

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**REŠEVANJE PROBLEMA PRESEŽNIH DELAVCEV  
V ZASAVSKIH PREMOGOVNIKI**

Ljubljana, oktober 2001

SAŠA KOVAČIČ

## IZJAVA

Študentka SAŠA KOVAČIČ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Bogdana Lipičnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. 10. 2001

Podpis

# KAZALO

UVOD.....	3
<b>1 TRG DELA.....</b>	<b>4</b>
1.1 OD DOGOVORNEGA K TRŽNEMU ZAPOSLOVANJU .....	4
1.2 OD SISTEMA NEPOSREDNE K SISTEMU POSREDNE VARNOSTI.....	5
1.3 PROBLEM PRESEŽNIH DELAVCEV V SLOVENIJI.....	6
<b>2 DELOVNOPRAVNA ZAKONODAJA V SLOVENIJI.....</b>	<b>6</b>
2.1 ZAKONSKO UREJANJE PRESEŽKOV DELOVNE SILE .....	6
2.2 ZAKON O DELOVNIH RAZMERNIH .....	7
2.2.1 OPERATIVNI RAZLOGI ZA NASTANEK PRESEŽNIH DELAVCEV.....	7
2.2.2 ZAČASNI PRESEŽKI DELAVCEV.....	8
2.2.3 TRAJNI PRESEŽKI DELAVCEV.....	8
2.3 SPLOŠNA KOLEKTIVNA POGODBA ZA GOSPODARSKE DEJAVNOSTI .....	12
2.4 PROGRAM RAZREŠEVANJA PRESEŽKOV DELAVCEV.....	13
<b>3 NAČINI REŠEVANJA PROBLEMA PRESEŽNIH DELAVCEV NA RAVNI PODJETJA .....</b>	<b>16</b>
3.1 ZMANJŠEVANJE PRESEŽKOV ZAPOSLENIH Z ODPUŠČANJEM .....	16
3.2 ALTERNATIVNI NAČINI ZMANJŠEVANJA ŠTEVILA ZAPOSLENIH.....	17
3.2.1 GARANCIJA STALNOSTI ZAPOSLOTITVE .....	17
3.2.3 PREMIŠLJENA ZMANJŠANJA DELOVNE SILE .....	18
3.2.4 K ZAPOSLENIH ORIENTIRANE PRILAGOJEVALNE STRATEGIJE.....	20
3.2.5 STRATEGIJE NADOMESTITVE DELOVNEGA MESTA.....	20
3.3 UKREPI, KI SPODBUJAJO SPONTANO ZNIŽANJE ZAPOSLENIH.....	21
3.3.1 SPODBUJANJE Z NARAVNIM ODLIVOM .....	21
3.3.2 ZMANJŠANJE ŠTEVILA ZAČASNO ZAPOSLENIH.....	21
3.3.3 DOSLEDNO IZVAJANJE DISCIPLINSKIH UKREPOV.....	21
3.3.4 NEDOSEGANJE DELOVNIH REZULTATOV IN NEZMOŽNOST ZA DELO .....	21
3.4 UKREPI, KI POSREDNO ZMANJŠUJEJO ŠTEVILO ZAPOSLENIH .....	21
3.4.1 ZAMRZNITEV ZAPOSLOVANJA IN NADURNEGA DELA.....	22
3.4.2 LINEARNO ZNIŽANJE PLAČ .....	22
3.4.3 ZAČASNA UKINITEV NADOMESTIL ZA PREVOZ NA DELO .....	22
3.4.4 PREKVALIFIKACIJA.....	22
3.4.5 DELAVCI NA ČAKANJU .....	22
3.4.6 IZKORIŠČANJE NEPLAČANIH DOPUSTOV.....	22
<b>4 PROBLEMATIKA PRESEŽNIH DELAVCEV V ZASAVSKIH PREMOGOVNIKIHI.....</b>	<b>23</b>
4.1 RUDNIKI RJAVEGA PREMOGA V SLOVENIJI IN NJIHOV RAZVOJ .....	23
4.1.1 ZAČETKI.....	23
4.1.2 OB KONCU 20. STOLETJA.....	24
4.1.3 ZAPIRANJE RUDNIKOV.....	25
4.2 RUDNIK RJAVEGA PREMOGA ŽAGORJE.....	25
4.2.1 PREDSTAVITEV RUDNIKA RJAVEGA PREMOGA ŽAGORJE.....	25
4.2.2 KADROVSKA PREDSTAVITEV RUDNIKA ŽAGORJE V ZAPIRANJU .....	26
4.2.3 PRESEŽNI DELAVCI RUDNIKA ŽAGORJE V ZAPIRANJU .....	29
4.2.4 REŠEVANJE STATUSA PRESEŽNIH DELAVCEV.....	29
4.3 RUDNIK RJAVEGA PREMOGA TRBOVLJE-HRASTNIK .....	32
4.3.1 KADROVSKA PREDSTAVITEV RUDNIKA TRBOVLJE-HRASTNIK (RTH).....	33
4.3.2 PRESEŽNI DELAVCI RUDNIKA TRBOVLJE-HRASTNIK .....	34
4.3.3 REŠEVANJE STATUSA PRESEŽNIH DELAVCEV.....	35
4.4 PRIMERJAVA NAČINOV REŠEVANJA PROBLEMA PRESEŽNIH DELAVCEV MED RUDNIKOM ŽAGORJE V ZAPIRANJU IN RTH.....	38
<b>SKLEP.....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>42</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>42</b>
<b>PRILOGA</b>	

# UVOD

Slovenijo so v začetku devetdesetih let zajele velike družbenoekonomske spremembe. Postopno prehajanje iz socialističnega sistema v tržno gospodarstvo je zahtevalo intenzivne procese prestrukturiranja domačega gospodarstva. Mnoga podjetja so se v teh okoliščinah soočila z dejstvom, da je delo določenega števila delavcev trajno ali začasno nepotrebno.

Zasavje je območje, ki ga je zaznamoval rudarski pečat in kjer so že od začetka 19. stoletja dalje kopali premog. In zaradi premoga se je na celotnem območju razvila industrija, povezana z njegovo rabo. V začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja pa je prišlo do padca povpraševanja po premogu. Zmanjševanje povpraševanja po domačem rjavem premogu je vodilo v postopno nižanje proizvodnje premoga in posledično v zapiranje manj rentabilnih rudnikov v sklopu Rudnikov rjavega premoga Slovenije. Zasavski premogovniki so bili torej soočeni s precejšnjim številom presežnih delavcev in reševanjem problema le-teh.

*Problematika diplomskega dela* je predstavljena z vidika podjetja, torej zasavskih premogovnikov, ki so se v zadnjih letih morali soočiti s problemom reševanja presežnih delavcev.

*Osnovni namen diplomskega dela* je preučiti in predstaviti problematiko nastanka in reševanja težav presežnih delavcev. V ta namen je potrebno najprej opredeliti pojem "presežni delavci", nakazati možne poti reševanja problema presežnih delavcev in delovnopravno zakonodajo v Sloveniji, ki jo morajo podjetja in organizacije pri reševanju problema presežnih delavcev upoštevati.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi Rudnikov rjavega premoga Zagorje in Trbovlje-Hrastnik ter načinom reševanja problema presežnih delavcev, ki so jih uporabljali v Rudniku Zagorje, in načinom, ki jih bodo v Rudniku Trbovlje-Hrastnik v prihodnosti še uporabljali. Na koncu sem načine reševanja problema presežnih delavcev, ki so jih uporabili v obeh podjetjih, med seboj še primerjala, ugotovitve pa podala v sklepu.

# 1 TRG DELA

## 1.1 Od dogovornega k tržnemu zaposlovanju

"Na prehodu iz sedemdesetih v osemdeseta leta se je govorilo predvsem o planiranju kadrov in o družbenem dogovoru o kadrovske politiki. Koncept trga delovne sile je služil predvsem za negativno definicijo dogovorne regulacije zaposlovanja. Odkrivanje trga delovne sile je bilo sprejeto z nemalo skepe in političnega negotovanja." (Svetlik, 1992, str. 10)

"Dilema, ali trg delovne sile da ali ne, se zdi danes skoraj brezpredmetna. Trg delovne sile ne zagotavlja njene optimalne alokacije, vsekakor pa je ta boljša od še tako podrobnega in direktivnega planiranja. Delovna sila je eden od ključnih dejavnikov proizvodnje, zato je ni mogoče izločiti iz ekonomskega računa. Ima svojo ceno, ki je odvisna od ponudbe in povpraševanja ter od vlaganja v njen razvoj. V proizvodnji predstavlja strošek, ki ga kaže zmanjševati bodisi z omejevanjem njene uporabe bodisi z njenim boljšim izkoriščanjem." (Svetlik, 1992, str. 11)

Socialistični sistemi, ki so vztrajali na neekonomski obravnavi delovne sile, so s tem dosegli ravno nasprotno učinke od pričakovanih. Delovna sila ni prenehala biti strošek, temveč je ta strošek postal le prikrit in je tako močno vplival na zniževanje ekonomske učinkovitosti. Prišlo je do velike stopnje podzaposlenosti zaposlenih, do nizke ravni plač, do nizkih vlaganj v razvoj delovne sile, skratka do nemarnega ravnanja s tem proizvodnim dejavnikom. Hkrati pa tak odnos do zaposlenih ni nič prispeval k humanizaciji dela oziroma k razpredmetenju delavcev.

Trg delovne sile daje svobodo posamezniku tako v vlogi ponudnika delovne sile – delavca kot v vlogi kupca delovne sile – podjetnika. Z druge strani je svoboda obeh pogoj delovanja trga (Svetlik, 1992, str. 12).

Seveda so proti trgu delovne sile tudi tehtni ugovori. Mednje sodijo predvsem trije (Svetlik, 1992, str. 12):

1) Zaradi proizvodnih ciklov tudi na trgu delovne sile prihaja do cikličnih nihanj. Tako podjetjem občasno primanjkuje delavcev ali pa ostaja veliko delavcev začasno brez dela. Na ta nihanja nimajo posamezniki nobenega vpliva.

2) Trg delovne sile ne deluje dovolj hitro. Zaradi naraščajočega razkoraka med vse krajšimi tehnološkimi in vse daljšimi izobraževalnimi cikli je vse več strukturnih neskladij, zato ponudba delovne sile vse manj ustreza hitro se spreminjajočemu povpraševanju. To pa prizadeva tako podjetja, ki ne najdejo ustreznih delavcev, kot tudi posameznike, ki ostajajo brez dela.

3) Iz zgornjih dveh sledi tretji ugovor, češ da trg delovne sile spremlja stalna in celo naraščajoča brezposelnost. Posamezne socialne skupine so ji močno izpostavljene, tako da postajajo ekonomsko in socialno ogrožene. Zanje so vse prednosti trga delovne sile nične. Ob naraščanju tega problema se negativne posledice brezposelnosti širijo tudi na skupino zaposlenih in

podjetnikov. Vse več sredstev je potrebnih za preživetje brezposelnih, njihovi problemi pa se širijo na družine in bivalna okolja.

