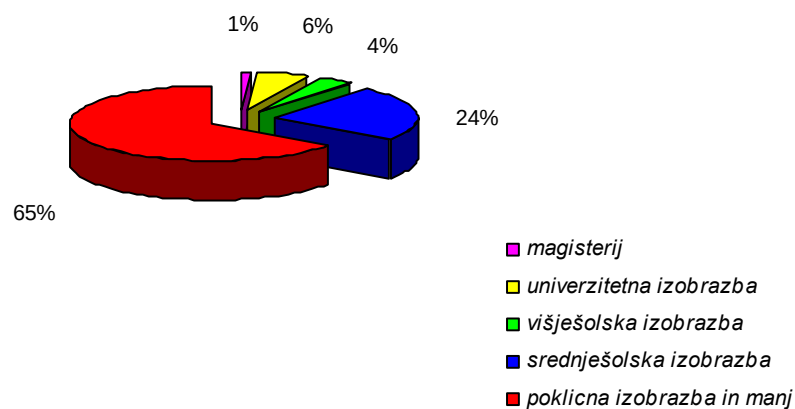
Graf 2.1: Gibanje zaposlenosti



Vir: Jelovica d.d. (2005).

Neugodna in za lesno industrijo kar značilna kvalifikacijska struktura, ki pa za prihodnost branže tudi nosi svoje sporočilo, je bila še do nedavno sledeča:

Graf 2.2: Kvalifikacijska struktura zaposlenih



Vir: Jelovica d.d. (2005).

2.3 Razvojne oblike delavske participacije v podjetju

O oblikah delavske participacije v zasebnih podjetjih pred drugo svetovno vojno, iz katerih je Jelovica nastala, žal ni podatkov. Četudi so obstajale institucije delavskega gibanja, so le-te bile v novonastalih razmerah socialistične družbene ureditve označene kot anahronizem in torej ukinjene. Enotni sindikat delavcev in nameščencev Jugoslavije je v kasnejšem razvoju socialističnega samoupravljanja dobil vlogo družbeno-politične organizacije (Zveza sindikatov) in ne več delavsko-razredne organizacije. Novonastali Jugoslovanski sindikati pa so že na ustanovni konferenci sklenili, da se preneha nadaljnje sklepanje kolektivnih pogodb. Ker (če) je bila oblast v rokah delavcev, potem tudi delovno razmerje kot dvostransko pogodbeno razmerje med delavci in delodajalci ni moglo obstajati. Če danes govorimo o sindikalnem pluralizmu, potem je za to obdobje socialističnega samoupravljanja veljal tako imenovani sindikalni monizem (Gostiša 2005, 52-55). Pravnemu položaju delavca sta dejansko dala smisel šele zvezni Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja leta 1989 (ZTPRD) in republiški Zakon o delovnih razmerjih leta 1991 (ZDR).

Industrijska demokracija je bila torej v povojnem obdobju (teoretično) idealna in nikoli več ponovljiva. Sindikat v podjetju je imel vlogo splošnega delavskega predstavništva. Individualna in kolektivna delovna razmerja znotraj podjetja so se urejala preko sindikata kot zastopnika interesov vseh delavcev kolektiva. Z zaposlitvijo v podjetju je vsakdo istočasno postal tudi član sindikata organizacije. Naj omenim še to, da je bil najvišji organ upravljanja v podjetju delavski svet, ki je tudi imenoval in razrešil direktorja podjetja. Delavski svet je bil izvoljen za dobo štirih let, z možnostjo ponovne izvolitve prejšnjih članov vodstva sveta na zboru delavcev, na katerem so bili prisotni vsi zaposleni v podjetju. Sveta delavcev (kot ga danes poznamo v Jelovici) tedaj seveda ni bilo. Sindikat organizacije kot praktično edino institucionalno telo delavskega predstavništva torej tudi ni imel alternative. Za ponazoritev naj navedem sledeče:

1. odst. 79. člena ZTPDR govori: »Pri uveljavljanju posamičnih pravic iz delovnega razmerja ima delavec pravico zahtevati varstvo pri organih v organizaciji, pri pristojnem sodišču, družbenem pravobranilcu samoupravljanja, sindikatu, inšpekcijskih organih in pri drugih organih v skladu z zakonom (Gostiša 2005, 53-54).«

2. odst. 82. člena ZTPDR pa govori: »Sindikat lahko sodeluje v postopku pred pristojnim organom, ki odloča o vloženi zahtevi oziroma ugovoru delavca, ter delavca na njegovo zahtevo oziroma z njegovo privolitvijo zastopa pri uveljavljanju njegove pravice (Gostiša 2005, 53-54).«

Že ta dva (ter seveda tudi ostali členi omenjenega zakona) zgovorno pričajo o tem, kakšno ekonomsko, organizacijsko, predvsem pa politično moč je imel sindikat. In če so bili vsi zaposleni obenem člani sindikata, pomeni, da je tudi samo vodstvo podjetja bilo včlanjeno v sindikalno organizacijo, kar je bil svojevrsten paradoks.

Delavsko predstavništvo je po preoblikovanju podjetja v delniško družbo pravzaprav šele dobilo svojo pravo ali bolj življenjsko vsebino. To, kar danes v Jelovici predstavlja in zastopa delavstvo, je najprej Svet delavcev, ki je kot organ nastal ob preoblikovanju podjetja iz delovne organizacije kot oblike organizacije združenega dela v delniško družbo leta 1996, kar se je zgodilo ob lastninskem preoblikovanju. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) je to sicer omogočil že leta 1993, ko je bil sprejet. Svet delavcev je tako izvolil svojega delavskega predstavnika v nadzornem svetu družbe. Delavskega direktorja v Jelovici ni bilo nikoli. In šele sedaj je nastopil tako imenovani dualni sistem delavskega predstavništva: poleg sindikata podjetja, ki se ne imenuje več osnovna organizacija zveze sindikatov v podjetju, še svet delavcev. Z lastninskim preoblikovanjem, ki je potekal pač v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij, je prenehal delovati tudi delavski svet. Lastnik je sedaj bil znan, ta je potrdil prejšnje vodstvo kot prvo upravo v podjetju, veterani delavskega sveta pa so skorajda brez večjih kadrovskih sprememb postali prvi člani Sveta delavcev. Ob takšnem razvoju dogodkov se je kmalu postavilo vprašanje, komu naj delavci bolj zaupajo: ali sindikatu, ki je svojo moč iskal tudi v nastajajočih sindikalnih zvezah na

branžni in makro ravni, ali svetu delavcev. Ker Svet delavcev pravih pogajalskih in nasploh sodelovalnih izkušenj z novim menedžmentom še niti ni imel, se je obenem pojavil tudi dvom oziroma vprašanje, kdo od njiju ima večjo moč. Med zaposlenimi se je uveljavilo mnenje, da so člani Sveta delavcev resda predstavniki vseh delavcev z aktivno volilno pravico, res je pa tudi, da so tisti člani, ki so izvoljeni na predlog sindikata, zavezani potem delovati (predvsem) po usmeritvah sindikata. Po tem razmišljanju je delavsko soupravljanje dejansko le nadgradnja politike sindikata in svet delavcev bo uspešen le ob zadostni podpori politično, organizacijsko in strokovno močnega sindikata.

Tisto, kar temu razmišljanju nasprotuje, je dejstvo, da je od leta 1996 pa do danes članov sindikata vse manj, delavski svet kot tak pa ostaja. Razloge za to bom predstavil v nadaljevanju. Danes ne morem govoriti o tem, da sta obe obliki delavskega predstavništva med seboj strogo ločeni, kljub temu da se z vodstvom podjetja skorajda pogovarjata in pogajata o istih zadevah. Tudi ne gre za morebitno konkurenco med njima. Vseeno pa obstajajo razlike v tem, s čim naj se kdo od njiju ukvarja.

2.4 Sistem in delovanje industrijskih odnosov na ravni podjetja

V današnjem podjetju so navzoče tri oblike posredne delavske participacije, skladno tudi s tem, kar dovoljuje Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju:

- nadzorni svet družbe,
- svet delavcev,
- sindikat podjetja.

2.4.1 Sodelovanje v nadzornem svetu

V sedemčlanskem nadzornem svetu podjetja je kot predstavnik delavcev zastopan en član. Skupaj s predstavnikom upokojencev in bivših zaposlenih tvorita slabo tretjino. Zakon ne določa načina glasovanja v nadzornem svetu, zato je to urejeno s statutom družbe, po katerem ima vsak član en glas. V primeru Jelovice je to mogoče, saj ima

družba poleg nadzornega sveta tudi skupščino, namreč nadzorni svet ni obvezen organ v vseh delniških družbah, kar pomeni, da je tovrstni model sodelovanja predstavnikov delavcev v praksi lahko tudi redko uresničljiv. Bistvo pa naj bi bilo vendarle kooperativno sodelovanje med delom in kapitalom, ki pa postane izziv sodobne industrijske demokracije, ko se tehtnica moči obrne na stran večinskega lastnika. Sedemčlanska sestava ni simetrična in ker je predsednik nadzornega sveta iz tabora lastnikov, je lobiranje z njim še toliko bolj pomembno. V primeru podjetja je v prejšnjem letu bila moč (kljub tudi nepoštenemu boju za prevzem) nekako uravnotežena. Predsednik nadzornega sveta je bil delavcem naklonjen, vendar se je z njegovo odločitvijo o prodaji svojega tretjinskega deleža v podjetju situacija povsem spremenila. Trenutno razmerje moči je neugodno za delavce, saj je predstavnik delavcev lahko vedno preglasovan. Zakonu o gospodarskih družbah je zadoščeno, kapital ima pač svoje interese, moč delavstva pa se od predstavnika v nadzornem svetu vse bolj seli na raven sveta delavcev in sindikata (Intervju s predstavnikom delavcev v nadzornem svetu 2008).

2.4.2 Svet delavcev

Kljub temu da je v podjetju bilo tudi več kot 500 zaposlenih, delavskega direktorja ni bilo nikoli. Uprava podjetja je bila skoraj vedno enočlanska. To ji je dajalo tudi potrebno moč in legitimnost pri njenih odločitvah, še posebno takrat, kadar je prihajalo do notranjih nasprotij v menedžmentu podjetja. Zato pa je imel Svet delavcev do nedavno toliko bolj pomembno vlogo. In tudi podporo v menedžmentu, ki so ga sestavljali predvsem dolgoletni vodilni delavci Jelovice. Je pa Svet delavcev prej pravica kot obveznost, če naj bi delavci želeli konstruktivno sodelovati pri upravljanju. Ker v podjetju ta organ obstoja, pomeni, da ga mora partnersko upoštevati tudi delodajalec.

Svet delavcev podjetja sestavlja deset članov. Vsi imajo aktivno volilno pravico, kar pomeni, da nihče od njih ni v podjetju zaposlen manj kot šest mesecev. Konstituira se načeloma na skupni predlog vsaj treh delavcev - s tem, da kandidate predlaga tudi sindikat podjetja. Izbor na zadnjih delnih volitvah, ki je potekal istočasno po vseh obratih oziroma delavnicah, se je izvajal po sistemu relativne večine, pri čemer je predlog sindikata ravno tako obveljal.

Delo Sveta delavcev je urejeno z njegovim poslovnikom. To, o čemer razpravlja, je v glavnem sledeče:

- trenutna situacija v podjetju,
- položaj podjetja navzven,
- lastniške spremembe,
- organizacijsko-kadrovske spremembe,
- možnosti »outsourcinga« in njegove posledice za zaposlene,
- nagrajevanje kadrov,
- sodelovanje s sindikatom.

Na sestankih, ki so praviloma periodični na dva do tri mesece, je vedno prisoten predsednik uprave in ta uvodoma poroča o stanju poslovanja podjetja. Poglede na to (vsakdo iz zornega kota sredine, od koder prihaja) podajo še člani Sveta delavcev. Ob tem izrazijo tudi svoje predloge vodstvu. Posebej v zadnjem času, ko se vse bolj omenja »outsourcing« nekaterih dejavnosti v podjetju, so predmet pogovorov tudi možne organizacijske in ob tem kadrovske spremembe. Tako je ob prenosu dela proizvodnje v drugo podjetje in istočasni prerazporeditvi delavcev prišlo tudi do prerazporeditve nekaj članov Sveta delavcev. Razumeti je treba, da gre v njihovem primeru za relativno in ne absolutno varstvo in da so bili razrešeni funkcije članov Sveta delavcev po poprejšnjem sklepu sveta samega. Druge alternative pravzaprav ni bilo. Njihova morebitna prerazporeditev znotraj podjetja bi sicer pomenila neokrnjenost sestave Sveta delavcev, vendar ostaja dejstvo, da ti člani Sveta delavcev sodijo v delovne sredine, kjer so dobili

največ podpore. Kakršnokoli drugo rešitev bi prerazporejeni delavci lahko razumeli tudi kot zlorabo njihovih, na volitvah danih glasov. V skladu s panožno kolektivno pogodbo pa delodajalec članom Sveta delavcev ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov (Intervju s predsednikom Sveta delavcev 2008).

Vsebina pogovorov Sveta delavcev z upravo zelo sovпада s tem, o čemer se sicer sindikat podjetja pogovarja z njo. Ključno vprašanje danes je, kako kljub vsemu zagotoviti čim večjo vlogo zaposlenih v soupravljanju podjetja in kolikšna je dejansko teža te vloge. Gledano tudi s stališča, da imajo zaposleni majhen delež v lastniški strukturi in zato okrnjeno besedo. Vendar pa so kot delovna sila za nadaljnje delovanje podjetja vendarle pomembni, kar se zaveda tudi vodstvo podjetja.

2.4.3 Sindikat podjetja

Sindikat podjetja Jelovica šteje 437 članov, kar je dobrih 85% vseh zaposlenih. Tako velik procent je zaenkrat še razumljiv, saj je velika večina delavcev iz proizvodnje in spremljajoče režije. V izvršnem odboru je osemnajst članov. Prihajajo iz sedmih obratov in dveh dislociranih enot. Na svoje seje redno vabi tudi predsednika uprave in predsednika Sveta delavcev, pri pomembnejših strateško-lastniških zadevah pa je prisoten tudi delavski zastopnik v nadzornem svetu družbe.