Ko so v razvitih deželah tehtali argumente za in proti trgu delovne sile, so prevladali prvi. Tem bolj, ker so s socialno politiko, predvsem pa s politiko zaposlovanja, uspeli močno omiliti negativne posledice delovanja trga delovne sile in razviti prijeme za izboljšanje njegovega delovanja. Če so socialistični sistemi poskušali odpraviti trg delovne sile, da bi se izognili njegovim negativnim socialnim posledicam, uporabljajo sistemi s tržnim gospodarstvom državo za intervencije le na tistih mestih, na katerih trg delovne sile odpoveduje kot samodejni instrument. Pri tem se seveda intervencija od države do države razlikuje (Svetlik, 1992, str. 13).

## 1.2 Od sistema neposredne k sistemu posredne varnosti

V sistemu samoupravnega odločanja so bili posamezniki svobodni ponudniki delovne sile, vendar pa jim ni bilo potrebno prevzemati nase velikih tveganj. Njihovo zaposlitev je varoval institut trajne zaposlenosti oziroma institut prepovedi odpuščanja iz tehnoloških ali ekonomskih razlogov. Tak sistem upravičeno imenujemo *sistem neposredne varnosti* oziroma *sistem varnosti brez tveganja* (Svetlik, 1992, str. 14).

Odločitev za tržno regulacijo zaposlovanja postavlja cel sistem na glavo. Trg delovne sile se spreminja v trg kupcev, ki je zares pravi trg. Podjetja naj bi bila odvisna zgolj od uspeha na trgu blaga, zato lahko odpuščajo odvečno delovno silo. Posamezniki so izgubili monopol nad delovnimi mesti, zato jim nihče več ne omejuje podjetništva. Če izgubijo delo v enem, naj bi ga našli v drugem podjetju. Pri tem jim pomaga država, ki jih ščiti tudi v primeru neuspeha (Svetlik, 1992, str. 15).

Bistveni element navedene transformacije je uvajanje *principov posredne varnosti*. Varnost zaposlitve in varnost podjetja nista več vnaprej in brezpogojno zagotovljeni. Za varnost naj poskrbi najprej vsak sam. S tem, ko se odloča za določen poklic oziroma šolo, ko se spusti v konkurenco za določeno delo, ko se poskuša uveljaviti na delovnem mestu, ko poskuša uspeti kot podjetnik, naj bi si zagotovil ekonomsko in socialno varnost. S tem prevzema tudi tveganje, da ne bo uspel. In šele, če ne uspe, nastopi država. Temu bi lahko rekli priložnosti z določeno mero odgovornega tveganja (Svetlik, 1992, str. 15).

Vendar pa je ukinitvev instituta varnosti zaposlitve kljub številnim varovalkam, ki so vgrajene v zakon o delovnih razmerjih, začela hipoma sproščati velike rezerve delovne sile, ki se je iz podzaposlenosti preusmerjala v odkrito brezposelnost.

Največje težave pri tem seveda občutijo posamezniki. Stopnja varnosti njihove zaposlitve se je hipoma zmanjšala. Priložnosti, ki so jih prinesle sistemske spremembe, se nekateri niti niso zavedali, drugi pa niso imeli predpogojev, kot so znanje, izkušnje in sredstva, da bi jih lahko izkoristili. Celo tisti, ki imajo vse navedene predpogoje, potrebujejo določen čas za svojo preusmeritev. Tu gre torej tudi za sam proces resocializacije (Svetlik, 1992, str. 16).

### **1.3 Problem presežnih delavcev v Sloveniji**

"Problem presežnih delavcev je danes svetovni problem tako razvitega kot nerazvitega dela. Pogojujejo ga predvsem trije pomembni dejavniki: tehnološki razvoj in konkurenca, gospodarske krize in rast prebivalstva. Druge, še stalen priliv zaposlovanja kmečkega prebivalstva, vse večjega zaposlovanja žensk, migracijski tokovi z vzhoda in juga proti severu in zahodu, bi lahko razvrstili med prve tri glavne vzroke." (Korpič-Horvat, 1994, str. 646)

V naši državi smo prvič zaznali presežek delavcev v poznih šestdesetih letih zaradi tehnično-tehnološkega razvoja in ekstenzivnega zaposlovanja. Problema nismo razrešili, temveč smo ga ohranjali kot prikrito brezposelnost. K temu je pripomogla tudi takrat veljavna zakonodaja z zagotavljanjem popolnega monopola delavca na njegovem delovnem mestu. Politična in gospodarska kriza v poznih osemdesetih letih in izguba trgov v začetku devetdesetih let nista samo ustvarjali novih presežkov delavcev, temveč sta tudi z vso težo pokazali na latentno brezposelnost prejšnjih let v organizacijah. Te so zato hitro izkoristile nove zakonske možnosti reševanja problema presežnih delavcev. Uporabile so predvsem pasivne oblike razreševanja problema presežkov. Ugotovljale so presežke delavcev s posledico izgube zaposlitve, izvajale programirane stečaje in množično upokojevale (Korpič-Horvat, 1994, str. 646).

## **2 DELOVNOPRAVNA ZAKONODAJA V SLOVENIJI**

### **2.1 Zakonsko urejanje presežkov delovne sile**

"Po letu 1945 je bila v Jugoslaviji uzakonjena stalnost in trdnost zaposlitve, ki jo je varovala še Ustava SFRJ iz leta 1974. Ta je še določala, da če zaradi tehnoloških in drugih izboljšav, ki pripomorejo k večji produktivnosti dela in k večjemu uspehu organizacije, delavčevo delo v temeljni organizaciji ni več potrebno, delavec ne more izgubiti lastnosti delavca v tej organizaciji, dokler se mu ne zagotovi drugo delovno mesto, ki ustreza njegovi sposobnosti in kvalifikaciji. Breme socialne varnosti za delavce je bilo tako v celoti preneseno na organizacije. Vedeti pa moramo tudi, da je v prvih povojnih letih primanjkovalo delovne sile in je zato država s svojimi predpisi skrbela za njeno zagotavljanje." (Korpič-Horvat, 1994, str. 647)

V drugi polovici osemdesetih let, ko smo začeli spreminjati družbeno lastnino v pluralizem lastnin z drugačnimi upravičenji, smo s tem posegli tudi v spreminjanje delovnopravnih razmerij. Uvajanje tržnega gospodarstva, predvsem pa konkurenca, sta zahtevala večjo produktivnost, odpravo podzaposlenosti in v posledici tega trg delovne sile (Korpič-Horvat, 1994, str. 647).

Republiški zakon o delovnih razmerjih iz leta 1990 (Uradni list RS, št. 14/90) je v III. poglavju uredil pravico začasnih in trajnih presežkov delavcev zaradi tehnoloških, organizacijskih in

ekonomskih razlogov in postopek ter merila, ki jih je bilo potrebno podrobneje urediti v kolektivni pogodbi in s splošnim aktom, na podlagi katerih se je ugotavljalo prenehanje potreb po delu delavca.

Novela zakona o delovnih razmerjih iz leta 1991 (Uradni list RS, št. 5/91) je določila *prenehanje potreb po delavcih zaradi nujnih operativnih razlogov v organizaciji oziroma pri delodajalcu*. Za nujne operativne razloge je štela:

1. tehnološke, organizacijske ali strukturalne razloge, ki pripomorejo k večji učinkovitosti organizacije oziroma delodajalca;
2. ekonomske razloge;
3. ukrepe družbenopolitične skupnosti.

Zakonske norme prav tako določajo obveznosti organizacije oziroma delodajalca in pravice delavcev ter vlogo sindikatov. Pri tem opredeljujejo značilnosti začasnih in trajnih presežkov delavcev, merila za njihovo določitev, programe za reševanje problema presežkov delavcev, varstvo delavcev, posebej določenih kategorij in zaščitenih delavcev in drugo.

Poleg zakonskih norm urejajo inštitut presežkov delavcev tudi kolektivne pogodbe, in sicer:

- Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo (Uradni list RS, št. 39/93);
- Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 18/91, 34/93);
- kolektivne pogodbe posameznih dejavnosti;
- splošni akti podjetja.

Kolektivne pogodbe so predvsem bolj ali manj uspešno določile merila za ugotavljanje presežnih delavcev in konkretizirale druge pravice in obveznosti organizacije oziroma delodajalca ter delavca (višina nadomestil OD in drugo).

## **2.2 Zakon o delovnih razmerjih**

Zakon o delovnih razmerjih, ki je začel veljati 24. 4. 1990, je vprašanje pravic delavcev, katerih delo postane v organizaciji oziroma pri delodajalcu nepotrebno, uredil v III. poglavju (Uradni list RS, št. 14/90).

### **2.2.1 OPERATIVNI RAZLOGI ZA NASTANEK PRESEŽNIH DELAVCEV**

Med nujne operativne razloge v organizaciji oziroma pri delodajalcu štejejo tisti, zaradi katerih v podjetju nastanejo presežni delavci: tehnološki, organizacijski ali strukturni razlogi, ki prispevajo k večji učinkovitosti organizacije oziroma delodajalca, ekonomski razlogi in ukrepi družbenopolitične skupnosti (Uradni list RS, št. 14/90).

- **Tehnološki** – presežek delovne sile nastane zaradi uvedbe nove tehnologije, v katero se ne more vključiti del delavcev, ki nima ustreznih znanj in izkušenj, torej ne izpolnjuje novih zahtev o znanju, potrebnem za nadaljnje delo.



- **Ekonomski** – presežek je možna posledica prodajno neuspešnih programov, pa tudi zastarele tehnologije, katere posledica so nekonkurenčni izdelki.
- **Organizacijski** – navadno so le sredstvo, s katerim se delavce odpusti.
- **Strukturni** – če delavci po izobrazbi ne ustrezajo več, kar lahko izhaja iz tehnoloških sprememb ali pa razsipne organiziranosti, katere možna posledica je prekomerno povečanje števila zaposlenih po posameznih funkcijah.
- **Ukrepi družbenopolitične skupnosti** – ti nastopijo v primeru, če podjetje pri opravljanju svojih dejavnosti ne izpolnjuje zahtev, ki so nujno potrebne, npr. ekoloških, sanitarnih.

### 2.2.2 ZAČASNI PRESEŽKI DELAVCEV

Zakon ločičasne in trajne presežke delavcev. Pri prvih gre le začasno prenehanje potreb po delavcih, in sicer do 6 mesecev. V tem primeru delovno razmerje delavcev ne preneha. Organizacija ali delodajalec lahko:

1. začasno, največ za 6 mesecev, razporedi delavca na drugo delovno mesto, za katero se zahteva eno stopnjo nižja strokovna izobrazba;
2. začasno, največ za 6 mesecev, razporedi delavca v drugo organizacijo ali k delodajalcu na delovno mesto z enako ali z eno stopnjo nižjo strokovno izobrazbo;
3. napoti delavca na prekvalifikacijo oziroma dokvalifikacijo s pravico do nadomestila OD v višini, določeni v kolektivni pogodbi oziroma s splošnim aktom;
4. zagotovi delavcu nadomestilo OD za čakanje na delo v višini, določeni v kolektivni pogodbi oziroma s splošnim aktom, vendar najmanj v višini zjamčenega OD;
5. uvede delo s skrajšanim delovnim časom, ki pa se šteje za polni delovni čas. Če je delovni čas krajši kot 36 ur na teden, je delavec za razliko do polnega delovnega časa upravičen do nadomestila OD najmanj v višini zjamčenega OD, sicer pa prejema plačo po dejanskem delu.

Odločitev o tem, kateri delavci so postaličasni presežki in kateri ukrep bo uporabljen, sprejme poslovodni organ oziroma delodajalec; če pa gre za večje število delavcev, pa organ upravljanja. Vsi morajo zahtevati in obravnavati mnenje sindikatov.

### 2.2.3 TRAJNI PRESEŽKI DELAVCEV

Zakon o delovnih razmerjih šteje za trajne presežke delavcev, ko postane njihovo delo zaradi nujnih operativnih razlogov v organizaciji oziroma pri delodajalcu nepotrebno za več kot 6 mesecev. V tem primeru delavcem preneha delovno razmerje.

## **A) Postopek ugotavljanja trajnih presežkov delavcev**

Obstoj trajnih presežkov delavcev ugotovi poslovodni organ oziroma delodajalec. Ta mora o razlogih za prenehanje potreb po delu, o številu in kategorijah nepotrebnih delavcev in o roku, v katerem bo prenehala potreba po delu, obvestiti svet delavcev ali delavskega zaupnika; pristojni zavod za zaposlovanje in organ družbenopolitične skupnosti pa v primeru prenehanja potreb po delu večjega števila delavcev<sup>1</sup>.

## **B) Program razreševanja presežka delavcev**

V programu razreševanja presežka delavcev se določijo ukrepi za preprečitev oziroma omejitev prenehanja delovnega razmerja delavcev, seznam delavcev, ki jim bo prenehalo delovno razmerje, ter ukrepi in merila za izbiro ukrepov za omilitev škodljivih posledic prenehanja delovnega razmerja (ponudba zaposlitve drugje, denarna pomoč, dokup zavarovalne dobe, delo s skrajšanim delovnim časom, denarna pomoč za opravljanje dejavnosti).

Program razreševanja presežkov delavcev, ki mora biti pisno izdelan, sprejme organ upravljanja oziroma delodajalec v sodelovanju s svetom delavcev ali delavskim zaupnikom ali predstavnikom sindikata (če tem pogojem ni zadoščeno, gre za bistveno pomanjkljiv postopek določanja presežkov). Ti sodelujejo pri pripravi in sprejetju programa tako, da dajejo stališča, mnenja in predloge, ki jih mora obravnavati in upoštevati organ upravljanja oziroma delodajalec. Svet delavcev in delavski zaupnik ter organ sindikatov dejavnosti lahko, če gre za prenehanje potreb po delu večjega števila delavcev, sprožijo postopek pred arbitražno komisijo. Sestavo arbitraž in izpodbijanje arbitražnih odločb je na novo uredil Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (Uradni list RS, št. 19/94).

Program reševanja presežnih delavcev mora biti finančno ovrednoten, odpravnine pa morajo biti presežnim delavcem izplačane najkasneje do izteka odpovednega roka (Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, Uradni list RS, št. 40/97).

## **C) Merila za ugotavljanje nepotrebnih delavcev**

Zakon o delovnih razmerjih določa pri določitvi delavcev, ki postanejo trajni presežki, naslednja merila:

- delovno uspešnost;
- strokovno izobrazbo delavca oziroma usposobljenost za delo in potrebna dodatna znanja in zmožnosti;

<sup>1</sup> Če je v organizaciji oziroma pri delodajalcu zaposlenih manj kot 10 delavcev in postane delo delavcev zaradi nujnih operativnih razlogov trajno nepotrebno, ni dolžnost poslovodnega organa oziroma delodajalca o tem obvestiti zavod za zaposlovanje in pristojni organ družbenopolitične skupnosti in ne sprejeti programa za reševanje presežkov delavcev.

- delovne izkušnje;
- zdravstveno stanje;
- socialno stanje (število nepreskrbljenih družinskih članov, opravljanje obrtne dejavnosti kot postranski poklic, opravljanje kmetijske dejavnosti, družbeništvo).

V kolektivnih pogodbah oziroma splošnih aktih so ta merila podrobneje razdelana (Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, Uradni list RS, št. 40/97).

#### **D) Varstvo delavcev**

Delovno razmerje ne sme prenehati delavcu, čigar delo postane trajno nepotrebno, v primerih:

- če je delavca mogoče razporediti, z njegovim soglasjem, na drugo delovno mesto, ki ne ustreza njegovi strokovni izobrazbi, znanju ali zmožnostim;
- če je mogoče delavca dokvalificirati oziroma prekvalificirati v 6 mesecih za opravljanje drugega ustreznega dela;
- če je delo mogoče opravljati z nespremenjenim številom delavcev, s skrajšanim delovnim časom, najmanj 36 ur, ki se šteje za polni delovni čas.

#### **E) Varnost določenih kategorij delavcev pri določanju trajnih presežkov**

Delavcu ne more prenehati delovno razmerje zaradi nujnih operativnih razlogov:

- če je na služenju vojaškega roka;
- če je odsoten zaradi začasne nezmožnosti za delo zaradi bolezni;
- nosečnici in delavki oziroma delavcu v času odsotnosti z dela zaradi porodniškega dopusta in dopusta za nego in varstvo otroka;
- če je član organa upravljanja ali drugega organa, ki predstavlja delavce, in sindikalnemu poverjeniku v času opravljanja funkcije in dve leti po tem;
- če je izvoljen za delegata skupščine družbenopolitične skupnosti.

#### **F) Posebej zaščiteni delavci**

Pri določanju presežnih delavcev je zakon posebej zaščetil *delovne invalide* in *starejše delavce*. Prvim lahko preneha delovno razmerje le z njihovim soglasjem ali če se jim zagotovi drugo ustrezno delovno mesto v drugi organizaciji ali pri delodajalcu. Dokler se delavcu ne zagotovi ustrezno delovno mesto, mu organizacija ali delodajalec lahko odredi čakanje na delo.

Starejšemu delavcu ne more prenehati delovno razmerje, če mu do upokojitve manjka do 5 let zavarovalne dobe, razen:

- če se mu zagotovi dokup zavarovalne dobe;
- če mu je zagotovljeno denarno nadomestilo iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti do izpolnitve pogojev za upokožitev;
- če se mu z njegovim soglasjem zagotovi pravica do ustrezne pokojnine.

Prav tako je zakon določil obligatorno *pisno soglasje* delavca za prenehanje delovnega razmerja pri:

- delavcu z manj kot enim letom delovne dobe;
- obeh zakoncih, ki sta zaposlena v isti organizaciji oziroma pri istem delodajalcu;
- delavcu, čigar zakonec je prijavljen pri zavodu za zaposlovanje kot brezposeln;
- delavcu oziroma delavki samohranilki z otrokom do dveh let starosti ali z otrokom, zmerno ali huje motenim v duševnem ali telesnem razvoju.

Novela zakona o delovnih razmerjih posebej nalaga organizaciji oziroma delodajalcu, da pisno opozori delavca na posledice prenehanja delovnega razmerja z njegovim soglasjem v zvezi s pravicami iz zavarovanja za primer brezposelnosti. Namreč, če delavec soglašča s prenehanjem delovnega razmerja, ne more uveljavljati pravice do denarnega nadomestila po zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, ker šteje, da mu je delovno razmerje prenehalo na podlagi pisnega sporazuma.

### **G) Insolventnost delodajalca in redna likvidacija**

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90) kot razlogov trajnega prenehanja potreb po delu delavca ne navaja niti finančne reorganizacije niti insolventnosti delodajalca niti redne likvidacije. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 52/99) je v 51. členu uvedel nov razlog za ugotovitev, da je delo delavca trajno nepotrebno, to je *finančno reorganizacijo*. To je poseben ukrep v primeru prisilne poravnave, katerega namen je ohranitev perspektivnega dela proizvodnje in čim večje zavarovanje interesa upnikov. Naslednji razlog, zaradi katerega lahko postane delo delavcev trajno nepotrebno, je *stečaj*. Zakon v zvezi s tem ne opredeljuje pojma presežnih delavcev, temveč samo določa, da z dnem začetka stečajnega postopka prenehajo delovna razmerja dolžnikovih delavcev (106. člen Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji). Z začetkom *likvidacijskega postopka* preneha delovno razmerje vsem zaposlenim (182. člen Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji).

Do leta 1999 delavci, ki jim je prenehalo delovno razmerje bodisi zaradi finančne reorganizacije bodisi zaradi uvedbe stečajnega postopka, niso bili deležni nobenih posebnih pravic zaradi prenehanja delovnega razmerja. Šele novela Zakona o jamstvenem skladu Republike Slovenije v letu 1999 (Uradni list RS, št. 53/99) je v prvem odstavku določila, da imajo delavci, ki jim je delovno razmerje prenehalo zaradi insolventnosti delodajalca, pravico do odpravnine v višini in pod pogoji, kot jo imajo delavci, ki jim je delovno razmerje prenehalo zaradi nujnih operativnih razlogov po zakonu o delovnih razmerjih. Ob upoštevanju veljavnih predpisov pripada tudi v primeru redne likvidacije odpravnina delavcem, ki jim preneha delovno razmerje (Cvetko, 2000, str. 1315).

## 2.3 Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti

Nova Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti je začela veljati 1. junija 1997 (Uradni list RS, št. 40/97) in je grajena na izkušnjah dotedanjih splošnih kolektivnih pogodb za gospodarstvo (Uradni list RS, št. 31/90, 11/93 in 39/93). Med drugim opredeljuje tudi določanje in reševanje problema presežnih delavcev.

Kot je že bilo omenjeno, ločimo šest kriterijev za ohranitev delovnega mesta:

- uspešnost,
- izobrazba,
- delovne izkušnje,
- delovna doba,
- zdravstveno stanje zaposlenih,
- socialno stanje zaposlenih.

Zgoraj navedeni kriteriji se uporabljajo tako, da se vsak naslednji kriterij uporabi samo v primeru, če s predhodnim kriterijem ni bilo mogoče določiti, kateri delavci ohranijo zaposlitev oziroma kateri postanejo presežni.

Kriterije je torej možno uporabiti le po metodi izključevanja, razen če ni s kolektivno pogodbo dejavnosti oziroma s podjetniško kolektivno pogodbo določena možnost uporabe kumulativne metode<sup>2</sup>.

- 1) Najpomembnejši kriterij za ohranitev zaposlitve je *doseganje delovnih rezultatov*. Prednost imajo seveda tisti delavci, ki dosegajo boljše rezultate. Kriterije doseganja delovnih rezultatov je možno uporabiti pri določanju presežnih delavcev le, če so vnaprej določena merila za ugotavljanje delovnih rezultatov in če so se ta uporabljala najmanj zadnjih šest mesecev pred sprejemom programa razreševanja problema presežnih delavcev.
- 2) V primeru, če vsi obravnavani delavci dosegajo enake delovne rezultate, uporabimo drugi kriterij – *strokovno izobrazbo delavca*. V primeru enake delovne uspešnosti obdrži delo delavec, ki ima višjo izobrazbo, ali tisti, ki je bolj usposobljen za delo.
- 3) Tretji kriterij predstavljajo *delovne izkušnje* pri enakih ali sorodnih delih. Prednost imajo delavci z več delovnimi izkušnjami.
- 4) *Delovna doba* pri delodajalcu je četrti kriterij. Prednost za ohranitev zaposlitve imajo delavci z daljšo delovno dobo.