Zadeve, o katerih sindikat podjetja na svojih rednih sestankih razpravlja, so običajno strnjene v sledečih točkah:

- pregled in uresničitev zapisnika s prejšnje redne seje,
- poročilo vodstva uprave o situaciji v podjetju,
- poročilo predsednice izvršnega odbora sindikata o delovanju sindikata,
- blagajniško poročilo,
- poročilo nadzornega odbora sindikata,
- poročilo blagajne vzajemne pomoči,
- poročilo športne in kulturne sekcije.

Sestanki sindikata potekajo periodično na vsaka dva meseca, pri čemer se morebitne izredne seje skličejo ločeno od rednih, razen če datumsko ne sovpadajo v bližino rednih sej. V slednjem primeru potem tudi nadomestijo redne seje. Uvod v sestanke so običajno poročila o poslovanju podjetja, ki jih poda predsednik uprave podjetja. Ključni podatki so stanje naročil, terjatev, kadrovska dinamika in podobno, v zadnjih dveh letih pa predvsem dogodki, povezani z lastniškimi spremembami podjetja. Predsednica izvršnega odbora sindikata poroča poleg dogajanj v podjetju, povezanih s problematiko izplačila plač, nadurnega dela, vrednotenja delovnih mest in nagrajevanja, tudi o dogodkih na ravni panoge in makro ravni. V slednjem občasno neposredno sodeluje tudi sekretar Sindikata lesarstva Slovenije SINLES, v katerega je sindikat podjetja vključen.

Kljub nenehno zaostreni finančni situaciji se na ravni sindikata podjetja vseeno odvijajo tudi aktivnosti, povezane s športom, kulturo in sindikalnimi izleti. Namen je jasen – graditi notranjo povezanost med zaposlenimi in vključevati v dogajanja predvsem tiste s slabšim gmotnim položajem in socialnimi problemi. Za omilitev teh deluje tudi blagajna vzajemne pomoči, ki se financira iz članarine in donacije podjetja. Primeri pomoči so sicer zelo redki, vendar so bili tudi s strani podjetja vsaj v preteklih letih pozitivno obravnavani. Podjetje do nedavnega ni odrekalo dela finančne pomoči za športne in kulturne dejavnosti. Vseeno pa se je finančna podpora z nastopom novega in obenem večinskega lastnika podjetja bistveno zmanjšala, kar je imelo za posledico upad lojalnosti podjetju. Nadzor nad delovanjem športne in kulturne sekcije ter blagajno sindikata in tudi blagajno vzajemne pomoči vrši nadzorni odbor sindikata, ki o tem ravno tako sproti poroča. To je povsem razumljivo, saj so zaposleni upravičeni vedeti, kaj se z ekonomskega, delovno-pravnega in socialnega vidika na ravni podjetja dogaja, kaj se dogaja z njihovimi vložki in česa se lahko nadejajo. Iz čisto sociološkega vidika gre za eksterno in tudi interno predanost podjetju, čeprav je ravno pri obeh skorajda izključno merilo plača, kar je ob nizkih mesečnih prejemkih povsem pričakovano in razumljivo.

Nerazumljivo pa je vseeno, da vodstvo podjetja vsaj do nedavnega nikoli ni jasneje izrazilo interesa za plačevanje premije dodatnega pokojninskega zavarovanja zaposlenim, za kar si je sindikat vseskozi prizadeval, čeprav bi se to po veljavni davčni zakonodaji podjetju upoštevalo pri zmanjševanju davčne osnove, razen v primeru ponovne uskladitve plač v podjetju (v škodo delavcem), na kar pa sindikat ni nikoli pristal. Vendar pa vplačevanje premije preide v breme delavcu, ki podjetje zapusti iz takšnih ali drugačnih razlogov in tega se zaposleni v današnji situaciji podjetja dobro zavedajo. Še posebno tisti z nizkimi dohodki (Intervju s predsednico Izvršnega odbora Sindikata podjetja Jelovica 2008).

Na panožni ravni je sindikat podjetja vključen v Sindikat lesarstva Slovenije SINLES, slednji pa je član Zveze svobodnih sindikatov Slovenije ZSSS. Oba bom nekoliko podrobneje predstavil v predstavitvi dogajanj na ravni branže. Po pregledanih zapisnikih sej sestankov so bili medsebojni stiki še posebej intenzivni v obdobju prizadevanj za podpis kolektivne pogodbe na panožni ravni, kjer je bila vseeno dosežena tudi pomoč vodstva podjetja v smislu posredovanja, posebno v zadnjem letu in pol, še bolj intenzivneje pa v zadnjih mesecih, ko gre v podjetju za velike organizacijske in kadrovske spremembe.

2.4.4 Kolektivna pogajanja, kolektivna pogodba in socialni sporazum

Kolektivna pogajanja so se pravzaprav začela skozi medsebojna dogovarjanja med nekdanjim delavskim svetom kot najvišjim organom delovne organizacije in izvršnim odborom sindikata v podjetju. Prva kolektivna pogodba je bila tako sklenjena konec leta 1990 med njima kot strankama. Položaj podjetja, ki je še vedno razpolagalo z družbenim premoženjem, se v nadaljnjih nekaj letih ni pomembneje spreminjal. Na položaj direktorja podjetja so prihajali najbolj zaslužni v podjetju in seveda z največ podpore med vodilnimi. Na to kaže tudi podatek, da je sklenjena kolektivna pogodba ostala nespremenjena vse do marca 1997. Leto pred tem pa je Jelovica postala delniška družba, torej podjetje z znanimi lastniki. Od leta 1997 do konca leta 1999 se je kolektivna pogodba podaljševala z aneksi. Kot datum sklenitve je vedno omenjen prvi

januar tekočega leta. V zadnjem (četrtem) aneksu pa je med drugim zapisano, da obe pogodbeni stranki sporazumno podaljšujeta veljavnost pogodbe za nedoločen čas, pri čemer je trajanje veljavnosti vezano na razvezni pogoj bodoče sklenitve in nastopa veljavnosti nove kolektivne pogodbe na ravni podjetja. V pogodbi je zapisana možnost, da stranki kadarkoli v času veljavnosti pogodbe pristopita k dogovorom glede nove pogodbe, ki jo na ravni podjetja lahko tudi skleneta. Nova sklenjena pogodba potem nadomesti staro, ki se z novo razveljavi. Pobudo za sklenitev nove pogodbe poda lahko katerakoli stran. Kakorkoli že, sedanja pogodba očitno ni sporna, zato z manjšimi, vseeno pa pomembnimi popravki, ostaja v veljavi (Zapisniki sej Izvršnega odbora Sindikata podjetja Jelovica 1998-2008; Intervju s predsednico Izvršnega odbora Sindikata podjetja Jelovica 2008).

Pomembno je tudi, da pogodba velja za vse zaposlene v podjetju, ne glede na obliko delovnega razmerja in dolžino delovnega časa. Vsebinsko povzema branžno kolektivno pogodbo. To, kar sodi v zadnjem času med pomembnejše dosežke pogajanj (to so tudi najpomembnejši popravki in dopolnitve pogodbe), pa se nanaša na sledeče (povzeto iz kolektivne pogodbe podjetja Jelovica 2005):

- komisijo za ugotavljanje konkretnih presežkov delavcev sestavljajo vodja obrata, predstavnik sveta delavcev, predstavnik sindikata, strokovni delavec za vodenje postopka in vodja delovne enote,
- kriteriji za ugotavljanje presežnosti delavca si sledijo od najpomembnejšega navzdol: strokovna izobrazba, delovne izkušnje, delovna doba, zdravstveno stanje in šele na koncu socialno stanje,
- minimalni letni dopust se poveča z 18 na 20 dni (panožna kolektivna pogodba navaja 20 delovnih dni),
- disciplinski postopek se začne na zahtevo delavskega sveta in pomočnikov direktorja podjetja, ukrepe izreka tričlanska komisija, v kateri pa ni direktorja podjetja,
- za osnovni osebni dohodek velja izhodiščni osebni dohodek iz panožne kolektivne pogodbe,

- delavcu pripada dodatek na skupno delovno dobo v višini 0,5% in na delovno dobo v podjetju v višini 0,1% (po panožni pogodbi velja samo skupna delovna doba),
- prevozni stroški na delo in z dela se priznavajo v višini 90% cene javnega prevoznega sredstva (po panožni pogodbi samo 60%).

Poudarek v omenjenih členih kolektivne pogodbe je v kar največji izločitvi vpliva delodajalca vsaj v tistih delih, ki zadevajo bolj kazensko odgovorno in socialno noto pogodbe. Mogoče je včasih prisoten občutek, da je kolektivna pogodba eno, perspektive podjetja pa drugo, vendar brez vzajemnega sodelovanja obeh strani ne gre in menim, da se tega vendarle zavedajo tudi lastniki, če jim je v interesu ohraniti podjetje, in ne samo vodstvo podjetja.

Za leto 2008 je bil sklenjen tako imenovani socialni sporazum med sindikatom podjetja in vodstvom šele 15. maja, kar je ne samo pozno, ampak kaže tudi na prisotnost sedanje napetosti med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Čeprav je bil sprejet z namenom zagotoviti obstoj in razvoj podjetja, s tem ohraniti delovna mesta ter zagotoviti socialno varnost zaposlenih, je vseeno prišlo do prerazporeditve skoraj petine delavcev v podjetje LIP Bled, skladno s Pogodbo o poslovnem sodelovanju na področju proizvodnje in komercialne. V sporazumu je zapisano, da bodo delojemalci konstruktivno sodelovali pri razreševanju problemov in si prizadevali za čim večjo obveščenost zaposlenih. Konflikte bodo reševali po poti socialnega dialoga, skrajne metode pa bodo uveljavljali premišljeno, organizirano in napovedano ter tako, da ne bo trpel nadaljnji razvoj podjetja in s tem postavljena in delojemalcem tudi predstavljena strategija delovanja uprave (Zapisniki sej Izvršnega odbora Sindikata podjetja Jelovica 1998-2008). Res pa je, da v vsej zgodovini podjetja Jelovica ni bilo niti ene stavke, katere vzrok bi bil v podjetju samem. Vsebinsko tega socialnega sporazuma sem strnil v nekaj sledečih alinej:

- redno izplačevanje plač, v primeru težav pa je nujen sprotni dogovor,
- stroški prevoza se izplačujejo skladno z določili panožne kolektivne pogodbe (povračilo teh stroškov znaša najmanj 60% najcenejše možnosti prihoda na delo in z dela),

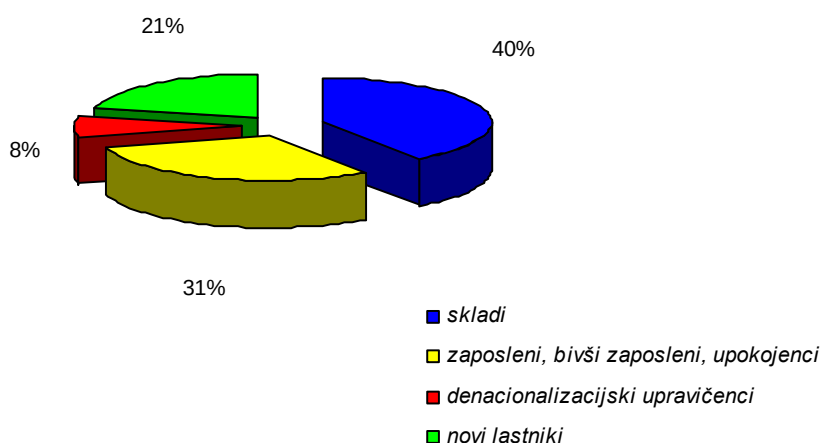
- glede regresa velja veljavna zakonodaja, izplačilo je v treh delih,
- zaposlenim in tudi prerazporejenim delavcem, ki v lanskem letu niso bili v bolniškem staležu, se izplača nagrada v enkratnem znesku,
- podjetje bo nakazalo dogovorjeno višino sredstev za pospeševanje kulturne in športne dejavnosti delavcev v okviru sindikata podjetja,
- v primeru uspešnega poslovanja se zaposlenim izplača del plače na osnovi uspešnosti poslovanja,
- ponovno se pripravi predlog dodatnega pokojninskega zavarovanja.

Obveznosti iz sporazuma sta dolžni izvajati obe strani, vsaka v skladu s svojo vlogo kot partner v sporazumu. O dejanski realizaciji le-teh pa je zaenkrat še nemogoče govoriti.

2.5 Proces privatizacije podjetja

Delovna organizacija Jelovica se je preoblikovala v Jelovico delniško družbo skladno z zakonom o lastninskem preoblikovanju (ZLPP) leta 1996, pri čemer je nastala sledeča lastniška struktura:

Graf 2.3: Lastniška struktura



Vir: Jelovica d.d. (2005).

Glede na poslovno situacijo in prihodnje obete je takšna struktura pomenila nekakšno ravnovesje med lastniki delnic. To si lahko najpreprosteje razlagam s tem, da so novi lastniki (brez zaposlenih in denacionalizacijskih upravičencev) z nakupom delnic zgolj odgovorili na zapisano vizijo, razvojne potenciale in pomembnost blagovne znamke na do sedaj uveljavljenih trgih. Vse to je namreč bilo zapisano v prospektu ob ponudbi delnic (Intervju s predsednikom uprave podjetja 2008).