<sup>2</sup> Pri uporabi kumulativnega načina za določanje presežkov ima največjo težo kriterij uspešnosti, in sicer 50 %. Teža vsakega naslednjega kriterija pa je praviloma manjša za polovico, s tem da sta kriterija zdravstvenega in socialnega stanja enakovredna.

- 5) *Zdravstveno stanje delavca* – peti kriterij. Prednost imajo delavci s slabšim zdravstvenim stanjem in delavci, ki so zboleli za poklicno boleznijo, med temi pa tisti, ki so utrpeli poškodbe pri delu pri delodajalcu.
- 6) *Socialno stanje* pa predstavlja zadnji, šesti kriterij. V tem primeru imajo prednost delavci s slabšim socialnim stanjem. Pri ugotavljanju socialnega stanja se upoštevajo predvsem dohodek na družinskega člana, število nepreskrbljenih otrok, zaposlenost družinskih članov, premoženjsko stanje delavca.

Poleg primerov, ki jih določa zakon, ne more brez soglasja prenehati delovno razmerje tudi delavcu, ki je starejši od 55 let, oziroma delavki, ki je starejša od 50 let in ima najmanj 15 let delovne dobe pri delodajalcu oziroma 25 let skupne delovne dobe.

Delodajalec mora delavce obveščati o vseh aktivnostih, ki so povezane z nastankom reševanja problema presežnih delavcev, hkrati pa morajo biti delavci osebno seznanjeni z možnimi načini reševanja svojega delovnega položaja.

## 2.4 Program razreševanja presežkov delavcev

35. člen Zakona o delovnih razmerjih določa, da mora organ upravljanja oziroma delodajalec na osnovi ugotovitve o obstoju trajnega prenehanja potreb po delu sprejeti program razreševanja presežkov delavcev. Program reševanja problema presežnih delavcev je pravni akt in kot tak podlaga individualnim sklepom o prenehanju delovnega razmerja ali o uporabi drugih ukrepov, ki jih predvideva Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90).

Čeprav sprejema program razreševanja presežnih delavcev organ upravljanja, Zakon o delovnih razmerjih v 35. členu nalaga poslovodnemu organu dolžnost, da zagotovi sodelovanje delavskega sveta oziroma drugega organa delavskega soupravljanja ter sodelovanje predstavnikov sindikata.

Program, ki ga sprejme organ upravljanja, mora vsebovati naslednje ugotovitve oziroma odločitve:

- ◆ **Analizo obstoječega stanja v podjetju.** Za načrtno ugotavljanje in ekonomsko upravičeno razreševanje presežka delavcev moramo proučiti tržne razmere, konkurenčne sposobnosti podjetja, analizirati tehnologijo in produktivnost in na tej osnovi izdelati poslovne plane in oceniti presežke delavcev.
- ◆ **Opredelitev vzrokov, zaradi katerih je potrebno zmanjšati število delavcev.** Iz programa razreševanja presežnih delavcev mora biti razvidno, zakaj in po kakšnih kriterijih je delo konkretnega delavca postalo trajno nepotrebno. Utemeljiti je torej treba nujne operativne razloge, ki so pripeljali do potrebe po zmanjšanju števila delavcev.
- ◆ **Ukrepe za omejitev prenehanja delovnega razmerja.** Organ upravljanja je dolžan pred dokončnim prenehanjem potreb po določenem številu delavcev podati ukrepe, s

katerim skuša zagotoviti delo čimvečjemu številu delavcev. Ukrepi se največkrat nanašajo na pridobitev novih ali dodelavnih poslov oziroma skrajšanje delovnega časa. S takšnimi ukrepi je možno zagotoviti delo določenemu številu presežnih delavcev. Takšna odločitev ima socialni aspekt in je kratkoročna, obenem pa izvedljiva v podjetjih, ki imajo na trgu težave kratkoročnega značaja in predvidevajo njihovo izboljšanje. V podjetjih, kjer se v roku 6 mesecev ne predvideva izboljšanje razmer, so opisane odločitve socialne narave in prizadetim delavcem zgolj zagotavljajo preživetje, kar pa ne more biti cilj dolgoročno uspešnega podjetja.

- ◆ **Ukrepe in možne načine reševanj problema presežnih delavcev.** Podjetje lahko predvidi različne načine reševanja presežnih delavcev, ki se nanašajo zlasti na dokup zavarovalne dobe, dokup zavarovalne dobe za čas služenja vojaškega roka ali rednega študija, dokup za vštetje kmečke dobe ali za čas opravljanja samostojne dejavnosti, predčasne upokojitve, invalidske upokojitve, prerazporeditev na druga delovna mesta v podjetju, prehod v drugo organizacijo oziroma podjetje, sporazumno prenehanje delovnega razmerja, prekvalifikacije ali dokvalifikacije, prenehanje delovnega razmerja s 6-mesečnim odpovednim rokom. Izvedbo predvidenih ukrepov je potrebno finančno ovrednotiti in predvideti zagotovitev potrebnih sredstev.

Dokler ni dokončno sprejet program reševanja presežnih delavcev, nobenemu delavcu, ki ima status trajnega presežka, ni možno odpovedati delovnega razmerja. S sprejetjem programa razreševanja presežnih delavcev z vsemi bistvenimi deli pridemo do števila delavcev, katerih delo postane trajno nepotrebno. Delavcu, kateremu ni mogoče trajno zagotoviti dela v organizaciji oziroma pri delodajalcu, preneha delovno razmerje po preteku šestih mesecev po dokončnosti sklepa o prenehanju delovnega razmerja, kot to določa Zakon o delovnih razmerjih. Delavec ima pravico do ugovora zoper sklep o prenehanju delovnega razmerja; dokler o ugovoru ni odločeno, se sklep o prenehanju ne more izvršiti. Individualne sklepe o prenehanju delovnega razmerja sprejme poslovodni organ oziroma delodajalec, v primeru večjega števila presežnih delavcev pa organ upravljanja. Zakon o delovnih razmerjih določa, da se za večje število delavcev šteje, če je v 45 zaporednih dneh nepotrebni:

- najmanj 10 delavcev v organizaciji ali pri delodajalcu z do 100 zaposlenimi;
- najmanj 10 % delavcev v organizaciji ali pri delodajalcu s 100 do 300 delavci;
- najmanj 30 delavcev v organizaciji z več kot 300 delavci.

#### **A) Vloga sveta delavcev**

V organizacijah, v katerih je oblikovan svet delavcev, mora poslovodni organ zagotoviti skupno posvetovanje o predloženem programu, saj program predvideva zmanjšanje števila delavcev. Skupno posvetovanje zahteva 94. člen Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93) vselej takrat, kadar se zmanjša število delavcev.

V organizacijah, v katerih ni oblikovan svet delavcev, so sindikati tisti, ki zastopajo interese zaposlenih, saj Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90) omogoča kritično obravnavanje predloga programa.

## **B) Vloga sindikatov**

Sindikati zastopajo interese delavcev v postopku razreševanja presežkov delavcev ne glede na to, ali jim je priznana reprezentativnost ali ne. Sindikati bodo lahko učinkovito zastopali interese zaposlenih le pod pogojem, da bodo celovito in pravočasno obveščeni o pripravah za oblikovanje programa in če bodo predlog programa kritično in strokovno ocenili. Če v organizaciji obstaja več sindikatov, potem naj bi v interesu vseh zaposlenih sodelovali pri analizi informacij o strokovnih podlagah in tudi sam predlog programa ocenjevali skupaj (Furlan, 2001, str. 23).

Sindikati so dolžni zastopati interese zaposlenih, in sicer ne glede na članstvo zaposlenih v sindikatih, hkrati pa morajo upoštevati obstoj nujnih operativnih razlogov; v interesu zaposlenih namreč ne more biti agonija organizacije, ki lahko privede do stečaja podjetja. V interesu zaposlenih pa je, da organizacija pravočasno začne priprave na razreševanje trajnih presežkov ne glede na to, iz katerih nujnih operativnih razlogov nastanejo: sprememba dejavnosti, zmanjšanje dejavnosti, sprememba tehnološkega postopka, odprodaja dela podjetja itd. Če gre za nujne operativne razloge zaradi neustrezne strukture zaposlenih, potem bi morali sindikati zastopati stališče, da se izvedejo ukrepi prekvalifikacije in dokvalifikacije in da se spremeni strokovna usposobljenost tistih delavcev, ki bi bili sicer trajni presežki zaradi spremenjene dejavnosti ali spremenjenih tehnoloških postopkov.

Sindikati imajo v postopku sprejemanja programa učinkovito pravno sredstvo v obliki arbitražne presoje. Arbitražni postopek je predviden v 35. členu Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90), v katerem naj bi arbitražna komisija presodila utemeljenost stališč, mnenj in predlogov, ki so jih sicer posredovali sindikati, vendar jih organ upravljanja ni upošteval.

## **C) Izvršitev programa**

Poslovodni organ je tisti, ki mora izvršiti dokončni program razreševanja problema presežnih delavcev.

*Poslovodni organ* pa po 35. členu Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90) ne more odločati o prenehanju delovnega razmerja, če je v programu z ukrepi prizadeto večje število delavcev. Sklepe oziroma odločbe mora v tem primeru sprejeti tisti organ, ki je sprejel program, to je *organ upravljanja*. Prav zaradi tega mora že sam program vsebovati ugotovitev o tem, ali obsega večje število delavcev ali ne in katere pristojnosti ima v zvezi z realizacijo programa organ upravljanja oziroma poslovodni organ.



## **D) Posebnosti individualnih odločitev**

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90) poudarja, da mora sklep o prenehanju delovnega razmerja zaradi nujnih operativnih razlogov vsebovati obrazložitev razloga za prenehanje delovnega razmerja. Tak sklep mora vsebovati:

- utemeljitev nujnih operativnih razlogov;
- obrazložitev kriterijev za izbiro delavcev;
- odločitev o pravici do odpravnine in odpovednem roku;
- odločitev o morebitnem čakanju na delo med odpovednim rokom;
- pravni pouk o pravici do ugovora in pravici za primer brezposelnosti.

Vsi sklepi o prenehanju delovnega razmerja zaščitenim kategorijam delavcev temeljijo na predhodnem soglasju delavca oziroma na pravnem pouku, ki ga mora dati organizacija delavcu pred podanim soglasjem. Če organizacija te obveznosti ne bi izpolnila, potem bi bil sklep o prenehanju delovnega razmerja neveljaven, neveljaven pa bi bil tudi v primeru, če bi delavec podal soglasje v zmoti (Zakon o delovnih razmerjih).

Že med pripravami za sprejem programa, pa tudi ob samem oblikovanju programa in pri njegovem izvrševanju, morajo biti delavci natančno obveščeni in poučeni o poteku aktivnosti, pa tudi o pravicah in obveznostih. Ni dovolj, da se organizacija zadovolji z obveščanjem sveta delavcev in sindikatov; v prvi vrsti morajo biti obveščeni tisti delavci, ki bodo morali sprejeti ukrepe, ki jih bo vseboval program. Ti se morajo pripraviti na posledice, ki bodo sledile realizaciji programa, zato so individualni razgovori nujni. Te razgovore naj bi opravljali socialni delavci, psihologi dela, pravniki in kadrovske delavci.

## **3 NAČINI REŠEVANJA PROBLEMA PRESEŽNIH DELAVCEV NA RAVNI PODJETJA**

Potem ko sem preučila, kakšne so pravne norme za razreševanje presežkov zaposlenih, bom v nadaljevanju poskušala natančneje pojasniti najpogostejše strategije, ki jih uporabljajo podjetja v razvitih tržnih gospodarstvih, ko rešujejo presežke zaposlenih.

Čeprav so odzivanja podjetij na pojav presežkov zelo različna in se razlikujejo od primera do primera, najbolj tipična odzivanja lahko razvrstimo v štiri skupine.

### **3.1 Zmanjševanje presežkov zaposlenih z odpuščanjem**

Dejstvo je, da je odpuščanje zaposlenih v mnogih primerih neizogibno. Odpuščanje ne deluje spodbudno na tiste, ki ostanejo zaposleni, ima pa neposredni učinek na zmanjšanje stroškov, zato

se mu podjetja pogosto le težko izognejo. Ker gre za občutljive zadeve, sodobne družbe posameznika praviloma ne prepuščajo samemu sebi, ampak mu skušajo pomagati pri premoščanju tega, za posameznika zelo usodnega dejanja<sup>3</sup> (Harrison, 1986, str. 78).

Glavna dejavnika, ki olajšujeta položaj odpuščenim, sta *odpovedni rok* in *odpravnina*. V večini razvitih industrializiranih držav sta zakonska obveznost. Odpovedni rok omogoča zaposlenim, da si poiščejo novo zaposlitev, odpravnina pa zmanjša odpor proti odpuščanju in omogoči zaposlenim prešolanje ali preselitev (Mihelič, 2000, str. 15).

Odpovedni rok in odpravnina imata sama zase omejen učinek v preprečevanju ali odlaganju izgube zaposlitve. Olajšujeta pa posledice izgube zaposlitve in zagotavljata vmesno obdobje prilagajanja.

## **3.2 Alternativni načini zmanjševanja števila zaposlenih**

Kot nadomestek klasičnemu odpuščanju zaposlenih so se v razvitih državah razvili alternativni načini reševanja problema presežnih delavcev. Pokazali so se ekonomsko učinkoviti tako za zaposlene kot za management in lastnike ter za celotno gospodarstvo. Podjetja se za te pristope odločajo na podlagi lastne ekonomske računice, ker so takšni načini dolgoročno učinkovitejši. Alternativni načini reševanja problema presežnih delavcev temeljijo na domnevi, da dobra politika varnosti zaposlitve delodajalcu zagotavlja zaščito pred izgubo spretnosti in sposobnosti delovne sile ter pred tveganji in stroški, ki jih prinaša neprestano najemanje in odpuščanje zaposlenih (Cergolj, 1991, str. 34).

Alternativni načini reševanja problema presežnih delavcev, ki upoštevajo določeno varnost zaposlitve, vključujejo naslednje strategije (Gutchess, 1985, str. 3):

- garancije stalnosti zaposlitve in druge metode brez odpuščanja;
- blažilne strategije;
- premišljena zmanjšanja delovne sile;
- k zaposlenim orientirane prilagojevalne strategije;
- strategije nadomestitve delovnega mesta.

### **3.2.1 GARANCIJA STALNOSTI ZAPOSLOTITVE**

Gre za model zaposlovanja, v katerem se podjetja obvežejo, da ne bodo odpuščala zaposlenih zaradi potrebe po zmanjšanju presežne delovne sile (garancija zaposlitve ne varuje zaposlenih v primeru slabe produktivnosti).

---

<sup>3</sup> Odpuščeni izgubi zaslužek, ki ga prinaša delo; vendar pa izguba zaslužka ni edini problem. Problem za marsikoga predstavlja sprememba življenja in izguba statusa v lastnih očeh ter v očeh družinskih članov in okolice.

V zameno za varnost podjetja od zaposlenih zahtevajo večjo fleksibilnost pri določanju njihovih nalog in delovnega urnika. Sistem doživljenjske zaposlitve so najbolj razvila japonska podjetja<sup>4</sup> (Harrison, 1986, str. 83).

### 3.2.2 BLAŽILNE STRATEGIJE

Bistvo blažilnih strategij je predhodno načrtovanje ukrepov, ki podjetju omogočajo povečevati ali zmanjševati delovne ure ob zaščitenem jedru zaposlenih.

Tako podjetje ne poseže v jedro zaposlenih in zaščiti svojo investicijo v delovno silo. Hkrati pa si podjetje zagotovi, da ima v vsakem trenutku na voljo dovolj usposobljenih delavcev, če se obseg dela ponovno poveča.

Uporaba blažilnih strategij je vezana na učinkovito načrtovanje v podjetju. Podjetju omogoča prihranke pri stroških delovne sile, saj v obdobju, ko povpraševanje po izdelkih podjetja poraste, zaposleni delajo daljši čas in ni potrebno na novo zaposlovati. V obdobju, ko pa se povpraševanje zmanjša, zaposleni delajo krajši čas. S tem se zmanjšajo stroški najemanja delovne sile in njenega izobraževanja. Uporaba teh strategij odseva filozofijo podjetja, ki ima zaposlene za pomemben, če že ne najpomembnejši resurs. Zaposleni predstavljajo investicijo, ki je podjetje ne sme izgubiti.

Učinkovita uporaba blažilnih strategij pa je odvisna tudi od fleksibilnosti delovne sile, ki mora biti pripravljena opravljati različna dela v podjetju (Gutchess, 1985, str. 41).

### 3.2.3 PREMIŠLJENA ZMANJŠANJA DELOVNE SILE

V to skupino spadajo začasni ukrepi, ki predpostavljajo, da se bo poslovanje kmalu uredilo in bodo problemi v poslovanju trajali le krajši čas. Izjemi sta predčasna prostovoljna upokojitev in prostovoljna zapustitev delovnega mesta, ki sta dokončen ukrep, sta pa možnosti, ki sta na voljo le v nekem krajšem obdobju.

Ločimo te oblike (Gutchess, 1985, str. 61):

- **Delitev dela.** V primeru, da se podjetje sooča s pomanjkanjem naročil, se kot možnost izpostavlja začasno *skrajševanje delovnega časa*, s čimer se začasno zmanjša število delovnih ur. Na ta način podjetje zmanjša stroške delovne sile, pa še produktivnost delavcev je praviloma večja, ker delajo bolj zbrano. Posebna oblika je zaposlitev za krajši delovni čas s podporo za čas brez dela; to je vladno podprt program, po katerem zaposleni delajo krajše kot običajno in za čas, ko ne delajo, prejemajo nadomestilo prek sistema za varstvo nezaposlenih. Zaposlitev s skrajšanim delovnim časom se uvaja, da bi se izognili odpuščanju delavcev. Breme začasne nezaposlenosti se porazdeli na vse zaposlene v obratu. Program delitve dela se je uveljavil predvsem v evropskih državah, zlasti v Nemčiji in Franciji.

<sup>4</sup> Modeli doživljenjske zaposlitve pa v ZDA niso preveč priljubjeni. Ameriška dolgoročna navada je odpuščati in najemati; to naj bi bilo v bistvu podjetništva in ekonomskega sistema (Harrison, 1986, str. 84–85).

- **Prezaposlitev osebja na druga delovna mesta v podjetju in posojanje zaposlenih zunanjim organizacijam na začasni osnovi.** Posojanje zaposlenih zunanjim organizacijam v svetu ni pogosto uporabljena metoda. Vrsta podjetij z nezapolnjenimi zmogljivostmi (v panogah železarstva, ladjedelništva, tekstila) "posodi" svoje delavce podjetjem, ki se ubadajo s presežnim povpraševanjem po svojih izdelkih (npr. avtomobilska industrija). Delavci formalno ostanejo zaposleni v svojem podjetju, ki jim izplačuje polne plače. Podjetje, ki si je delavce izposodilo, je plačalo njihovo delo matičnemu podjetju; morebitno razliko do plač je dodalo matično podjetje. Bolj kot posojanje zaposlenih zunanjim organizacijam se je uveljavilo prerazporejanje zaposlenih znotraj podjetja, ki se večinoma uporablja takrat, ko se poslovne težave povezujejo s posameznim delom podjetja, medtem ko so ostali deli podjetja zdravi in potrebujejo nove zaposlene.
- **Prostovoljna predčasna upokožitev.** Prostovoljna predčasna upokožitev je dokončen sklep, hkrati pa je na voljo le v nekem omejenem obdobju, s čimer je izražena začasnost ukrepa. Ukrep zagotavlja delodajalcu ohranitev jedra zaposlenih s tem, ko spodbuja starejše k upokojevanju. Namen ukrepa je zmanjševanje števila zaposlenih na prostovoljni osnovi, zmanjševanje izdatkov za plače (starejši zaposleni so bolje plačani) in zagotavljanje priložnosti napredovanja mlajšim zaposlenim. Ker je ukrep ponujen vsem, ki izpolnjujejo pogoje za predčasno upokožitev, se lahko zgodi, da jo sprejmejo tudi tisti, ki bi jih podjetje rado obdržalo, po drugi strani pa se tisti, ki bi se jih podjetje rado znebilo, za to ne odločijo. Največjo omežitev predčasnega upokojevanja predstavlja dejstvo, da je ukrep povezan z visokimi stroški tako za podjetje kot za družbo kot celoto; v večini držav je breme zgodnjega upokojevanja porazdeljeno med podjetja in državo.
- **Prostovoljna zapustitev delovnega mesta.** Model ponuja vsem zaposlenim ali le določeni kategoriji zaposlenih možnost, da prostovoljno zapustijo delovno mesto, pri čemer so jim z ukrepom zagotovljene vse ugodnosti, ki so jih deležni odpuščeni. Velja le za določeno obdobje, ki pa mora biti dovolj dolgo, da se kandidati lahko odločijo glede pričetka nove kariere.
- **Fleksibilnost v zaposlovanju.** Fleksibilnost zaposlenih omogoča zadostiti potrebam po dvigu produktivnosti, obenem pa predstavlja način dviga varnosti zaposlitve. Zaradi zagotovitve fleksibilnosti zaposlenih je nujno šolanje za več opravil, ki jih zaposleni sprejmejo, če je potrebno.
- **Delna zaposlitev in delitev delovnega mesta.** Delitev delovnega mesta je posebna oblika, kjer si dva zaposlena delita delo enega normalno zaposlenega. Plačana sta glede na delež ur, ki jih opravita v primerjavi s polno zaposlenim. Verjetno je, da bi nekatere kategorije zaposlenih (predvsem starejši in matere) izbrale to obliko, če bi lahko zadržale status stalno zaposlenih. Izkušnje podjetij z delno zaposlitvijo kažejo, da je produktivnost dveh delno zaposlenih višja kot enega polno zaposlenega; zavedati pa se je treba, da je delna

zaposlitev povezana z višjimi stroški v primerjavi s polno zaposlitvijo (dodatne ugodnosti naredijo dva delno zaposlena dražja, kot je en redno zaposlen).