V obdobju nadaljnjih desetih let se bistvenega ni zgodilo nič. Ravno tu pa je bila, razmišljajoč tudi o privatizacijskih procesih v drugih družbah z lesno-predelovalno dejavnostjo, morda storjena usodna napaka - da delavci kot zaposleni niso izrazili večjega zanimanja za odkup delnic od skladov in drugih (investicijskih) vlagateljev. Z vidika organov delavske participacije bi to lahko bila naloga in projekt ravno Sveta delavcev, ki bi pobudo vsaj predstavil na delnih zborih delavcev po obratih podjetja. Te pobude tudi ni bilo dane s strani sindikata podjetja ali s strani SINLES-a. Smiselno bi bilo vedeti in zaposlenim predstaviti, kakšen položaj imajo delavci v drugih lesno-predelovanih organizacijah kot soupravljalci in kot solastniki. Nekako je to paradoksalno, saj si po drugi strani branžni sindikat SINLES in republiški ZSSS že vseskozi prizadevata za sprejem Zakona o delavskem delničarstvu in vzpodbujata delničarstvo. Zato je takšno ravnanje sindikata težko pojasniti.

Od deleža zaposlenih je treba odšteti deleže bivših zaposlenih in upokojencev ter deleže, ki so jih imele nekdane poslovalnice po Jugoslaviji. Tako so v tem preostalem ali ožjem deležu posedovali delavci matičnega podjetja dejansko zgolj slabi dve tretjini. Tu pa vidim potencialni razlog za premajhno upanje, da bi zaposleni vendarle prišli do večinskega deleža in pasivnost za poskus večjega notranjega odkupa tudi z notranjimi preprodajami. Kratkotrajno obdobje tranzicije slovenskega gospodarstva pa uči, da se povsod tam, kjer imajo zaposleni večinski delež v podjetjih (intenzivnejši notranji odkup) izkazuje tudi več pripravljenosti za to, da podjetje preživi in še več – da se razvija naprej. Ravno tu je razvidna pozitivnost industrijske demokracije, ki se tudi skozi siceršnji in vedno navzoč konflikt med delavci in delodajalci razvija v smeri

iskanja skupnih koristi za obe strani. Temeljno vodilo je nedvomno ohranjanje delovnih mest in s tem ohranjanje zaposlitev.

Ker se prej omenjeno ni zgodilo, je v trenutku, ko je bil dolg preteklosti (neporavnane finančne obveznosti podjetja do upnikov in terjatve podjetja do dolžnikov) obvladan v zadovoljivi meri, podjetje postalo zanimivo za zunanje vlagatelje. To je bil tudi trenutek, ko sta se paradržavna sklada KAD in SOD odločila prodati svoj lastniški delež v podjetju. Tako se je dobro leto nazaj razvil neverjeten in za podjetje tudi dramatičen boj za večinski prevzem. Vrednost delnice je nerealno naraščala, s preprodajo so lepe vsote zaslužili vsi vpleteni pri privatizaciji, zaposleni pa so svoje deleže prodajali z namenom čim več iztržiti zanje, kar najbrž ni v kontekstu interne predanosti podjetju in tudi ne načrtanih smernic delovanja Sveta delavcev in sindikata - in seveda na koncu vsega bili opeharjeni za prevzemne premije. Tik pred dokončnim prevzemom, za katerega se sicer še ni vedelo, je bila kljub vsemu tudi na pobudo sveta delavcev in delavskega predstavnika v nadzornem svetu ustanovljena družba z omejeno odgovornostjo s strani dveh pomembnejših oseb v vodstvu družbe. Ta družba je takoj začela z intenzivnim odkupom delnic zaposlenih. Temeljni problem pri tem pa je bil, od kod zagotoviti v zelo kratkem času dovolj kapitala za odkup. Ravno ta kapital je bil namreč kasneje predmet medsebojnih obtoževanj lastnikov večjih deležev v podjetju, ki so se borili za večinski prevzem. Časopisne sodbe, da »zaposleni niso zaupali v lastno podjetje, v lastno vodstvo, mogoče izhajajoč iz načina vodenja v preteklosti in pa tudi uporniškega iskanja »nove metle, ki bo drugače pometala«, so se izkazale za resnične (Bogataj 2008). Moč zaposlenih (tudi preko sveta delavcev, sindikata in predstavnika delavcev v nadzornem svetu) se je glede na več kot 60% večinski delež novega lastnika bistveno zmanjšala. Zaposleni so resda vir delovne sile in osrednji dejavnik, ki lahko k uspešnosti in rasti podjetja največ doprinese, vendar so interesi kapitala tudi še kaj drugega.

V razvitem sistemu industrijske demokracije velja kot povsem legitimno tudi preglasovanje s strani večinskih lastnikov na skupščinah oziroma nadzornih svetih

družb, kar ima za posledico iskanje zgolj tistega dela dialoga in konsenza med delavci in delodajalci, ki je še možen. Z vidika ohranjanja proizvodnje in kolikor toliko nemotenega poslovanja so zaposleni za lastnika pomembni ne glede na to, kakšni scenariji so predvideni za vnaprej. Vsaj v tem smislu, da so prihodki od prodaje namenjeni tudi za pokrivanje stroškov, ki jih ima novi lastnik z izvajanjem svojega načrta o prihodnosti podjetja, četudi bi to bila likvidacija podjetja.

2.6 Posledice lastninjenja za zaposlene

Trg, kjer je prisotno podjetje, se že več let spreminja. Zato posledično tudi podjetje potrebuje spremembe. Če je družba s širokim asortimanom stavbnega pohištva še pred desetimi leti imela skoraj 25 lastnih prodajno-servisnih centrov in relativno malo konkurence, se danes, ko ima na tujih trgih le partnerje, skupaj z njimi sooča z vse večjo globalno konkurenco. Z obstoječo tehnologijo in načinom dela podjetje izgublja v konkurenčnosti. Zato so nedvomno potrebne spremembe v načinu, strukturi in obsegu dela in po drugi strani tudi nove investicije (Intervju s predsednikom uprave 2008).

Podjetje Jelovica je sklenilo pogodbo o prodaji dela svojega proizvodnega programa skupaj s prevzemom zaposlenih in sodelovanjem na komercialnem področju z doslej konkurenčnim domačim podjetjem LIP Bled. Kaj to pomeni za zaposlene, si ni težko predstavljati. Vendar ostaja dejstvo, da gre za vprašanje stroškovne učinkovitosti in tržno spremembo strukture naročil. Prehod zaposlenih iz enega podjetja v drugo ne pomeni izgube delovnih mest, vseeno pa vnaša negotovost. Povezovanje dveh (prej konkurenčnih) podjetij naj bi imelo dvojni učinek: specializacijo proizvodnje v enem in drugem podjetju ter širitev partnerske mreže (Intervju s predsednikom uprave 2008). To je nujno z vidika preživetja, če upoštevamo dejstvo, da sta tako lesna kot gradbena industrija danes v veliko težjem položaju kot pred leti. Razdrobljenost proizvajalcev istih ali sorodnih programov slabi konkurenčnost, zato se vse več stavi ravno na sinergijske učinke.

Zanimivo je, kako sta v vsem tem sodelovala Svet delavcev in sindikat. Poslovna odločitev za povezavo je bila sprejeta na skupščini delničarjev skladno s številom glasov večinskega delničarja. Sestanki predstavnikov Sveta delavcev in sindikata so v nadaljevanju potekali z vodstvom podjetja in lastniki sočasno in vsebinsko skorajda izključno v smeri (Zapisniki sej sveta delavcev 1998-2008; Zapisniki sej Izvršnega odbora Sindikata podjetja Jelovica 1998-2008 – iz obeh povzemam najpomembnejše):

- bolj sprotnega obveščanja zaposlenih z dogajanjem v podjetju,
- predstavitve najpomembnejših in strateških odločitev delavskemu svetu, gledano z vidika zaposlitvene prihodnosti zaposlenih,
- obravnavanja in upoštevanja podanih mnenj Sveta delavcev vodstvu podjetja,
- prehoda delavcev iz enega podjetja v drugo (prezaposlitve so vedno pereč problem),
- mesečne dinamike izplačevanja plač in drugih prejemkov (povezano z dinamiko prilivov),
- izplačila plač in drugih prejemkov,
- izplačila nadur, pri čemer je bil tudi sklenjen dogovor o tem, da se del nadur zadrži v rezervi in se jih koristi v času, ko naročil ni dovolj za normalno pokrivanje proizvodnih kapacitet, kar pa pomeni, da delavcem ni treba ostajati doma za neto 80% plače, razen v primeru, če posameznik nima dovolj ur v rezervi,
- da se sporni prevoz na delo izplača z nekajdnevnim zamikom od dneva izplačila plač, vendar pa še v tekočem mesecu in v višini vsaj 80% prevoznih stroškov,
- da se tako imenovana negativna stimulacija za nedoseganje proizvodno-prodajnega plana zniža za tiste delavce, pri katerih bi potem bila plača zaradi negativne stimulacije celo nižja od z zakonom zajamčene.

Vse to navedeno na svoj način nedvomno kaže tudi na nejasnost razmejenih medsebojnih področij dela delavskega sveta in sindikata. Sindikat bi moral primarno urejati vprašanja, ki zadevajo področje tržnega delovnega razmerja, kar lepo izkazuje tudi sklenjeni socialni sporazum na ravni podjetja, svet delavcev pa vprašanja, ki zadevajo interna soupravljalna razmerja. Vendar pa sme svet delavcev v skladu s 87.

členom ZSDU skrbeti tudi za to, da se izvajajo zakon, kolektivna pogodba in doseženi dogovori med svetom delavcev in delodajalcem (Mežnar 1996, 115). Drugo vprašanje je, v kolikšni meri je kršen (če je) sam socialni sporazum. Končno se navsezadnje tudi tu kaže dejanskost industrijske demokracije in uresničevanja delavskega vpliva. Ker je podjetje na začetku velikih sprememb, je o vsem tem zaenkrat še prehitro govoriti. Lahko pa, da gre za postopno zbliževanje funkcij obeh tipov delavskega predstavništva.

Kakorkoli že, razkorak je občuten tudi v tem, da je svet delavcev voljeno institucionalno delavsko predstavništvo, ki bi moralo imeti določene zastopniške kvalitete, ki jih sindikat kot prostovoljno delavsko predstavništvo že po naravi nima in jih tudi ne more pridobiti. Svet delavcev pa v svojem desetletnem delovanju ne more imeti toliko pogajalskih izkušenj, kot jih ima sindikat v svojem petdesetletnem obstoju v podjetju. Z vidika delavcev pa je navsezadnje sodelovanje na področju urejanja delovnih razmerij še vedno veliko pomembnejše kot sodelovanje na področju delavskega soupravljanja. In v tem vidim tudi odgovor za mogoče preveč pasivno sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetja v preteklosti, kar je seveda privedlo do neugodne lastniške strukture. Delavcem je torej bolj pomembno imeti zagotovljeno delovno mesto in redni mesečni dohodek. Skrb za vodenje podjetja pa je prepuščena vodstvu.

Zaključna misel je torej pomanjkanje zavedanja pomembnosti tega, kar Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju podjetja nudi, torej pomembnosti vloge oziroma prej omenjenih zastopniških kvalitet delavskega sveta. Pomanjkanje pa je tudi v smislu osveščanja pomena delavskega delničarstva. Potem bi bilo tudi zavedanje pomembnosti zakona večje.

3 SLOVENSKA LESNO-PREDELOVALNA INDUSTRIJA

Zakaj je slika v podjetju takšna, kot je, bo mogoče bolje razumeti z vpogledom v lesno panogo samo. V tem uvodnem delu, ki sledi, jo zato predstavljam za začetek bolj iz ekonomskega vidika. Iz množice zbranih podatkov povzemam tisto, kar najbolj vidno odseva njen položaj.

3.1 Pomembnost, velikost, koncentracija in specializacija

Slovenska lesna branža se v okviru predelovalne industrije uvršča v prvo tretjino najpomembnejših sektorjev in ima v primerjavi z lesnim sektorjem EU z vidika zaposlitve (9,3%), realizacije (6,3%) in BDV – bruto dodane vrednosti (6,5%) skoraj dvakrat večji pomen. V primerjavi s proizvodnjo strojev in naprav, ki je najmočnejši slovenski sektor, zaostaja po realizaciji le za 1% in po zaposlitvi za 4%. Za sektorjem kemije, ki v Sloveniji ustvari največ BDV, pa zaostaja za 6% (Center za mednarodno konkurenčnost 2000).

V okviru branže sta z vidika zaposlitev in realizacije najbolj pomembni stavbno mizarstvo, kamor sodi tudi podjetje Jelovica, in proizvodnja drugega pohištva. Samo za ilustracijo: pohištveni segmenti kuhinje, sedežno in pisarniško pohištvo zaostajajo skoraj za štirikrat. Tudi po kazalcu BDV sta stavbno mizarstvo in proizvodnja drugega pohištva skoraj trikrat močnejši od ostalih segmentov v lesni branži. Vse do leta 1999 je bila zanj značilna tudi pozitivna stopnja rasti zaposlitve (Center za mednarodno konkurenčnost 2000).

Po velikosti podjetij slovenski lesarji ne odstopajo bistveno od povprečja predelovalne industrije. Nekoliko več je mikro podjetij (od 0 do 9 zaposlenih), dominantna pa so srednja podjetja (od 50 do 249 zaposlenih). Ta tudi ustvarijo največ realizacije in BDV, največ zaposlujejo, imajo največ kapitala in dobička, po drugi strani pa tudi največ izgube (Center za mednarodno konkurenčnost 2000).

Za lesno branžo je značilna visoka koncentracija podjetij, saj je velika večina poslovanja (z vidika zaposlitve, realizacije, BDV, izvoza...) osredotočena le v malem številu velikih podjetij. Po velikosti tako prvih devet velikih podjetij, kar je 1% vseh podjetij, obvladuje kar 25% agregatov branže (zaposleni, realizacija, kapital, izvoz), prvih 27 podjetij pa že 50% agregatov branže (Center za mednarodno konkurenčnost 2000).

Lesna branža je glede na zaposlitveno specializacijo najpomembnejša v Notranjski regiji (4,1%), na Koroškem (1,4%) in v Savinjski regiji (1,2%). Po kazalcih ekonomske moči (realizacija, BDV) je branža zopet najmočnejša v Notranjski regiji (21%, 20%), sledita pa Savinjska (16%, 17%) in Osrednja regija (14%, 13%). Največ dobička dosega branža v Savinjski regiji (kar 34%), sledita pa Notranjska (18%) in Dolenjska (16%), največ izgube pa ima branža v Podravju (62%) in na Koroškem (20%) (Center za mednarodno konkurenčnost 2000). Ti podatki nam ne povedo kaj dosti. Če pa jih povežemo s stavkami, stečaji in likvidacijami, pa povedo kar nekaj (primer podjetja Lesna iz Slovenj Gradca, v bližnji prihodnosti pa podjetja KLI iz Logatca in podjetja LIKO z Vrhnike).

Vsi ti zbrani podatki bodo v nadaljevanju tega poglavja pomagali tudi razumeti, v katero smer se je razvijala industrijska demokracija v tej branži, kaj se je dogajalo med delavci in delodajalci ali drugače povedano, kaj vse je zaobjelo odnos delavci – lastniki in mu dalo svoj pečat. Dejstvo pa je, da lesna branža ni sama sebi zadostna, ampak je še kako odvisna tudi od ostalih branž. Predvsem gradbene.

3.2 Uspešnost lesne branže

V primerjavi z drugimi industrijskimi branžami pa beležijo lesarji v letu 1999 in potem tudi po njem največjo izgubo, celo pred tekstilno in usnjarsko industrijo. Razlog za nezavidljivo stanje in za poslabšanje relativne pozicije je v počasnejšem zmanjševanju branžne izgube, kot pa je bil to primer za celotno industrijo. Industrija stavbnega pohištva je žal med največjimi izgubarji. Vzrok za to stanje (primerjalno z lesno branžo

na ravni EU in z ostalimi branžami v Sloveniji) je nedvomno še vedno v preveč delovno intenzivni proizvodnji (stroški dela) in zagotovo tudi v premajhni realizaciji učinkovitosti kot posledici premajhnega obvladovanja trgov. In ko že omenjam stroške dela, je zanimivo to, da so stroški dela v povprečju za 10% večji od BDV, po drugi strani pa urna bruto mezda zaostaja za povprečjem slovenske industrije kar za 19% (Center za mednarodno konkurenčnost 2000). Torej so delavci v lesni branži slabše plačani, vendar so stroški dela kljub temu večji, BDV pa slaba.

Lesna branža je kot neposredni izvoznik v primerjavi z ostalimi branžami pod povprečjem industrije. Za to je najbolj zaslužna ravno industrija stavbnega pohištva, kjer je izvoz padel kar za 7,7%. Celoten izvoz se na ravni branže sicer giblje med 30% in 62%. So pa slovenski lesarji izraziti neto izvozniki, kar pomeni, da je izvoz še vedno pokrit z uvozom, vendar pa to razmerje pada. Razlog je v padanju vrednosti enote proizvodnje (izdelka) (Center za mednarodno konkurenčnost 2000). Tu notri pa sta skriti poceni delovna sila in masovna proizvodnja.

Vse povedano kaže na to, da ima lesna branža resne težave s konkurenčnostjo. Zato so lastniki in vodstva teh podjetij želeli odstranjevati ovire v podjetjih predvsem skozi naložbe, raziskave in razvoj, obenem pa so varčevali tudi na plačah zaposlenih. Tu tiči prva razlaga, zakaj je bilo toliko prenehanj delovnih razmerij v preteklih letih. Nedvomno bo potrebno nekaj storiti na prodajnih cenah in provizijah, tehnološki in razvojni zahtevnosti izdelkov, vstopnih materialih in storitvah, kot tudi sami izrabi energije, vendar se bom v tem delu dotaknil tistega, kar je vezano neposredno na delavce. Delovne norme so še vedno merilo za delovno storilnost in za nagrajevanje delavcev. Njihovo zviševanje pomeni hitrejšo proizvodnjo, povečanje njenega obsega in zmanjševanje stroškov dela. Če se ob tem privarčevani čas ne izrabi z dodatno proizvodnjo, management odpusti odvečne delavce. In to je klasični tehnološki višek, obenem pa že druga razlaga, zakaj je bilo toliko prenehanj delovnih razmerij v preteklih letih.

Za več kot dve tretjini lesne industrije je značilen sistem množične proizvodnje, ki ne zahteva visokih znanj in samostojnosti pri delu. Tu opozarjam na tretjo razlago, zakaj je bilo toliko prenehanj delovnih razmerij v preteklih letih. Gre za odsotnost timskega dela, ki v podjetju ustvarja lojalnost, zanesljivost, zaupanje in še druge moralne vrline. To lahko povežem z ugotovitvijo v prvem poglavju, ko sem omenjal nezainteresiranost delavcev za večji lastniški delež v podjetju Jelovica. Kratka razlaga tega je v tem, da so bistvo za zaposlene delovni pogoji in vsebina dela, ki jih mora vzpodbujati in ne frustrirati ter ki jih ne sme ubijati s svojo monotonostjo kot vsakodnevnim bremenom. Zaposleni namreč želijo, da je delo, čeprav na prvi pogled dokaj fordistično zasnovano, vseeno oblikovano vsaj po delovnih skupinah. Nevarnost take organizacije in delitve dela pa je, da deluje samo toliko časa, kolikor časa redno pritekajo naročila in se tehnološki sistem pomembneje ne menja. V primeru hitre preusmeritve pa zaposleni naenkrat nimajo potrebnega znanja. In to je samo še dodaten razlog za tehnološki višek delovne sile.

Ocene človeških potencialov kažejo na to, da je kljub velikemu krčenju zaposlitve v preteklih letih v branži še vedno približno med 10% in 20% preveč zaposlenih. Presežna zaposlitev je odraz premajhne produktivnosti na enoto dela. Ker je podjetje danes predvsem ekonomska celica in bistveno manj socialna, ima problem zniževanja zaposlenosti tudi socialne posledice. Absolutno je največji deficit kadrov pri kvalificirani delovni sili (izstopa velika potreba za tržniki), medtem ko je prisoten izredno visok delež nekvalificiranih delavcev. Več kot polovica zaposlenih ima samo II. ali III. stopnjo izobrazbe (glej primer grafa Kvalifikacijska struktura zaposlenih v Jelovici). Res pa je tudi, da slovenska lesarska podjetja v veliki večini ne sodelujejo najboljše z raziskovalnimi in izobraževalnimi organizacijami, saj menijo, da so za njihove potrebe predrage in prepočasne. Ena od rešitev, ki se je podjetja poslužujejo in ki seveda za menedžment ni boleča, je »outsourcing«. Istočasno naj bi odpuščena nepotrebna delovna sila ustanavljala mikro in mala podjetja kot podporo prejšnjemu podjetju.

3.3 Privatizacija

Slovenija je majhna država, ki ji je po razpadu Jugoslavije ostala razmeroma visoko razvita in sedaj preveč skoncentrirana industrija. Zaradi svoje majhnosti je zato obsojena na nadpovprečno vključevanje v mednarodno menjavo. To potrjuje tudi lesna industrija, pri kateri je velika navezanost na nekdanji jugoslovanski trg ravno tako povzročila dezintegracijske procese in rekonstrukcijo branže zaradi prehoda na tržno gospodarstvo. Sledile so širše spremembe socialne strukture v družbi, kar je posledično vplivalo na mrežo interesov in razvoj tako imenovanega korporativizma (Stanojević 1994, 85).

Privatizacija se je odvijala v smeri iskanja najustreznejše oblike lastniškega preoblikovanja podjetij. Na račun notranjih odkupov, kar je Zakon o lastniškem preoblikovanju podjetij tudi omogočal, so se v marsikaterem podjetju ohranila stara vodstva in se prelevila v sedanje uprave. Istočasno je potekalo tudi ukinjanje participacije delavcev v delavskih svetih. Na začetku nastali vakuum je povzročil, da zaposleni niso takoj imeli novih mehanizmov za soodločanje v podjetjih. Sindikati (tako podjetniški kot nastajajoči panožni in republiški) so bili zato vse glasnejši v zahtevah po večji udeležbi zaposlenih v lastnini podjetja kot pravičnem poplačilu za njihovo minulo delo (Kanjur Mrčela v Stanojević 2001, 162-188).

Intenzivnost notranjih odkupov je bila po eni strani posledica bojazni delavcev, da ob lastninskem preoblikovanju podjetja in morebitnem spreminjanju ali krčenju proizvodno-prodajnega programa ostanejo brez zaposlitve. Po drugi strani pa je šlo tudi za pritisk vodstev podjetij na zaposlene, naj sodelujejo v notranjem odkupu, seveda z namenom, da si sami ohranijo položaj. Taki primeri so bili praktično nedokazljivi, čeprav se je o njih pogosto pisalo. Marsikje (tudi v podjetju Jelovica) so se ob prehodu iz družbene organizacije v delniško družbo dejansko ohranili le donosni programi, s katerimi je podjetjem in vodstvom v njih uspelo preživeti. Majhen slovenski trg in relativno draga delovna sila navsezadnje tudi nista ravno zelo zanimiva za širok dotok tujega kapitala v lesno predelovalno dejavnost.

3.4 Vodenje podjetij in delavsko lastništvo

V začetnem delu tega poglavja sem nekoliko obširneje opisal današnji položaj lesne branže, gledano bolj z ekonomskega vidika. Pogled na ta položaj je nujen za razumevanje tega, kar se sicer dogaja na ravni industrijskih odnosov v tej branži. Od tu naprej pa se bom dotaknil razmerja delavci – delodajalci in ugotavljal stanje sodobne industrijske demokracije.

Neugodne ekonomske razmere, neustrezen ali nezadostno usposobljen in motiviran ali enostavno nastavljen menedžment ter posledice lastninjenj so izvirni grehi za težave, s katerimi se soočajo zaposleni. Nekako navada je, da v vrh podjetja prihajajo ljudje, ki so se tako ali drugače izkazali na svojem prejšnjem delovnem mestu skozi strokovno ali organizacijsko delo. Tem ljudem pa prepogosto primanjkuje veščin vodenja podjetja kot celote. Zgrešeni strateški poslovni načrti so odraz nerealnosti med identificiranimi problemi in postavljenimi cilji (Bogataj 2008). Razvojna filozofija in uspešnost poslovanja podjetja se tako postavita pod vprašaj. Temeljni cilji, ki si jih vodstva sicer zadajajo, so povečevanje prodaje, stroškovno optimiranje in človeški viri. Pogosto se uporablja izraz razširjanje ponudbe novih proizvodov in storitev, redkokje pa poglobljeno pomislijo na to, da slednje pomeni ravno pri zaposlenih velike spremembe.

Omenil sem proizvodno-prodajno povezovanje med podjetjema Jelovico in LIP Bled. Do aktivnega povezovanja podjetij v lesni branži je menedžment sicer zadržan, deloma zaradi medsebojne konkurenčnosti, deloma pa tudi zaradi slabih izkušenj iz preteklosti (Slovenijales in Lesnina). »Za razliko od trajnejših oblik povezovanja je menedžment bolj naklonjen kooperativni proizvodnji in povezovanju v raznih tehnološko-tehničnih projektih. Po mnenju menedžmenta so tudi najbolj realne čvrste povezave kapitalskega tipa, medtem ko so poslovni in trženjski dogovori nerealni (Bogataj 2008).« To slednje pa je ravno primer Jelovice in podjetja LIP Bled. In ker gre v tej zgodbi šele za začetek, je težko in tudi nerealno napovedovati, kaj se bo zgodilo.

Vidik »corporate governance-a« ali upravljanja podjetij je za uspešno poslovanje le-teh izredno pomemben. V slovenskih lesnih podjetjih imajo menedžerji pomembnejši lastniški delež. Ponekod seveda tudi delavci. Pričakovano bi bilo, da imajo močni notranji lastniki interes za izboljševanje poslovanja in dvig produktivnosti. Problem pa nastane s konfliktom ob spremembi razmerja med delom in kapitalom, če so interesi različni in če je lastniški delež v večjo korist enega ali drugega. Na ravni branže je bila sicer pozitivno ocenjena namera menedžmenta, da s povečanjem svojega lastniškega deleža zagotovi in jamči boljše razvojne obete podjetij takrat, če ni prikritega interesa o razprodaji podjetja, kar v slovenskem prostoru tudi ni redkost (Intervju s sekretarjem sindikata SINLES 2008).

Delničarstvo zaposlenih bi se tako moralo ohranjati in pospeševati. Prvi in do sedaj edini korak v delničarstvo je pravzaprav pomenila privatizacija družbenega premoženja. Tu je bila zapisana prenekatera usoda podjetja, kjer niso v nadaljevanju pohiteli s tako imenovanim notranjim odkupom delnic (Stanojević 2001, 76). S strani države pa tudi ni bilo zadosti ekonomsko-finančnih in davčnih ukrepov, ki bi zaposlene spodbujali, da bodo ostali ali postali glavni delničarji oziroma družbeniki v družbah, v katerih so zaposleni. Na tem področju »še vedno manjka zakon, ki bi delavcem dal možnost, da bodo na podlagi dela brez omejitev udeleženi pri ustvarjanju dobička, ne glede na obliko lastnine in ne glede na dogovorjeno politiko plač« (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2007, 26). To je nujni pogoj za nadaljnji razvoj delavskega delničarstva. Poanta tega je jasna: zagotavljati razvoj, nova delovna mesta in socialno ter gmotno varnost zaposlenih. Izkušnje zadnjih let pa vseeno tudi v lesni branži kažejo, da delavskim delničarjem dobiček ni edini ali najpomembnejši cilj. Vendarle bi na koncu morala ravno tako država sama gledati na delničarstvo kot na narodno gospodarsko najboljšo obliko varčevanja in naložb.

Delavsko delničarstvo v lesni branži v zadnjih letih vedno bolj stagnira. Sindikati so sicer že leta 1999 zahtevali sprejem Zakona o pospeševanju delavskega delničarstva, vendar ga Državni zbor RS še ni sprejel in tudi obeti niso ravno najboljši kljub sprejeti

obveznosti. Je pa zato novi Zakon o gospodarskih družbah situacijo še poslabšal, saj omogoča odstranitev manjšinskih delničarjev iz družbe pod pogoji, ki jih postavi večinski delničar. Tu se postavi preprosto vprašanje: Če delavci skupaj z vodstvom ne dosežejo večinskega deleža v podjetju oziroma za to niti ne izkazujejo interesa, ali je potem smiselno prigovarjati ljudi v delavsko delničarstvo?