### 3.2.4 K ZAPOSLENIM ORIENTIRANE PRILAGOJEVALNE STRATEGIJE

Za razliko od prej navedenih strategij, ki predvidevajo več ali manj nespremenjeno zasedenost delovnih mest, te strategije slonijo na predvidevanju, da bo v podjetju prišlo do trajnih premestitev ali odpuščanj. V takih primerih se lahko politika varnosti zaposlitve posveti pomoči zaposlenim z namenom, da se lažje prilagodijo novi situaciji, in sem jim hkrati olajša prehod na novo delovno mesto pri istem ali drugem delodajalcu. Najpogostejše oblike teh strategij so:

- ***Prešolanje.***
- ***Stalna prezaposlitev odvečno zaposlenih znotraj podjetja.*** Stalna prezaposlitev odvečno zaposlenih znotraj podjetja je običajno zaznamovana z vrsto problemov, kot so neprenosljivost znanj, nefleksibilne kvalifikacije, plačilne in geografske razlike, nasprotovanje nekaterih poslovnih delavcev itd.
- ***Večnamenski prilagojevalni ukrepi.*** Ti ukrepi obsegajo razvitje prilagojevalnih storitev, pri čemer sta nujna fleksibilnost in individualno obravnavanje; ti programi so kompleksni in so plod sodelovanja delodajalca, sindikatov in države.
- ***Odpravna služba.*** Ta se oblikuje z namenom, da odvečno zaposlenim najde delo pri drugem delodajalcu. Poleg iskanja nove zaposlitve podjetje nudi tudi program, ki vključuje svetovanje, učenje spretnosti komuniciranja, priprave na razgovor s potencialnim delodajalcem, administrativne usluge itd.

V vseh navedenih primerih lahko država pomaga s finančnimi sredstvi ali pa prek zaposlitvenih agencij. Večina teh strategij predpostavlja, da so zaposleni že ali pa bodo v kratkem odpuščeni.

### 3.2.5 STRATEGIJE NADOMESTITVE DELOVNEGA MESTA

Te strategije prihajajo v poštev ob ukinjanju velikih obratov, s katerimi je prizadeto širše geografsko območje. Strategija vsebuje uporabo skladov podjetja kot tudi njegovih strokovnjakov, da bi pomagali novim podjetjem na področju, ki ga je prizadelo zaprtje njihovega obrata. Cilj je ustvariti nova delovna mesta, ki naj nadomestijo ukinjena. Gre zlasti za dve strategiji:

- ***Ustvarjanje novih delovnih mest s strani podjetij.***
- ***Ustvarjanje novih delovnih mest s strani javnih agencij.***

### **3.3 Ukrepi, ki spodbujajo spontano znižanje zaposlenih**

V to skupino prištevamo naslednjih šest ukrepov (Plut, 1992, str. 94).

#### **3.3.1 SPODBUJANJE Z NARAVNIM ODLIVOM**

Odhodi zaposlenih iz podjetja se ne smejo nadomeščati z novimi delavci. Sprejem tega ukrepa seveda ni smiselno za vsa podjetja, saj bi se brezposelnost tako le še povečala.

#### **3.3.2 ZMANJŠANJE ŠTEVILA ZAČASNO ZAPOSLENIH**

Ta ukrep omogoča, da podjetje v obdobju, ko se potrebe po delavcih zmanjšajo (manj naročil, manjši obseg proizvodnje), ne podaljša pogodbe o delovnem razmerju tistim delavcem, ki so zaposleni za določen čas. S tem se podjetje izogne odpuščanju redno zaposlenih delavcev.

#### **3.3.3 DOSLEDNO IZVAJANJE DISCIPLINSKIH UKREPOV**

Dosledno izvajanje disciplinskih ukrepov pomeni prekinitev delovnega razmerja zaradi zakonsko določenih razlogov. Delavec je disciplinsko odgovoren za kršitev delovnih obveznosti, ki jih določajo zakon, kolektivna pogodba oziroma splošni akt. Ukrep za prenehanje delovnega razmerja se lahko izreče za vse hujše kršitve delovnih obveznosti, če:

- je bilo s storitvijo oziroma opustitvijo dejanja ogroženo življenje in zdravje delavcev ali drugih delovnih ljudi;
- je bila ali bi lahko bila povzročena večja škoda;
- je bil ogrožen ali bi lahko bil bistveno moten delovni proces;
- če je bilo drugače bistveno oteženo poslovanje organizacije oziroma delodajalca.

#### **3.3.4 NEDOSEGANJE DELOVNIH REZULTATOV IN NEZMOŽNOST ZA DELO**

Podjetja lahko uporabijo tudi ta ukrep za spontano znižanje zaposlenih tedaj, ko je krivda za nedoseganje rezultatov nadvomno na strani delavca. Vendar ni nujno, da je delavec, ki ne dosega delovnih rezultatov, nesposoben za delo. Možni razlogi za to lahko izhajajo iz slabe organizacije dela, previsoko postavljenih norm ali pa iz slabe tehnološke opremljenosti.

### **3.4 Ukrepi, ki posredno zmanjšujejo število zaposlenih**

V to skupino lahko uvrstimo naslednje ukrepe (Plut, 1992, str. 94).

### **3.4.1 ZAMRZNITEV ZAPOSLOVANJA IN NADURNEGA DELA**

Ukinitev nadurnega dela je v obdobju presežnih delavcev in nizke produktivnosti pomembna za moralo zaposlenih, saj ne bi bilo pravično, da bi nekateri delavci delali nadure, medtem ko bi bili drugi odpuščeni. Čeprav je ta ukrep za posameznika pomemben, je za podjetje najbolj neboleč v seriji vseh ukrepov, ki se končajo z zadnjim – odpuščanjem.

### **3.4.2 LINEARNO ZNIŽANJE PLAČ**

Gre za zmanjševanje različnih postavk, ki sestavljajo celotne prejemke zaposlenih. S tem ukrepom podjetje zniža plače vsem zaposlenim za določen odstotek in s tem prihrani določeno količino denarja. Znižanje plač najvišjemu vodstvu je pogosto pogoj za mir med ostalimi zaposlenimi. Včasih se lahko podjetje s tem ukrepom izogne odpuščanju zaposlenih.

### **3.4.3 ZAČASNA UKINITEV NADOMESTIL ZA PREVOZ NA DELO**

Ta ukrep podjetju omogoča precejšen prihranek pri stroških, ki jih podjetje sicer porabi v ta namen. V primeru ukinitve nadomestil za prevoz lahko podjetja v kriznih situacijah ta sredstva porabijo v druge namene – za izplačevanje osebnih dohodkov v primeru, ko ni dovolj sredstev; odpustijo manj zaposlenih, kot bi jih sicer; lahko pa se izognejo odpuščanju zaposlenih.

### **3.4.4 PREKVALIFIKACIJA**

To je poseben ukrep, ki je namenjen preprečevanju odpuščanj in ki ga pogosto podpirajo vlade, ki so v tem primeru nosilci pomoči. Programi so namenjeni delodajalcem za razreševanje tistega dela presežnih delavcev, ki jim je s pomočjo prekvalifikacije ali dokvalifikacije še mogoče ohraniti delovno razmerje bodisi pri istem ali drugem delodajalcu.

### **3.4.5 DELAVCI NA ČAKANJU**

Podjetje lahko delavcem odredi čakanje na delo, ko pride do občasnega, nepredvidenega pomanjkanja dela, in tedaj, ko gre za presežke tistih delavcev, ki jim delo ne more prenehati zaradi zaščitenih klavzul. V tem času čakanja na delo delavec prejema določen odstotek denarnega nadomestila (povečano za dodatek na delovno dobo).

### **3.4.6 IZKORIŠČANJE NEPLAČANIH DOPUSTOV**

V obdobju padca produktivnosti in začasnega prenehanja potreb po delu lahko podjetja uporabijo navedeni ukrep za zmanjšanje števila zaposlenih. Dejstvo je, da je ukrep le začasen. Pri opredeljevanju trajno presežnih delavcev je kasneje presežke smiselno razreševati na druge načine.

## **4 PROBLEMATIKA PRESEŽNIH DELAVCEV V ZASAVSKIH PREMOGOVIKIH**

### **4.1 Rudniki rjavega premoga v Sloveniji in njihov razvoj**

#### **4.1.1 ZAČETKI**

Premog je bil znan v zdravilstvu kot “zmajeva kri” že v 17. stoletju. Valvazor piše o pridobivanju “premogove krvi” pri Strahovljah blizu Zagorja (Juvan, 1996, str. 2). Prve podelitve rudoslednih pravic in kopanje premoga zasledimo v 18. stoletju; pravi razvoj premogovništva pa se je začel šele v 19. stoletju. Premog je postal gorivo novega obdobja industrijskega razvoja. Nastajala je vrsta kopov, od katerih so nastajali pravi rudniki. Pomembnejši so bili: rudnika v Kočevju in Šentjanžu na Dolenjskem, rudniki Zagorje, Trbovlje in Hrastnik, rudnik Liboje in rudnik Lese pri Prevaljah.

Na zasavskem območju so domačini “črno zemljo, ki nič ne rodi” poznali že prej, preden jo je odkril celjski odvetnik Franc Maurer. Leta 1804 je začel s kopanjem premoga v spodnjem delu trboveljske kotline in rudnik poimenoval Rudnik kamenega premoga v Trbovljah. S kopanjem premoga se je izrazito kmetijsko-gozdarsko področje spremenilo v industrializirano področje in kmečko prebivalstvo se je spremenilo v delavsko. K razvoju industrije v Zasavju je veliko prispevala tudi izgradnja južne železnice leta 1849 (Dunaj – Ljubljana – Trst), ki je območje povezala z drugimi predeli takratnega avstrijskega cesarstva (Skušek, 2001, str. 22).

Potreba po premogu in izdelkih novonastale industrije je pripeljala delavce od vsepovsod, tudi iz Francije, Nemčije in Češke. Poraba in izkopavanje premoga sta se v tistem času zelo povečala zaradi porabe premoga na parnih lokomotivah, ki so prevažale tovor v jadranska pristanišča, in zakona iz leta 1789 o uporabi premoga za kurjenje, ki naj bi na področju Avstro-Ogrske rešil problem pomanjkanja lesa (Orožen, 1958, str. 300).

Leta 1847 se je Maurerjevemu rudniku pridružil tudi državni rudnik, leta 1873 pa je oba prevzela Trboveljska premogokopna družba (TPD), ki se je naglo širila. V njeno posest so drug za drugim prehajali rudniki v savskem premogovnem območju. Družba je imela v lasti še cementarno v Trbovljah in steklarno v Zagorju. Poceni delovno silo so lastniki rudnikov in industrijskih podjetij naseljevali v uniformirane stanovanjske kasarne različnega tipa, ki so nastajale v bližini rudniških jam in tovarn. Proizvodnja premoga se je še povečevala, zgradili so separacijo premoga, ozkotirno železnico za prevoz premoga in veliko novih hiš za delavce. Leta 1904 je bila postavljena elektrarna ob Trboveljščici, ki je redno obratovala do leta 1915 oziroma občasno do leta 1923, a so jo opustili, saj so leta 1915 na ozemlju Južnove kmetije za Savo zgradili novo, ki obratuje še danes (Termoelektrarna Trbovlje 2).