3.5 Konflikt med delavci in delodajalci

Slednjega lahko najenostavneje opredelim kot posledico razkoraka med interesi enih in drugih. Vsekakor konflikt izraža nestrinjanje in nezadovoljstvo z obstoječimi razmerami v organizaciji, panogi ali družbi kot celoti. Paradoksalno se sliši zmanjševanje članstva v sindikatih, medtem ko je njihov obstoj in delovanje pravzaprav vse pomembnejše za ohranjanje in zagotavljanje vsega tistega, kar delavcem pripada po zakonu, kaj šele po kolektivnih pogodbah. Kolikšna je potem pravzaprav moč drugih institucionalnih predstavniških oblik delavstva? Sindikat naj bi vendar bil odsev enotnosti delavcev.

To, kar je tudi v lesni branži pereč problem in pogosto razlog radikalnih posegov delodajalcev, je strukturno neskladje delovne sile z zahtevami današnjih poslovnih procesov. In ponavljajoče se vprašanje je, kako ustreči delavcem in menedžmentu (lastnikom) hkrati. Struktura članstva v sindikatih kaže na to, da je večina včlanjenih proizvodnih delavcev, manj pa pisarniških. To sicer ne drži povsem, kajti najpreprostejša pisarniška dela so skoraj enako plačana kot enostavnejša dela v proizvodnji. Nekako z večanjem stopnje izobrazbe zainteresiranost za članstvo vseeno bolj pada. Ta ugotovitev je pravzaprav splošna in velja za vse branže.

Tisto, kar je najpogosteje vodilo v stečaje, prisilne poravnave in likvidacije, je bilo predvsem sledeče (Center za mednarodno konkurenčnost 2000):

- preširok produktni portfelj, ki ga z obstoječimi razpoložljivimi resursi podjetja niso več obvladovala,
- zastarela tehnologija in podinvestiranje,

- nizka stopnja sodelovanja med branžnimi podjetji in nepotrebno preveliko konkuriranje,
- prevelika zaposlitev in slaba specifična znanja,
- netransparentnost proizvodnih procesov,
- odsotnost na ključnih trgih in zapostavljanje bivših jugoslovanskih trgov.

Od tod pa sledijo trije najpomembnejši viri konfliktov (Stanojević 2001, 803-804, 812-813):

- distribucija dohodkov,
- ogroženost delovnih mest oziroma odpuščanje delavcev,
- narava industrijskega (panožnega dela).

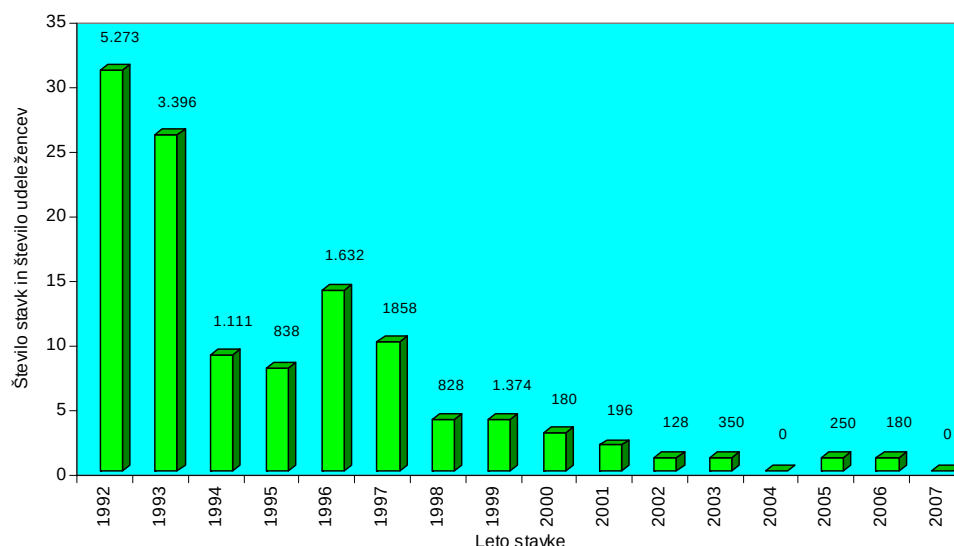
Četrty vir konfliktov, sicer v lesni industriji manj opazen, pa je med sindikalno tekmovanje, npr. ko konkurenčni ali v podjetjih drugi navzoči sindikati »poskušajo s stopnjevanjem sindikalnih zahtev pridobiti del delavcev na svojo stran, kar potem presega okvire realnega konflikta oziroma konflikt potiska v politizacijo« (Stanojević in Omerzu 1994, 130). Navsezadnje sta kolektivno pogodbo za lesarstvo s strani delojemalcev podpisala tudi dva sindikata: Sindikat lesarstva Slovenije SINLES in Konfederacija novih sindikatov Slovenije KNSS.

Zaostrovanje konflikta je resda vodilo v stavke, ki so bile na področju lesne dejavnosti prva leta po osamosvojitvi kar pogoste, vendar jih moramo razumeti tudi kot »izraz stališča zakonodajalca, ki upošteva dejansko neenakost obeh strani v konfliktu in z dajanjem pravice do stavke odpira možnost postopnega popravljanja te neenakosti« (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2007, 55-56). Stavke so tako še vedno pravzaprav glavni kazalec industrijskih odnosov, torej tudi stanja industrijske demokracije. Slednja je do sedaj lepo odražala, da delovno-pravni položaj delavcev in menedžmenta v vlogi podjetniških uprav tudi z lastninjenjem ni urejen. Pravno mogoče že, vendar brez pravne podlage delavcev kot solastnikov. Zanimiv in razumljiv je zato pojav v letu 1996 in tudi letu 1997, do katerega je število stavk po letu 1991 že padlo,

potem pa spet poskočilo. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju podjetij, ki je bil sprejet 1993, tega problema ni rešil. Dopolnitve Zakona o delovnih razmerjih, sprejete leta 2007, so ga kvečjemu poslabšale. Zato se sindikati toliko bolj borijo za sprejetje Zakona o pospeševanju delavskega delničarstva.

V naslednjem grafu prikazujem, kako pogost je bil konflikt med delom in kapitalom ter kako obsežen je bil.

Graf 3.1: Slikovni prikaz stavk v navedenem obdobju



Vir: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (2007).

Delodajalci tudi v lesni branži vedno znova dokazujejo (spet se lahko vrnem na primer Jelovice), da ne poznajo in ne razumejo svoje vloge. Dokaz sta dve najbolj zapostavljeni področji: organizacija dela in organizacija delovnega časa, ki sta tudi najpogostejši vzrok prej omenjenim konfliktom. To potrjujejo tudi letna poročila Inšpektorata RS za delo, čeprav njegovo delo posamezni sindikati ocenjujejo različno: kot dobro, slabo in tudi kot da inšpektorat svojih nalog sploh ne opravlja. Praksa preteklosti dokazuje, da so bile uspešne prijave kršitev le tiste, ki so bile natančno in konkretno opisane (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2007, 18). Kršitve zakona in kolektivne pogodbe na tem

področju lahko razumem le tako, da se delovnega razmerja ne sprejema kot pogodbenega razmerja in da delodajalec brez sprememb pogodb o zaposlitvi ne more enostransko posegati v zakonsko pridobljene in s kolektivnimi pogajanja dogovorjene pravice zaposlenih. Lesna branža res ni v zavidljivem položaju, zato pa je slovenski primer (in ne edini v Sloveniji), kjer se je po prizadevanju za doseganje poslovnih rezultatov delalo po več kot 48 ur tedensko. Plače se zaradi tega realno niso bistveno zvišale, čeprav je ravno za to obdobje značilno precej manj stavk kot pred njim (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2007, 35). To priča navsezadnje tudi o delovnih pogojih v branži: delo ob sobotah in nedeljah, podaljševanje delovnega časa, prekomerne nadure oziroma obvezne rezerve ur, onemogočanje usklajevanja družinskega in delovnega življenja, da o slabem dostopu do izobraževanja niti ne govorim.

3.6 Sistem in delovanje industrijskih odnosov na ravni panoge

3.6.1 Socialni partnerji

Prvi v vrsti socialnih partnerjev, vključenih v socialni dialog na ravni branže, je sindikat lesarstva Slovenije SINLES, kot »samostojna, nestrankarska in prostovoljna stanovsko interesna organizacija delavcev, v kateri se torej združujejo delavci dejavnosti lesarstva Slovenije z namenom, da v njej in preko nje na organiziran način izražajo in uveljavljajo svoje interese in cilje, ko gre za njihov ekonomski in socialni položaj ter varstvo pravic« (Sindikat lesarstva Slovenije, predstavitvena zgibanka).

To, čemur tudi javnomnenjske podobe sindikatov njim na splošno pritrujejo, naj bi bilo predvsem (Stanojević in Omerzu 1994, 127):

- dogovarjanje z vlado in gospodarsko zbornico o vprašanjih ekonomske in socialne politike,
- skrb za soodločanje delavcev,
- skrb za primerno visoke plače,
- pravno svetovanje delavcem, ki to pomoč potrebujejo,
- ohranjanje delovnih mest,

- finančna pomoč delavcem, ki to pomoč potrebujejo,
- sodelovanje v procesih privatizacije,
- zaščita brezposelnih in
- navsezadnje tudi dogovarjanje in sodelovanje s političnimi strankami ter parlamentarnimi skupinami.

Vse naštetu je brez izjeme tudi naloga SINLES-a. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve mu je odločbo o reprezentativnosti sindikata v dejavnosti lesarstva skladno z Zakonom o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin) izdalo 6. novembra 1998. V sindikat SINLES je danes včlanjenih približno 16.000 članov, zaposlenih v 128 podjetjih lesarske dejavnosti na celotnem območju države. Čeprav je vključen v krovno ZSSS, deluje samostojno in neodvisno, v okviru lastnega statuta in programa. To pa pomeni, da je »samostojni nosilec odločitev in akcij v okviru sindikata podjetja, ko gre za ekonomski in socialni položaj ter zaščito članov. Je tudi partner, nosilec aktivnosti in pogajalec pri pogajanjih o kolektivnih pogodbah in uveljavljanju interesov delavcev iz dela in delovnega razmerja. Na makro ravni pa je organizator demokratičnega izražanja interesov delavcev ter usklajevanja teh interesov v okviru dejavnosti lesarstva, kar pomeni, da sodeluje tudi z drugimi sindikati, poslovodnimi in vodilnimi strukturami, delodajalci in institucijami oblasti (Sindikat lesarstva Slovenije, predstavitvena zgibanka). Kot reprezentativni sindikat na celotnem ozemlju države pa je organiziran in deluje kot sindikat podjetja, sindikat lesarstva na območju ali regiji in kot sindikat lesarstva Slovenije.

Dejavnosti SINLES-a se financirajo po načelih samofinanciranja in solidarnosti. Slednja izhaja iz dogovorjene obveznosti sindikatov podjetij, da zagotavljajo enake pravice članom SINLES-a pri nujenju strokovne pomoči in zastopanju članov v postopkih varstva njihovih sindikalnih pravic in pravic iz delovnega razmerja. Kot samofinanciranje so mišljeni (Sindikat lesarstva Slovenije 1995, 46-48):

- prihodki iz lastne dejavnosti,
- drugi prihodki,

- prihodki iz financiranja.

Drugih oblik financiranja ni, kar je tudi v skladu z načelom o njihovi neodvisnosti. Po Pravilniku o finančno materialnem poslovanju SINLES-a se vplačana članarina deli v razmerju 30:70. To pomeni, da za sindikat v podjetju ostane 30% vplačane članarine. Ostalih 70%, ki se steka na račun Delavske hranilnice v Ljubljani, ki je v lasti ZSSS, se deli po ključu (Sindikat lesarstva Slovenije 1995, 61-62):

- 40% gre na blagajno SINLES-a,
- 21% gre na blagajne območnih organizacij,
- 9% gre na blagajno ZSSS.

Ob tem je potrebno povedati, da se v primeru raznih projektov, dodatnih potreb območnih organizacij in morebitne organizacije protestnih shodov ter drugih oblik sindikalnih manifestacij, to razmerje pač primerno prevesi v smer pokrivanja nastalih stroškov (Sindikat lesarstva Slovenije, predstavitvena zgibanka). Je pa problem tega razmerja tudi še druge narave, namreč v upadanju članstva v sindikatih in stečajih podjetij. Od večjih lesno-predelovalnih podjetij je ravno ta usoda doletela ZLIT Tržič, Lesno Slovenj Gradec, GLIN Nazarje in Mizar Volčja Draga. Pred kratkim pa smo bili priča tudi likvidaciji KLI Logatec. Kmalu mu bo sledil še LIKO Vrhnika. INLES Ribnica in LIP Bled pa sta šla skozi velike reorganizacije in obenem tudi opuščanja nedonosnih programov (Intervju s sekretarjem sindikata SINLES 2008).

Sindikati opozarjajo tudi na člansko nelojalnost, saj niso redki primeri, ko se zaposleni včlanijo le, ko se znajdejo v težavah, nakar se zopet izpisujejo. Članstvo je namreč prostovoljno, zato sindikati v takšnih primerih posamezne prošnje za sindikalno pomoč toliko strožje obravnavajo. Organizacija plačevanja članarine (obračun in nakazilo) je po dogovoru iz branžne kolektivne pogodbe v pristojnosti ustreznih služb podjetij, višina članarine, ki jo plačujejo člani SINLES-a, pa znaša 1% od obračunane mesečne bruto plače in nadomestil, od katerih se plačuje davek.

Z vidika delavske participacije je pomembno tudi to, da je najvišji organ v sindikatu SINLES republiški odbor, v katerem mandat ne pripada posameznikom članom sindikata, ampak so v njem predsedniki sindikatov podjetij, s čimer je zagotovljeno, da ima vsak sindikat podjetja svoj mandat v najvišjem organu sindikata. S tem je dana možnost neposrednega odločanja in demokratičnega izražanja interesov. Predvsem gre za obravnavo trenutnih aktualnih zadev, kot so razlage zakonov, delovanja inšpekcijskih služb, pomen in delovanje svetov delavcev, varstvo in zdravje pri delu in podobno (Sindikat lesarstva Slovenije 1995, 50-55).

Tej kratki predstavitvi naj vseeno dodam še nekaj stavkov o Zvezi svobodnih sindikatov Slovenije – ZSSS, ki je krovna zveza 22 panožnih sindikalnih organizacij in je kot takšna najmočnejša sindikalna centrala v Sloveniji. Ustanovljena je bila aprila 1990, torej pred slovensko osamosvojitvijo, dejansko pa je nastala iz prejšnje Zveze sindikatov Slovenije kot družbeno politične organizacije, ki je bila po ustavi iz leta 1974 opredeljena kot najširša organizacija delavskega razreda. Danes ZSSS »kot demokratična organizacija zastopa skupne družbene, gospodarske, socialne in kulturne interese sindikatov in je neodvisna od parlamenta, vlade, organizacij delodajalcev, političnih strank in verskih skupnosti« (Zveza svobodnih sindikatov 2007).

Po odločbi Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve RS so ZSSS in njene članice reprezentativne za območje države. Ta lastnost jim daje odločilen vpliv na sklepanje in veljavnost kolektivnih pogodb, socialnih sporazumov in drugih dokumentov, nastalih na podlagi pogajanj med socialnimi partnerji. Daje pa jim tudi pravico kandidiranja svojih predstavnikov v organe soupravljanja v podjetjih. Posamezniki, ki so včlanjeni v sindikate dejavnosti, so organizacijsko povezani v sindikalnih organizacijah v podjetjih, kjer jih zastopajo sindikalni zaupniki. Posamezni sindikati podjetij pa so povezani tudi regionalno preko območnih organizacij ZSSS. In še to – vse organizacijske oblike v ZSSS delujejo kot pravne osebe.

Ker sodelovanje SINLES-a in ZSSS poteka tudi na makro ravni, pomeni, da gre obenem tudi za sodelovanje in iskanje socialnega dialoga z državo oziroma državnimi organi.

Država preko zakonodaje večinoma določa temeljne standarde o minimalnih plačah, maksimalnem delovnem času, dopustih, individualnih in kolektivnih odpuščajih, ..., vse z namenom blažitve odvisnosti delojemalcev od delodajalcev. Preko svojih predstavnikov je ZSSS aktivno prisotna v tripartitnem Ekonomsko-socialnem svetu, v Državnem svetu RS, v skupščinah Zavoda za invalidsko in pokojninsko zavarovanje RS, Zavoda za zdravstveno zavarovanje RS, Zavoda za zaposlovanje RS, v Svetu RTV Slovenije in še v nekaterih drugih institucijah na državni in lokalni ravni. Delodajalci kot drugi ekonomsko socialni partner pa so združeni v Združenju delodajalcev Slovenije, Sekcija les in papir in Gospodarski zbornici Slovenije, Združenje lesarstva (Intervju s sekretarko Območne organizacije ZSSS 2008).

3.6.2 Socialni dialog

Socialni dialog in kolektivna pogajanja so vendarle eden izmed stebrov socialnega partnerstva, pri čemer na tem mestu ne mislim zgolj na delavsko in delodajalsko stran, ampak tudi na vlogo države same. Zakonodaja s področja delovnega prava, ki ureja oziroma naj bi urejala pravni položaj enih in drugih, bi morala predstavljati trden pogajalski okvir in podporo socialnemu partnerstvu, ne pa predmet polemik in sporov, kar se rado dogaja.

Socialni dialog je bil v prvih letih po osamosvojitvi izrazito pragmatičen in razumljivo, tudi slabo institucionaliziran. Država je s strani lesne branže doživljala močan odpor sindikatov, predvsem zaradi visoke brezposelnosti, zniževanja plač in nejasne perspektive. Ravno tako so po drugi strani sindikati zaradi svoje reorganizacije izgubili precej članstva in so se zato zelo intenzivno ukvarjali s ponovnim pridobivanjem članov. Tudi ZSSS pod svojim okriljem združuje vrsto panožnih sindikatov, vprašanje pa je že bilo, kolikšna je njihova posamična moč in od kod naj sindikati to moč črpajo (Stanojević 2001, 83-84). V lesno-predelovalnih podjetjih na splošno so sindikati sicer dobro organizirane in tudi močno delavsko naravnane organizacije, se pa stopnja sindikaliziranosti giblje od zelo male ali nične v majhnih, tudi družinskih podjetjih, do razmeroma visoke, od 70 do 80%, v srednjih in velikih podjetjih.

Leta 1993 sprejeti Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju – ZSDU omogoča, da se delavci na različne načine vključujejo v upravljanja podjetij, in sicer preko zbora delavcev, ki ga sestavljajo vsi zaposleni v podjetjih (izvzeti so vodstveni delavci), preko sveta delavcev, ki je ključni avtonomni organ delavcev in preko delavskih direktorjev v članstvih uprav podjetij ali članov nadzornih svetov družb (primer Jelovice). Tako ZSSS kot kasneje tudi SINLES sta pri oblikovanju svetov delavcev odigrala pomembno, če ne kar ključno vlogo. Sindikati podjetij so bili namreč zelo pomembni pobudniki in pomočniki pri ustanavljanju teh delavskih predstavniških institucij še v prejšnjih družbenih podjetjih. So pa sveti delavcev pomembni že zato, ker so posredna oblika delavske participacije, s katero imajo delavci vendarle možnost vključevanja v oblikovanje politik in sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na organizacijo dela, organizacijsko strukturo, druge strateške odločitve in navsezadnje tudi na finančne politike podjetja.

3.6.3 Kolektivna pogajanja

Panoga je še vedno osrednja in najpomembnejša raven kolektivnih pogajanj. Vendar kolektivna pogajanja na ravni podjetij ob splošnem trendu decentralizacije kolektivnih pogajanj vse bolj pridobivajo na pomenu. Kljub temu vsaj zaenkrat še vedno ostajajo kot nekakšno dopolnilo panožnim kolektivnim pogajanjem. Gre pa v njihovem primeru vendarle za »podrobnejšo razdelavo in prilagajanje posameznih rešitev iz panožnih kolektivnih pogodb konkretnim razmeram v podjetjih« (Gostiša 2005, 176).

Tisto, kar je v preteklosti v branži zaznamovalo dialog med sindikati, združenimi v SINLESU, delodajalci in državo, so bile večinoma zahteve delodajalcev po odpravi plačanega odmora med delom, odpravi dodatka na delovno dobo, sklepanju pogodb o zaposlitvi za določen čas brez omejitev, maksimiranju letnega dopusta na največ 30 dni in zmanjševanju odpravnin ob odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Te in še druge zahteve so bile predmet vročih razprav lani pred podpisom dogovora o spremembah zakona o delovnih razmerjih. Delodajalci so trikrat z obstrukcijo preprečili pogajanja, kar tudi pove svoje. Protesti zoper takšne zahteve niso bile zgolj stavke v podjetjih, ampak tudi

protestni shodi, ki jih je z ozirom na podobna dogajanja v ostalih branžah, na ravni države organizirala ZSSS. Kako znajo biti kolektivna pogajanja trda, priča tudi primer, ko so se sindikalni pogajalci že uskladili s predstavniki delodajalcev splošnega združenja delodajalcev pri Gospodarski zbornici Slovenije glede besedila kolektivne pogodbe dejavnosti, vendar je upravni odbor GZS združenju prepovedal podpis pogodbe. Podpis je bil nato dosežen s protesti (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2007, 17-20; Intervju s sekretarjem sindikata SINLES 2008). Niso pa protesti na panožni ravni edini način za doseganje ciljev. Za pritisk na pogajanja o kolektivnih pogodbah in za nadzor njihovega uveljavljanja sindikat uporablja tudi druge oblike množičnih manifestacij in splošno-opozorilnih stavk.

3.6.4 Panožna kolektivna pogodba

Kolektivna pogodba za lesarstvo v Sloveniji je bila podpisana leta 1991. Izhaja iz splošne kolektivne pogodbe za gospodarstvo. Krajevno velja za območje Republike Slovenije, stvarno pa za vse delodajalce, ki so registrirani za opravljanje pretežne dejavnosti v lesarstvu. Osebnostno, in to je pomembno, velja za vse delavce, zaposlene pri delodajalcih, ki jih ta pogodba zavezuje, kakor tudi za delavce pri delodajalcih, ki trajneje opravljajo delo na območju Republike Slovenije. Poslovodni delavci in delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi so iz kolektivne pogodbe izvzeti, razen če je s pogodbo o zaposlitvi drugače določeno (Kolektivna pogodba za lesarstvo 2006, 3-4).

Sicer za nedoločen čas veljavna sklenjena in podpisana kolektivna pogodba je bila štiri leta kasneje spremenjena in dopolnjena, vendar ji je že konec leta 1996 sledila odpoved, nakar je bil sprožen kolektivni spor. Sindikat SINLES je uspel obraniti veljavnost in pravice, ki iz nje izhajajo, zato je ta pogodba po odpovedi zopet v veljavi. Delavci imajo namreč sklenjene pogodbe o zaposlitvi, v katerih so njihove pravice določene v skladu s kolektivno pogodbo lesarstva. Šlo bi za kratenje njihovih pravic, če bi bila pogodba odpovedana. Delodajalcem je bil obenem ponujen nov koncept kolektivne pogodbe, ki bi temeljila na novem plačnem sistemu s ciljem, da bo najnižja plača v lesarstvu enaka minimalni plači in ne zajamčeni (Intervju s sekretarjem sindikata SINLES 2008).

3.7 Prihodnost lesne industrije v luči prizadevanj za ohranjanje delovnih mest

O prihodnosti lesne branže je v omenjeni luči dokaj težko govoriti. Nedvomno bo potrebno marsikaj storiti za dvig konkurenčnosti. In kaj vse naj bi bilo potrebno, sem že nakazal v poglavju o uspešnosti lesne branže. Pomembni, če ne kar najpomembnejši pa so človeški viri, torej delavci oziroma zaposleni. Dejstvo pri tem ostaja: prisotni sta nizka izobrazbena struktura in nizka stopnja usposobljenosti.

Ena najpomembnejših nalog obeh sindikalnih organizacij, SINLES-a in ZSSS, je sodelovanje pri ustvarjanju pogojev za varovanje zaposlitve in ustvarjanje novih delovnih mest oziroma novega zaposlovanja. Gospodarske razmere doma in v svetu ter tudi nova zakonska ureditev delovnih razmerij delavcem ne zagotavlja več trajne zaposlitve. V skladu z razmerami na trgu, spremembami v tehnologiji, organizaciji dela in proizvodnji lahko postane delo delavca kaj hitro nepotrebno. V Ekonomsko-socialnem svetu je bil sprejet dogovor, da je treba Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti razdeliti v tri zakone: Zakon o zaposlovanju, Zakon o zavarovanju za primer brezposelnosti in Zakon o štipendiranju (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2007, 23). Razen nastanka slednjega se ni zgodilo nič. Obe sindikalni organizaciji poudarjata in predlagata nujnost vzpostavitve sistema ekonomskih vzpodbud, ki bi omogočile večje zaposlovanje in ohranjanje zaposlitev.

Lesna branža glede na potrebe po manj kvalificirani in poceni delovni sili ni izjema v Sloveniji in se torej tudi v njej hitro širijo oblike zaposlovanja, ki delavcem ne nudijo velike pravne, socialne in ekonomske varnosti. Že več kot deset let je velika večina novih zaposlitev sklenjena za določen čas. V zadnjem času, in lep primer tega je tudi podjetje Jelovica, je močno razširjeno zaposlovanje preko agencij za zagotavljanje dela drugemu uporabniku, študentsko delo ima tudi nesorazmerno velik obseg, zaposlovanje preko javnih del je v nasprotju z bistvom javnih del, postopno pa se uveljavlja še zaposlovanje za krajši delovni čas in malo delo, ki ga je prinesla novela zakona o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno in ki je v bistvu legalizirala ti dve obliki dela na črno. Delodajalci tudi v lesni stroki, še posebej tam, ker so podjetja vezana na

sezonska nihanja naročil, zatrjujejo, da je zaposlovanje za nedoločen čas preživeta oblika zaposlovanja, ki ne ustreza pogojmom po vedno večjem dobičkarstvu. Po drugi strani pa zatrjujejo, da fleksibilnost zaposlovanja zahteva tudi višjo raven socialne varnosti od sedajšnje, kvalitetnejša delovna mesta in participacijo delavcev na rezultatih poslovanja. Najbolj so seveda na udaru mladi, mladi starši in starejši pred upokojitvijo.

Prizadevanja sindikatov gredo tudi v tej smeri, da se začasno brezposelnim omogoči čim prejšnja vključitev v enega ali več ukrepov aktivne politike zaposlovanja. Ti ukrepi pa morajo istočasno ekonomsko vzpodbujati delodajalce za zaposlovanje. Podobno velja tudi za stalno izobraževanje in usposabljanje ter izpopolnjevanje zaposlenih. K temu morajo delavce vzpodbuditi že sami delodajalci, delavci pa so navsezadnje tudi po pogodbi o zaposlitvi, katere podlaga je ravno tako kolektivna pogodba, dolžni širiti svoje znanje in usposobljenost (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije 2007, 25). S tem bodo lažje ohranjali zaposlitev ali pa iskali novo. Negativno s strani ZSSS kot SINLES-a je to, da ne vzpodbujata vseživljenjskega učenja oziroma ga zapostavljata. V sklenjeni kolektivni pogodbi se izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje določa predvsem kot obveznost delodajalca, ne pa kot skupna odgovornost delodajalca in delavca (Kolektivna pogodba za lesarstvo 2006, 21-22). Torej tudi v sindikatih še ni prevladalo prepričanje, da morajo ravno tako delavci prispevati svoj delež k dvigu izobrazbene ravni in usposobljenosti za delo.