S pričetkom prve svetovne vojne se je začela recesija oziroma nazadovanje. Konec vojne je privedel do dvanajst let dolge konjunktore. Recesija je zopet nastopila leta 1929, čas najhujše krize pa je bilo obdobje od poletja 1931 do spomladi 1932, ko je bilo v zasavskih premogovnikih



odpuščenih 58 % delavcev. S premogovniki v Trbovljah, Hrastniku, Zagorju, Hudi jami (Laško), Rajhenbergu (sedanja Brestanica) in v Kočevju je Trboveljska premogokopna družba (TPD) dajala 82–94 % premogovne produkcije (Rdeči revirji, 1970, str. 41). Zaradi druge svetovne vojne in okupacije je v letu 1941 zopet prišlo do zastoja; izkoriščali so le najboljša ležišča. Po osamosvojitvi pa se je proizvodnja začela hitro povečevati. Leta 1950 je prišlo v Zasavju do prve integracije po razpustu TPD. Združila sta se rudnika rjavega premoga Trbovlje in Hrastnik, s sedežem v Trbovljah, leta 1968 pa se jima je pridružil še rudnik Zagorje. Podjetje je začelo obratovati pod imenom Zasavski premogovniki Trbovlje. Leta 1976 je bil ustanovljen Rudarsko-elektroenergetski kombinat Zasavje, v katerega se je vključila tudi Termoelektrarna Trbovlje. Kasneje se je kombinat preimenoval v SOZD Revirski energetski kombinat Edvarda Kardelja, ki je združeval: DO Zasavski premogovniki Trbovlje, DO Termoelektrarna Trbovlje, DO Rudarska gradbena dejavnost, DO Industrijske montažne delavnice, DO Rudnik Senovo, DO Rudnik Kanižarica in DO Rudnik Laško (Juvan, 1996, str. 3).

#### **4.1.2 OB KONCU 20. STOLETJA**

Dogajanja v gospodarstvu v preteklih dveh desetletjih so bistveno vplivala na poslovanje in razvoj rudnikov rjavega premoga. V osemdesetih letih se je pospešeno investiralo v proizvodnjo premogovnikov. Po letu 1990, skladno s spremembami v vzhodni Evropi, se je pričelo oblikovati tržno gospodarstvo, v ospredje so začele prihajati zahteve varstva okolja. Temu je sledila sprememba v energetski politiki in s tem tudi sprememba v premogovništvu. Rudniki rjavega premoga Slovenije so pričeli poslovati kot podjetje z razvojno-tržnim konceptom svojega nadaljnega razvoja in kot podjetje, ki je ekonomski in racionalen dejavnik razvoja energetike Slovenije.

Po zelo intenzivni rabi domačih premogov v osemdesetih letih, ko so domači premogovniki bistveno vplivali na stabilno oskrbo z energijo, je v devetdesetih letih prišlo do padca rabe domačih rjavih premogov. Intenzivna raba domačega premoga v ekološko neprimernih kuriščih v široki rabi je povzročala v naseljih hude obremenitve okolja. Na zmanjšanje rabe pa je vplivala tudi spremenjena gospodarska situacija, ko je ob padcu industrijske proizvodnje prišlo do padca rabe energije. S tem je prišlo do nižanja povpraševanja po premogu in posledično do znižanja obsega proizvodnje. Zmanjševanje proizvodnje premoga pa je vplivalo na obseg in strukturo stroškov v vseh premogovnikih, predvsem pa v tistih, kjer je pridobivanje povezano s težjimi pogoji.

Glede na določbe Zakona o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93) in sistema financiranja premogovništva so Rudniki rjavega premoga Slovenije postali lastnina Republike Slovenije.

### 6.1.3 ZAPIRANJE RUDNIKOV

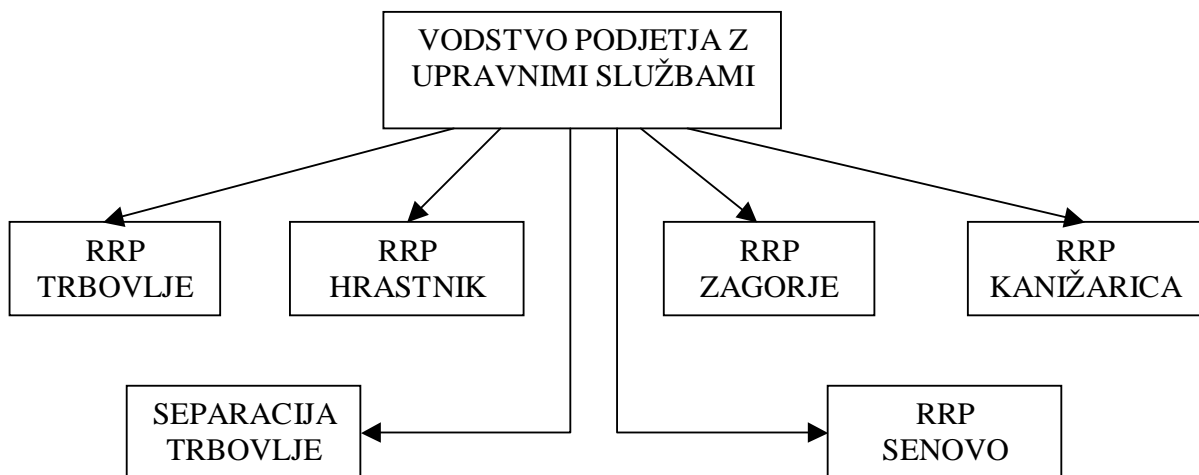
Zmanjševanje povpraševanja po domačem rjavem premogu je nujno vodilo v postopno nižanje proizvodnje premoga in končno tudi v zapiranje manj rentabilnih rudnikov v sklopu Rudnikov rjavega premoga Slovenije (v nadaljevanju RRPS). Z zapiranjem posameznih rudnikov se je v RRPS začelo v letu 1991, in sicer z zapiranjem rudnika Laško in jame Kisovec-Loke v sklopu rudnika Zagorje. Oba so zaprli leta 1993. Izdelava tehnične dokumentacije za zapiralna dela na rudnikih Senovo, Kanižarica in Zagorje se je pričela 1993, fizično zapiranje pa v letu 1996 in še ni končano. V letu 2000 je bil sprejet tudi Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (ZPZRTH, Uradni list RS, št. 61/00), ki opredeljuje dobo zapiranja le-tega do leta 2012, pri čemer naj bi proizvodnja premoga kot osnovna dejavnost družbe potekala do konca leta 2007.

## 4.2 Rudnik rjavega premoga Zagorje

### 4.2.1 PREDSTAVITEV RUDNIKA RJAVEGA PREMOGA ZAGORJE

Podjetje Rudniki rjavega premoga Slovenije (RRPS) je, kot je razvidno iz slike 1, organizirano kot družbeno podjetje s šestimi delovnimi enotami in skupnimi strokovnimi službami.

**Slika 1: Shema povezave v družbenem podjetju RRPS**



**Vir:** Kadrovsko-socialni program zapiranja RRP Zagorje, 1995, str. 4.

RRP Zagorje je ena izmed *delovnih enot*, ki deluje v okviru RRPS.

V sestavi skupnih strokovnih služb so naslednji *sektorji*:

- tehnični sektor (zajema zapiranje jam, sanacijo površin ter investicije),

- sektor za gospodarjenje (zajema finance, računovodstvo, organizacijo, informatiko, nabavo in komercialo),
- kadrovski sektor.

Makroorganizacijska shema RRP Zagorje je prikazana v Prilogi 1.

Posebej je potrebno opozoriti na stroškovno mesto “viški Rudnika Trbovlje-Hrastnik”, kajti v skladu s 17. členom Uredbe o ustanovitvi družbe Rudnik Zagorje v zapiranju, d. o. o. (Uradni list RS, št. 42/95), se z viri in sredstvi, ki so na voljo družbi, razrešujejo tudi presežni delavci s področja bivših delovnih enot rudnikov Trbovlje in Hrastnik, separacije Trbovlje ter skupnih služb RRPS (Program zapiranja Rudnika Zagorje – gradivo za predlog podaljšanja, 1999, str. 2).

Za delovanje Rudnika Zagorje sta značilni dve obdobji, in sicer:

- **OBDOBJE PROIZVODNJE** (v letih 1995–1996): to je t. i. prehodno obdobje, ko rudnika Trbovlje in Hrastnik poslujeta brez nadomeščanja stroškov proizvodnje s strani države in zaposlujeta optimalno število zaposlenih. Rudniki Zagorje, Senovo in Kanižarica pa še obdržijo minimalno proizvodnjo, istočasno pa v njih potekajo pripravljalna dela za zapiranje na vseh nivojih.
- **OBDOBJE ZAPIRALNIH IN SANACIJSKIH DEL** (v letih 1997–2005): za to obdobje je značilno, da se v RRP Trbovlje in Hrastnik proizvodnja premoga povečuje, v rudnikih Zagorje, Senovo in Kanižarica pa v tem obdobju poteka postopno zmanjševanje proizvodnje ob istočasnem zapiranju rudnikov.

#### 4.2.2 KADROVSKA PREDSTAVITEV RUDNIKA ZAGORJE V ZAPIRANJU

Kadrovska predstavitev družbe Rudnik Zagorje v zapiranju temelji na prikazu stanja za obdobje 14.3.1995 do 1.1.1999. Izhodišče za prikaz kadrovskega stanja za preteklo obdobje je datum 14.3.1995, ki se navezuje na sprejeti *Program zapiranja Rudnika rjavega premoga Zagorje* (Rudiš, 1995).

Kadrovska predstavitev Rudnika Zagorje v zapiranju, d. o. o., obsega:

##### A) Gibanje števila zaposlenih

**Tabela 1: Dejansko število zaposlenih v RZvZ, d. o. o., v obdobju od 1995 do 1999**

Leto	1995	1996	1997	1998	1999
Področje					
<b>SKUPAJ NA DELU</b>	480	302	267	200	138
- viški RZvZ		49	19	12	7
- viški RTH		67	34	29	24
<b>SKUPAJ STALEŽ</b>	480	418	320	241	169

**Vir:** Program zapiranja Rudnika Zagorje – gradivo za predlog podaljšanja, 1999, str. 6.

Iz tabele je razvidno, da se je število delavcev v obdobju od 1995 do 1999 občutno zmanjšalo, in sicer za 64,8 %.

### B) Izobrazba zaposlenih

**Tabela 2: Število vseh delavcev po dejanski izobrazbi v RZvZ, d. o. o., v obdobju od 1995 do 1999**

Leto	1995	1996	1997	1998	1999	SKUPAJ
Izobrazba						
<b>I.</b>	95	105	72	42	36	350
<b>II.</b>	34	37	34	17	11	133
<b>III.</b>	2	1	0	0	0	3
<b>IV.</b>	264	194	150	112	69	789
<b>V.</b>	77	71	53	57	44	302
<b>VI.</b>	5	6	7	10	6	34
<b>VII.</b>	3	4	4	3	3	17
<b>SKUPAJ</b>	480	418	320	241	169	1628

**Vir:** Program zapiranja Rudnika Zagorje – gradivo za predlog podaljšanja, 1999, str. 8.

I. stopnja izobrazbe: NK delavci.
II. stopnja izobrazbe: delavci, ki jim je priznana šola za PK delavce ali tečaj za pridobitev PK.
III. stopnja izobrazbe: delavci s priznano šolo ali tečajem za nižje strokovno izobrazbo.
IV. stopnja izobrazbe: delavci, ki so končali šolo za KV delavca ali opravili izpit za KV delavca.
V. stopnja izobrazbe: delavci, ki so končali srednjo strokovno šolo ali njej enakovredno.
VI. stopnja izobrazbe: delavci, ki so končali prvo stopnjo fakultete ali njej enako šolo.
VII. stopnja izobrazbe: delavci, ki so končali drugo stopnjo fakultete ali njej podobno šolo.