To, kar je v lesni industriji značilnost (in najbrž ne samo v njej), je zaposlovanje invalidov preko invalidskih podjetij. Na primer, v podjetju Jelovica je 27 zaposlenih preko Centra slepih in slabovidnih iz Škofje Loke. Čeprav je položaj zaposlovanja invalidov ugoden, ker morajo podjetja zaposlovati invalide po kvotnem sistemu, pa to ni ravno najbolj humana rešitev. Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov in tudi Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju sicer ne povzročata velikega odpuščanja invalidov. Ni pa sindikatom uspelo, da sama invalidska podjetja ne bi smela odpuščati invalidov, če zanje ni ustreznega dela v branžnih podjetjih.

4 PRAVNI VS. STVARNI VIDIK DELAVSKIH PREDSTAVNIŠTEV

4.1 Delavska predstavništva po zakonodaji

Delavci pri upravljanju nimajo pravice samostojnega odločanja, saj je to pridržano delodajalcem. To pravico imajo le, ko gre za vprašanja o delu ter izboljšanju delovnih razmer in poslovanja samega. Ne morejo pa sprejemati poslovnih odločitev. V prejšnjih dveh poglavjih sem predstavil stvarnost dogajanj in razmerij med organi predstavništev delavstva v odnosu do delodajalske strani. Kako pa posamezni zakoni opredeljujejo te organe in kakšne naj bi vendarle bile njihove vloge in medsebojna razmerja v vzpostavljanju, oblikovanju in graditvi industrijskih odnosov, pa bo vsebina tega tretjega poglavja. Zato v nadaljevanju za začetek na kratko predstavim vsakega izmed njih.

4.1.1 Nadzorni svet

Nadzorni svet ni obvezen organ delniške družbe, saj ga mora delniška družba imeti le, če (Bohinc 1999, 193):

- dosega njen osnovni kapital 1,8 milijona evrov,
- je povprečno letno število zaposlenih večje kot 500,
- je bila ustanovljena sukcesivno,
- so njene delnice uvrščene na borzi oziroma, če je število imenskih delničarjev družbe večje kot 100.

V vseh drugih primerih je nadzorni svet fakultativni organ, s tem da je statut družbe tisti, ki lahko določi, da delniška družba nadzorni svet ima. Če družba nadzornega sveta nima in tudi statut s tem v zvezi ničesar ne določa, izvršuje pristojnosti nadzornega sveta po zakonu skupščina delničarjev (Bohinc 1999, 142). Večina delniških družb bo ne glede na to, da nadzorni svet ni vedno obvezen, tega vseeno imela, saj si je nemogoče predstavljati, da bi skupščina, ki je že po definiciji neoperativen organ, lahko

izvrševala siceršnje pristojnosti nadzornega sveta, še zlasti ko gre za splošni in sprotni nadzor nad delom uprave. In v slednjem je skrita prva pomembna vloga delavskega predstavnika kot člana v nadzornem svetu. Pomembna je tudi določba ZGD, ki pravi, da sme uprava določene vrste poslov opravljati le s soglasjem nadzornega sveta (Bohinc 1999, 162). Tu notri pa je skrita druga pomembna vloga delavskega predstavnika – člana nadzornega sveta.

Možnost sodelovanja delavcev v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev ravno v nadzornem svetu delniške družbe, z opredelitvijo najmanjšega števila predstavnikov delavcev med vsemi člani nadzornega sveta (najmanj tretjina v družbah z manj kot 1000 zaposlenimi oziroma najmanj polovica v družbah z več kot 1000 zaposlenimi), katere predlaga svet delavcev, pri čemer pa se njihovo natančno število določi s statutom družbe. Na tem mestu ZSDU pušča odprte roke ZDG-ju, ta pa statutu oziroma tudi poslovniku nadzornega sveta (Možina 1996, 39).

4.1.2 Delavski direktor

Druga možnost sodelovanja delavcev pri upravljanju v organih družbe je njihovo predstavništvo v sami upravi. To velja za podjetja z več kot 500 zaposlenimi, pri čemer delavskega direktorja v upravo družbe predlaga svet delavcev. Če pride do dogovora med svetom delavcev in delodajalcem, je možen delavski direktor tudi v podjetjih z manj kot 500 zaposlenimi. V obeh primerih pa ga še vedno imenuje skupščina z večino glasov prisotnih članov. Delavski direktor v upravi primarno zastopa interese delavcev glede kadrovskih in socialnih vprašanj, kar pa ne pomeni, da tvorno in konstruktivno ne sodeluje tudi v ostalih zadevah, pri čemer pa mora vedno izhajati iz pozicije dobrobiti za zaposlene (Bohinc 1999, 125; Možina 1996, 43-44, 46-47).

4.1.3 Svet delavcev

Omenil sem že, da je sodelovanje delavcev pri upravljanju podjetja preko sveta delavcev pravica, ne pa tudi obveznost. Delavci se za njegovo konstituiranje odločijo prostovoljno. ZSDU zelo podrobno določa njegovo oblikovanje, sestavo, mandat in

izvolitev, saj prihaja tudi med delavci do nasprotujočih si interesov. Svet delavcev je sicer res fakultativne narave, je pa potem delodajalec zavezan spoštovati pravila konstituiranja in delovanja tega organa. Oblikuje se za celotno podjetje, v katerem pa mora biti najmanj 20 delavcev z aktivno volilno pravico. Izvzet je vodstveni kader.

Sindikat, kot drugo predstavniško telo delavcev, ravno tako predlaga svoj izbor članov v delavski svet. Pogoj je, da mora ta sindikat biti reprezentativen v podjetju. Posledica pa je, da bodo ti člani sveta delavcev primarno zastopali interese sindikata podjetja in sindikatov, v katera je sindikat podjetja vključen, čeprav so ti interesi ravno tako »delavski interesi« zaposlenih v podjetju (Kohl 1998, 44-46). In ker vloga delavskega sveta ni v pogodbenem odnosu z delodajalcem, ampak v dogovarjanju, ima svet po ZSDU zato le sledeče pristojnosti (Kohl 1998, 19):

- pravica do pobude in do odgovora na to pobudo,
- pravica do obveščenosti, dajanja mnenj in predlogov ter pravica do odgovorov nanje,
- možnost in obveznost skupnega posvetovanja z delodajalcem,
- pravica do soodločanja,
- pravica do zadržanja odločitev delodajalca.

V ospredju so predvsem statusna in kadrovska vprašanja podjetja, pri čemer se morata obe strani medsebojno seznanjati in si prizadevati za uskladitev stališč. Dogovor je možen tudi v smeri povečanja števila možnih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetja in tudi glede povečanja obsega uresničevanja posameznih načinov tega sodelovanja. Odstopanje delodajalca od dogovorno zagotovljenih pravic je možno samo s soglasjem sveta delavcev. Ta pa se po drugi strani ravno tako s postopki, ki odstopajo od sprejetega dogovora, ne sme vmešavati v upravljanje podjetja. Pravica do zadržanja, ki jo ima svet delavcev, pa tudi pride v poštev le v primerih neobveščanja s strani delodajalca in neposvetovanja z njim, ko gre za statusna ali kadrovska vprašanja (Možina 1996, 54-56).

4.2 Odnos podjetje – sindikat

Sindikat ima v odnosu do podjetja tako imenovano splošno zastopniško legitimiteto. To pomeni, da je legitimen, torej upravičen in pooblaščen zastopnik interesov delavcev pri urejanju industrijskih razmerij z delodajalci. To, zaradi česar se še vedno pogosto postavlja vprašanje njegove legitimitete, je, ali sindikat zastopa in deluje v korist vseh zaposlenih, ali samo svojih članov. Zato je pomembno, da razlikujemo med pojmom dejanske in pravno formalne zastopniške legitimitete. Kriterij za to klasifikacijo je pravzaprav vpliv volje in interesov zastopancev na izbiro in delovanje zastopnikov, torej na izbiro in delovanje konkretnega delavskega predstavništva, to je sindikata oziroma sveta delavcev (Gostiša 2005, 106). Vendar moramo tudi delavce razumeti kot nekako pasivne nosilce pravic in obveznosti, na urejanje katerih nimajo sami po sebi nobenega vpliva, temveč le preko formalno-pravnih legitimnih delavskih predstavništev. Pa vendar odločajo o tem, komu bodo bolj zaupali. Pravno formalno zastopništvo za vse delavce sindikati po zakonu že imajo, dejanske splošno zastopniške pa ne. Izhajam iz dejstva, da nečlani sindikata le-tega niso v ničemer pooblastili, kar pa pomeni tudi, da tudi nimajo popolnoma nobene formalne možnosti kakorkoli vplivati na delovanje sindikata v podjetju.

Kakšna je torej sploh vloga sindikata v odnosu do podjetja oziroma delodajalcev? Kakorkoli že, svet delavcev naj bil vendarle neprimeren za nastopanje v vlogi stranke pri sklepanju podjetniške kolektivne pogodbe zaradi prepovedi pravice uporabe stavke (Gostiša 2005, 144). Vendar pa mora biti tovrstni konflikt rešen praviloma že na ravni panožne kolektivne pogodbe, ki jo sklepajo sindikati in združenja delodajalcev. S kolektivnimi pogajanjmi na ravni podjetij naj bi se potem urejale le še podrobnosti izvajanja in določene prilagoditve posameznim specifikam. Če bi do stavke v podjetniških kolektivnih pogajanjih vendarle prišlo, bi to pravzaprav pomenilo kršenje tako imenovane klavzule o socialnem miru, ki jo vsebuje panožna kolektivna pogodba.

Iz kolektivnih pogajanj na ravni podjetja so torej nečlani sindikata izključeni. Glede na podatek, da je v Sloveniji v sindikate vključeno približno 40% delavcev (Stanojević in Omerzu 1994 122), pomeni, da jih je večina po kriteriju sindikaliziranosti diskriminirana tako glede možnosti organiziranega predstavniškega sodelovanja na področju urejanja delovnih razmerij, kot tudi glede obsega priznanih delovno pravnih pravic. Primer sta določbi 84. in 85. člena ZDR. Z uveljavitvijo pravice iz teh dveh členov si delavec »lahko podaljša trajanje že odpovedanega delovnega razmerja tudi za nekaj mesecev, vendar le, če je član sindikata« (Perič 2008, 72-73).

Ohranjanje delavsko zastopniškega modela sindikata s pomočjo zakona je mogoče najenostavnejša rešitev v odnosu sindikat – podjetje, vendar pa to ni najbolj sprejemljiva pot za ohranjanje vloge sindikata v sistemu industrijske demokracije. Glede na upadanje števila članstva, lahko sindikat postane ovira širšemu prizadevanju (tudi na ravni družbe kot celote) in posledično že mora odstopiti del svoje vloge tudi ostalim institucijam delavskega predstavništva, še najbolj delavskim svetom. Ravno tu pa se pojavi tisto, kar sem nakazal že na primeru Jelovice, namreč, da se pristojnosti sindikata in sveta delavcev vse bolj prekrivajo in zato vse pogostejše nastopata skupaj. To pa že nekako govori v prid potrditvi postavljene hipoteze.

Za sindikate tudi lesno predelovalnih podjetij velja, da je sindikalizirano bistveno manj visoko izobraženih delavcev in delavcev iz strokovnih služb. Sedanji, pretežno centralistično organizirani sindikati, bodo najbrž morali poskušati z notranjo reorganizacijo sindikatov doseči neko bolj fleksibilno organiziranost. Podjetja imajo še vedno samo po enega uradno imenovanega in priznanega sindikalnega zaupnika, kar vodi v neučinkovitost, saj ta predstavlja torej manj izobražene delavce. Zato bi v ostalih skupinah delavcev morali biti umeščeni dodatni sindikalni zaupniki z namenom ne samo pridobiti (novo) članstvo ampak tudi povezati zaposlene v podjetju v enoten sindikat. Tako nastali sistem sindikalnih zaupnikov bi bolje pokrival specifične interese najrazličnejših interesnih skupin. Gre namreč za moč, pomen in stvarno delovanje sindikata v podjetju, obenem pa tudi njegovo, nekako pričakovano vlogo v odnosu sindikat – podjetje s strani zaposlenih (Intervju s sekretarjem sindikata SINLES 2008).

4.3 Odnos sindikat – svet delavcev

Izhajajoč iz vsebine prvega in drugega poglavja lahko v dokajšnji meri zaključujem, da kljub sedanji pluralistični organiziranosti sindikatov in njihovemu neposrednemu delovanju tudi znotraj podjetij, njihov splošno zastopniški monopol skorajda ostaja. Vendar aktivna prisotnost drugih oblik delavskega zastopništva pomeni tudi korekcijo pomanjkljivosti sindikatov. In obratno. Nobena od oblik namreč sama zase ne predstavlja idealnega vsestransko učinkovitega zastopništva celotnega spektra najrazličnejših interesov zaposlenih znotraj posameznega podjetja.

Čemur se trenutne situacije, izražene v odnosu sindikat – svet delavcev nagibajo, je nekakšna izenačitev pristojnosti in statusa obeh oblik delavskega zastopništva pri urejanju delovnih razmerij z delodajalci. Poudarek naj bi bil na sinergiji kvalitet, ki jih vsaka zase posedujeta. Gre za dopolnjevanje in nadgradnjo obeh. Tu nastane problem splošnega zastopništva. Ne gre situacije razumeti tako, da sindikat zastopa le člane sindikata, delavski svet pa vse ostalo. Delavski svet mora zastopati interese celotnega kolektiva (in samo v tem okviru tudi interese nečlanov sindikata), sindikat podjetja (ali pa, če jih je več v podjetju; v primeru lesne branže sta to SINLES in KNSS) pa mora ob zavzemanju za interese svojih članov v pogajanjih in dogovarjanjih z delodajalcem upoštevati in zastopati tudi interese celotnega kolektiva (Gostiša 2005, 197). Kako to doseči, je v praksi resen problem. Spet se vračam na primer Jelovice, ko sem omenjal problem razmejitve pristojnosti. Vendar, predstavljanje interesov posameznih skupin v podjetju najprej pomeni njihovo zaznavanje in agregacijo ter šele potem artikulacijo (oblikovanje) skupnega interesa kolektiva ob poprejšnjem usklajevanju parcialnih interesov. Zastopnikova volja na koncu vendarle nadomešča voljo zastopancev.

Naj vseeno predstavim nekaj ključnih razlik med obema oblikama delavskega predstavništva. Sindikat torej v resnici predstavlja prvenstveno svoje člane, zastopa pa skupaj z delavski svetom skupne interese celotnega kolektiva. Delavski svet je garant, da bodo ti interesi (interesi vseh zaposlenih v podjetju) pri dogovarjanju z delodajalcem dejansko upoštevani. Vendar pa je treba ločevati med tako imenovano individualno in

kolektivno prostovoljnostjo. Prva, torej prostovoljna individualna odločitev, velja za sindikat. Druga, prostovoljna kolektivna odločitev, ki je sprejeta z večino glasov na zboru delavcev, pa velja za svet delavcev s tem, da potem njegovo organiziranost in delovanje določa zakon.

Sveti delavcev so v primerjavi s sindikati dokaj toge, v zakonskih okvirih organizirane delavske institucije, ki so lahko učinkovite ali pa tudi ne, vendar morebitna manjša učinkovitost v praksi največkrat ne ogroža njihovega obstoja, saj posamezniki kot člani kolektiva nimajo posebno močnega sankcijskega vpliva na njihovo delovanje. Zato pa na učinkovitost sveta delavcev pri zastopanju interesov zaposlenih vpliva prav sindikat. Ta je, če ga tako označim, še vedno najbolj angažiran in borbeni del celotnega delavskega gibanja.

Če sem rekel, da je delavski svet garant za uresničevanje interesov delavcev in nastopa v vlogi reprezentanta skupnih interesov delavcev v podjetju, pa je sindikat kljub prostovoljnemu članstvu v njem, »glavni agens delovanja in razvoja industrijske demokracije« (Gostiša 2005, 204). Ob tem razmišljam takole: četudi oba povežem v neko partnersko sodelovanje na ravni podjetja, to še ne pomeni kakršnokoli premoščanje ali marginalizacijo sindikata. To, kar navsezadnje zaposleni vidijo v sindikatu, je tudi možnost dostopa do močnih strokovnih in zlasti pravnih služb, sindikalna tradicija in širše koristi od članstva (npr. solidarnostna pomoč). Res je, da različna narava obeh predstavništev pogojuje tudi različne načine oziroma metode dela. Že v prvem poglavju sem namreč omenil, da bi moral sindikat primarno urejati vprašanja, ki zadevajo področje tržnega delovnega razmerja, kar lepo izkazuje tudi sklenjen socialni sporazum na ravni podjetja, svet delavcev pa vprašanja, ki zadevajo interna soupravljalvska razmerja. V primeru skupnega nastopa pa bi tudi svet delavcev vstopil na področje urejanja delovnih razmerij. Tu pa se začne moja, v tej diplomski nalogi postavljena hipoteza.

5 ZAKLJUČEK

Kratek povzetek vsega do sedaj povedanega lahko nosi naslednje sporočilo: Kljub temu da situacija v lesni branži ni zavirljiva in da gre tudi v prihodnje pričakovati zmanjševanje števila zaposlenih predvsem zaradi strukturnih neskladij, ki so v tej panogi še kako prisotna, in da se vse bolj širijo oblike zaposlovanja, ki delavcem kratijo njihovo pravno, socialno in ekonomsko varnost, bi se morali tako sindikati kot voljena delavska predstavništva bolj angažirati v prizadevanjih po večji udeležbi v soupravljanju podjetij in tudi večji udeležbi v njihovi lastniški strukturi. Zmanjševanje članstva v sindikatih je proces, ki ga najbrž ne bo mogoče zajezi, vendar se morajo tudi delavci sami zavedati, da je ravno obstoj in delovanje sindikatov še kako pomembno za zagotavljanje in ohranjanje zakonskih pridobitev in pridobitev iz kolektivnih pogodb. Malce ironično ob tem je, da sindikati sami med seboj tekmujejo za to, da bi pridobili čim več delavstva vsak na svojo stran. Vse to precej bolj spominja na politizacijo sindikalnega gibanja, kot pa na njegovo dejansko poslanstvo (Stanojević 1994, 85). Stavke pa so še vedno glavni kazalec, v kateri smeri se gibljejo industrijski odnosi. Ravno tako se stopnja demokratičnosti teh odnosov navsezadnje kaže tudi v udeležnosti zaposlenih v lastniških deležih podjetij.

Omenil sem, da pravni položaj delavcev in delodajalcev v vlogi podjetniških uprav s procesom privatizacije in tudi v nadaljnjih procesih še vedno ni urejen. In če bi že delodajalci razumeli svojo vlogo, potem tudi organizacija dela in delovnega časa ne bi bil problem. Tako pa ostaja. Zavedati pa se je vseeno treba, da so kolektivna pogajanja in socialni dialog vendarle temelj in steber socialnega partnerstva. Ne samo sindikati, tudi sveti delavcev so nosilci pomembne vloge v podjetjih kar se tiče oblikovanja politik in sprejemanja odločitev, vezanih na organizacijo dela, organizacijsko strukturo in nenazadnje finančno politiko. Delavci so še vedno nekje bolj, nekje manj, prisotnega mnenja, da so sveti delavcev le nadgradnja politike sindikatov in so tako odvisni od njihove politične, organizacijske in strokovne moči, namesto da bi se med njima v

ospredje postavljaj sodelovalni, soustvarjalni, partnerski, koalicijski odnos ali kakorkoli naj ga že imenujem. Dejstvo je namreč, da se področji sindikata in delavskega sveta vse bolj prepletata in da se nihče od njiju ne bo mogel ukvarjati zgolj z delovno pravnimi ali pa samo s soupravljalskimi zadevami. Nasprotno, zastopniške kvalitete enega in drugega se lahko sinergijsko povezujejo. Če se vrnem na primer Jelovice: ni posveta med delavsko in delodajalsko stranjo, ne da bi bili prisotni vsi trije (ali štirje): vodstvo, svet delavcev in sindikat (in delavski predstavnik v nadzornem svetu).

Za današnja slovenska podjetja je torej precej bolj primeren tako imenovani dvostebni partnerski model delovanja delavskih predstavništev, kar samo govori v prid potrditvi moje zastavljene hipoteze. »Sindikati naj bi udeleženi strategijo svojega delovanja na ravni podjetij preko vsestranske podpore delovanju svetov delavcev in tako skrbeli tudi za uresničevanje morebitnih specifičnih interesov svojega članstva (Gostiša 2005, 227).« To bi dejansko pomenilo optimalno uresničevanje interesov vseh članov posameznega kolektiva in splošnih interesov delavstva kot celote. Potrebno je torej razumeti svet delavcev kot partnerja sindikatu in ne konkurenta, razumeti vključevanje sveta delavcev kot sopogajalca v podjetniških kolektivnih pogajanjih in obenem zavedati se, da je bojazen pred morebitnim zmanjševanjem števila članov v sindikatu zaradi obstoja in delovanja sveta delavcev povsem odveč. Podjetniški sindikati navsezadnje vidijo v sodelovanju s sveti delavcev predvsem lastno krepitev, ne pa konkurenco.

Seveda pa to obenem pomeni tudi spreminjanje vloge in razmerja med obema vrstama delavskih predstavništev. Dejstvo pri tem ostaja, namreč da različna narava obeh osnovnih vrst industrijskih razmerij, če jih tako imenujem, pogojuje tudi njune različne načine in metode dela. In če sta svet delavcev in sindikat prisotna hkrati na področjih urejanja delovnih in soupravljalskih razmerij, potem bi posledično tudi delavskemu svetu bila priznana pravica do uporabe stavke, kar bi bilo pravzaprav smiselno.

Razmišljanje o partnerskem sodelovanju med sindikatom in svetom delavcev je v podjetjih na splošno vse močnejše. Ravno tako je v samih podjetniških sindikatih zelo močno prisotno mnenje, da je delovanje sveta delavcev poleg sindikata v podjetjih vse bolj nujno za uresničevanje interesov delavcev, zato sindikati tudi redno spremljajo delovanja svetov delavcev in javno podpirajo posamezne njihove akcije. Skupno sodelovanje v postopku sklepanja podjetniške kolektivne pogodbe navsezadnje pomeni tudi povečevanje strokovne in akcijske moči ter pogajalske legitimnosti obeh delavskih predstavništev.

Moja, v tej diplomski nalogi, postavljena hipoteza, ima torej pritrdilni odgovor. Če je danes, pa naj gledam na mikroravenskemu primeru podjetja Jelovica, ali pa na branžni ravni in navsezadnje na makro ravni, prisoten nekakšen ali tako imenovani komplementarni ali dopolnjevalni model delovanja voljenih in sindikalnih delavskih predstavništev, potem ta kot tak vendarle ni najbolj primeren za nadaljnji razvoj sistema industrijske demokracije v Sloveniji. Njegova pomanjkljivost je namreč v tem, da se sistem urejanja kolektivnih delovnih razmerij v imenu zaposlenih še vedno izvaja izključno preko sindikatov. Ti pa dejanske splošno-zastopniške legitimitete sploh nimajo. To po svoje dokazuje tudi že sama stopnja sindikaliziranosti delavcev. Kot pravijo strokovnjaki za področje sistema sodobne industrijske demokracije, je »trend institucionalnega razvoja v Slovenji krenil v izrazito retrogradno smer in je zato nujno potrebna redefinicija sedanje vloge sindikalnih in voljenih delavskih predstavništev ter njihovih sedanjih medsebojnih razmerij« (Gostiša 2005, 305). Nujen je vstop svetov delavcev tudi na področje urejanja delovnih razmerij, torej na sindikalno področje. Preprosto povedano in to naj bo obenem zaključna ugotovitev v tej nalogi: eni ne morejo nadomestiti drugih in tudi drugi ne morejo nadomestiti prvih, ne glede na funkcije in zakonsko določene pristojnosti, ki jih imajo. Kakršnokoli tekmovanje ali rivalska strategija zatorej vsekakor odpade. Nujno je komplementarno sodelovanje! V tem kontekstu navsezadnje govori tudi 5. člen konvencije MOD št. 135, ki pravi, da »je treba spodbujati sodelovanje med izvoljenimi predstavniki in zainteresiranimi sindikati ter njihovimi predstavniki glede vseh ustreznih vprašanj«.

6. LITERATURA

1. Abe, J.. 2007. *Primerjava slovenskega modela industrijskih odnosov s sistemi industrijskih odnosov v EU*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Bogataj, B.. 2008a. Kaj bo čez dobro leto ostalo delavcem Jelovice? *Gorenjski Glas* (16. maj).
3. --- 2008b. Vrata iz Jelovice na Bled. *Gorenjski Glas* (23. maj).
4. Bohinc, R.. 1999. *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
5. Center za mednarodno konkurenčnost. 2000. *Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev*. Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost.
6. Gostiša, M.. 2005. *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: ŠCID - Študijski center za industrijsko demokracijo.
7. Jelovica d.d.. 1998-2008a. *Zapisniki sej izvršnega odbora sindikata podjetja Jelovica*. Interno gradivo.
8. --- 1998-2008b. *Zapisniki sej sveta delavcev*. Interno gradivo.
9. --- 2005c. 100 let tradicije, 50 let razvoja. V *Bilten - Jelovica skozi čas*. Interno gradivo.
10. --- 2005d. *Kolektivna pogodba podjetja Jelovica*. Interno gradivo.
11. Kohl, H.. 1998. *Pravice delojemalcev – svet delavcev – sindikat*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
12. Mežnar, D.. 1996. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju*. Ljubljana: Uradni list RS.
13. Miklič, G. in B. Mišič. 1994. *Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo s komentarjem*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
14. Perič Vljaj N. in J. Toplišek. 2008. *Zakon o delovnih razmerjih (neuradno prečiščeno besedilo)*. Ljubljana: Uradni List RS.
15. Sindikat lesarstva Slovenije SINLES. 2007. *Kolektivna pogodba za lesarstvo*. Ljubljana: Uradni list RS.
16. --- *Skupni interes nas lesarjev enoten sindikat*. Predstavitvena zgibanka.
17. Stanojević, M. in M. Omerzu. 1994. Javnomnenjske podobe sindikatov. *Družboslovne razprave* (17-18): 120-140.
18. Stanojević, M.. 1994a. Neokorporativizem in sindikalni pluralizem. *Družboslovne razprave* (17-18): 85.

19. --- 2001b. Konec dolgega stavkovnega vala v Sloveniji? *Teorija in praksa* 38 (5): 798-816.
20. --- 2001c. *Uspešna nedozorelost*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
21. --- 2006d. *Zapiski in prosojnice s predavanj pri predmetu Industrijski odnosi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
22. Ulčar, F.. 2008a. *Intervju s sekretarko Območne organizacije ZSSS*. Kranj, 17. junij.
23. --- 2008b. *Intervju s predsednico izvršnega odbora sindikata podjetja Jelovica*. Škofja Loka, 5. junij.
24. --- 2008c. *Intervju s predsednikom sveta delavcev*. Škofja Loka, 6. junij.
25. --- 2008d. *Intervju s predsednikom uprave podjetja*. Škofja Loka, 11. junij.
26. --- 2008e. *Intervju s predstavnikom delavcev v nadzornem svetu*. Škofja Loka, 11. junij.
27. --- 2008f. *Intervju s sekretarjem sindikata SINLES*. Ljubljana, 19. junij.
28. Weiss, D.. 1980. *Industrijska demokracija*. Ljubljana: ČGP Delo.
29. Zveza svobodnih sindikatov. 2007a. *Poročilo o delu Zveze svobodnih sindikatov Slovenije med 4. in 5. kongresom*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
30. --- 2007b. *Program Zveze svobodnih sindikatov Slovenije (predlog, določen na seji Predsedstva ZSSS, dne 13.11.2007)*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.