Groba ocena nam pokaže, da je imela večina delavcev četrto stopnjo izobrazbe; sledijo peta in nato druga stopnja izobrazbe.

### C) Pokojninska doba zaposlenih

**Tabela 3: Pokojninska doba zaposlenih po razredih v obdobju od 1995 do 1999**

Leto	1995	1996	1997	1998	1999	SKUPAJ
Pokoj.doba						
<b>0 – 5 let</b>	3	0	1	0	1	5
<b>6 – 10 let</b>	55	28	14	5	2	104
<b>11 – 15 let</b>	79	76	53	30	17	255
<b>16 – 20 let</b>	91	75	64	37	27	294
<b>21 – 25 let</b>	105	100	80	56	23	364
<b>26 – 30 let</b>	73	83	63	63	54	336
<b>31 – 35 let</b>	61	46	35	34	27	203
<b>36 – 40 let</b>	13	10	10	16	18	67
<b>SKUPAJ</b>	480	418	320	241	169	1628

**Vir:** Program zapiranja Rudnika Zagorje – gradivo za predlog podaljšanja, 1999, str. 10.

Iz tabele je razvidno, da je imelo največ zaposlenih (22,36 %) med 21 in 25 let pokojninske dobe.

#### D) Starostna struktura zaposlenih

**Tabela 4: Starostna struktura zaposlenih po razredih v obdobju od 1995 do 1999**

Leto	1995	1996	1997	1998	1999	SKUPAJ
Starost						
20–25 let	6	4	3	0	0	13
26–30 let	71	52	37	20	8	188
31–35 let	110	90	85	38	24	347
36–40 let	117	127	91	85	58	478
41–45 let	93	78	55	45	35	306
46–50 let	60	48	34	34	20	196
51–55 let	18	16	15	19	24	92
nad 55 let	5	3	0	0	0	8
<b>SKUPAJ</b>	<b>480</b>	<b>418</b>	<b>320</b>	<b>241</b>	<b>169</b>	<b>1628</b>

**Vir:** Program zapiranja Rudnika Zagorje – gradivo za predlog podaljšanja, 1999, str. 13.

Število zaposlenih delavcev v RRP Zagorje glede na pokojninsko dobo in starostna struktura zaposlenih predstavljata pomemben podatek, saj lahko na podlagi tega predvidimo število delavcev, ki bi se v prihodnjih letih upokojili (ali redno ali pa po zakonu iz leta 1969).

Podatki o starostni strukturi zaposlenih nam pokažejo, da je bilo v obdobju od 1995 do 1999 29,36 % delavcev starih od 36 do 40 let, 21,31 % delavcev starih od 31 do 35 let, 18,79 % delavcev starih od 41 do 45 let, 12,04 % starih od 46 do 50 let, 11,55 % starih od 26 do 30 let, 5,65 % starih od 51 do 55 let, 0,8 % delavcev starih od 20 do 25 let in 0,5 % delavcev starih nad 55 let.

#### E) Invalidi

**Tabela 5: Število vseh invalidov v RZvZ, d. o. o., v obdobju od 1995 do 1999**

Leto	1995	1996	1997	1998	1999	SKUPAJ
Kategorija						
<b>III. kategorija</b>	62	81	70	54	41	308
<b>II. kategorija</b>	0	4	2	4	4	14
<b>SKUPAJ</b>	<b>62</b>	<b>85</b>	<b>72</b>	<b>58</b>	<b>45</b>	<b>322</b>

**Vir:** Program zapiranja Rudnika Zagorje - predlog za podaljšanje, 1999, str. 16.

**Tabela 6: Število trajno presežnih invalidov v RZvZ, d. o. o., v obdobju od 1995 do 1999**

Leto	1995	1996	1997	1998	1999	SKUPAJ
Kategorija						
<b>III. kategorija</b>	0	50	40	32	26	148
<b>II. kategorija</b>	0	4	2	3	3	12
<b>SKUPAJ</b>	<b>0</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>160</b>

**Vir:** Program zapiranja Rudnika Zagorje - predlog za podaljšanje, 1999, str. 16.

**Invalidi III. kategorije:** delavci, ki niso zmožni polni delovni čas opravljati svojega dela, so pa sposobni polni delovni čas opravljati druge delovne naloge.

**Invalidi II. kategorije:** delavci, ki niso več zmožni opravljati dela poln delovni čas, pač pa so zmožni opravljati delo s skrajšanim delovnim časom.

Invalidom kot trajno presežnim delavcem delovno razmerje po zakonu ne more prenehati, čakajo pa na delo oziroma ustrezno rešitev doma.

#### 4.2.3 PRESEŽNI DELAVCI RUDNIKA ZAGORJE V ZAPIRANJU

Stanje presežnih delavcev na RZvZ, d. o. o., je v obdobju od 14.3.1995 do 1.1.1999 zajemalo stanje presežnih delavcev RZvZ, d. o. o., ter presežne delavce s področja RTH, d. o. o., ki se v skladu s 17. členom Uredbe o ustanovitvi družbe Rudnika Zagorje v zapiranju (Uradni list RS, št. 42/95) rešujejo z oblikami in sredstvi, ki so na voljo na RZvZ, d. o. o., izvajajo pa jih strokovne službe RTH, d. o. o.

Presežne delavce predstavljajo predvsem delavci, ki so bili opredeljeni kot trajno presežni delavci in jim je delovno razmerje prenehalo po 6-mesečnem čakanju. Nekateri izmed njih so si sami poiskali zaposlitev, večina delavcev pa se je prijavila na zavodu za zaposlovanje zaradi nadaljnjega čakanja na upokojitev. Trajno presežne delavce pa predstavljajo tudi invalidi II. in III. kategorije, ki jim delovno razmerje po samem zakonu ne more prenehati (Program zapiranja Rudnika Zagorje – predlog za podaljšanje, 1999, str. 18).

**Tabela 7: Gibanje stanja presežnih delavcev v RZvZ, d. o. o., v obdobju od 1995 do 1999**

Leto	1995	1996	1997	1998	1999
Viški					
<b>Viški RZvZ</b>	0	49	19	12	7
<b>Viški RTH</b>	0	67	34	29	24
<b>SKUPAJ</b>	0	116	53	41	31

**Vir:** Program zapiranja Rudnika Zagorje – predlog za podaljšanje, 1999, str. 18.

#### 4.2.4 REŠEVANJE STATUSA PRESEŽNIH DELAVCEV

Za razrešitev problema presežnih delavcev so opredeljene naslednje osnovne oblike:

##### 1) *AKTIVNE OBLIKE PRESTRUKTURIRANJA PRESEŽNIH DELAVCEV*

Kot aktivne oblike razreševanja presežnih delavcev v RZvZ, d. o. o., so bili uporabljeni programi, vzvodi in mehanizmi, ki so posledično pomenili prezaposlovanje delavcev rudnika Zagorje v druga podjetja. Aktivnosti so se izvajale preko uporabe instrumenta javnih razpisov.

Aktivne oblike so se uporabljale prek naslednjih mehanizmov:

- **Sofinanciranje projektov samozaposlovanja.** Namen tega projekta je sofinanciranje projektov samozaposlovanja delavcev v okviru podjetništva in kmetijstva.
- **Sofinanciranje projektov prezaposlovanja.** Ta instrument zajema premije delodajalcem, ki so prezaposlili delavca RZvZ, d. o. o. Pogoji za sofinanciranje je bil, da podjetje leto pred tem ni odpuščalo delavcev in da je zaposlilo delavce za nedoločen čas, najmanj za dve leti.
- **Program identifikacije alternativnih sposobnosti presežnih delavcev.** Pod tem instrumentom se razume predvsem aktivnost prekvalifikacije. Namen te aktivnosti je bilo lažje reševanje trajno presežnih delavcev, ker so se z došolanjem, tečaji in seminarji delavci usposobili za določeno zahtevnost delovnega mesta.

V obdobju od aprila 1996 pa do marca 1998 so bili pripravljene trije javni razpisi za financiranje prezaposlovanja in samozaposlovanja delavcev RZvZ, d. o. o. Premija ob zaposlitvi ali samozaposlitvi je bila odvisna od delovne dobe in je znašala:

I. skupina	980.000 SIT	– invalidi – delavci z zaposlitvenimi omejitvami – delavci s pokojninsko dobo nad 25 let
II. skupina	900.000 SIT	– delavci s pokojninsko dobo od 20 do 25 let
III. skupina	850.000 SIT	– delavci s pokojninsko dobo od 15 do 20 let
IV. skupina	800.000 Sit	– delavci s pokojninsko dobo od 10 do 15 let
V. skupina	750.000 SIT	– delavci s pokojninsko dobo do 10 let

## 2) *PASIVNE OBLIKE PRESTRUKTURIRANJA PRESEŽNIH DELAVCEV*

Kot pasivne oblike razreševanja problema presežnih delavcev RZvZ d. o. o., so bili uporabljeni vzvodi in mehanizmi, ki so bili družbi na voljo in so posledično pomenili upokojevanje.

Pasivne oblike so se uporabljale prek naslednjih instrumentov:

- **Čakajoči na delo**
- **Redno upokojevanje.** Redno upokojevanje je mehanizem, ki je namenjen delavcem, ki so izpolnili pogoje za starostno in predčasno upokojevanje po Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, Uradni list RS, št. 12/92 (40 oziroma 35 let pokojninske dobe in 58 oziroma 53 let starosti, odvisno od leta upokojevanja za starostno upokojitev, in 35 oziroma 30 let pokojninske dobe ter 58 oziroma 53 let starosti ob izpolnjenih pogojih za predčasno upokojitev).

- **Izredno upokojevanje.** Ta mehanizem je namenjen delavcem, ki so izpolnili pogoje po Zakonu o uvedbi pravice do izjemne pridobitve pokojnine za delavce v premogovnikih<sup>6</sup>.
- **Invalidsko upokojevanje.** Pravico do invalidske pokojnine so pridobili delavci, ki so postali invalidi I. kategorije (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, Uradni list RS, št. 12/92).
- **Dokup zavarovalne dobe.** Dokup zavarovalne dobe se je izvajal za starejše delavce, ki jim je do izpolnitve pogojev za upokojitev manjkalo do pet let zavarovalne dobe (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, Uradni list RS, št. 12/92, ter Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list RS, št. 14/90, 5/91).
- **Trajno presežni delavci.** V navedeno obliko so bili vključeni delavci, ki so jim bili v skladu s programom razreševanja presežnih delavcev izdani sklepi za prenehanje delovnega razmerja, in delavci, ki so si sami našli delo in jim je nato na podlagi izdanega sklepa prenehalo delovno razmerje, ter delavci, ki so se odločili za nadaljnje čakanje do upokojitve na zavodu za zaposlovanje. Ti so bili upravičeni do odpravnine (Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list RS, št. 14/90, 5/91).

### C) *NOVI PROGRAMI*

Zaradi težav pri reševanju statusa presežnih delavcev skozi predvidene oblike reševanja (aktivne in pasivne) je bilo potrebno poiskati nove rešitve oziroma programe. Ena izmed dveh oblik je poiskati nove delodajalce, ki bi jim RZvZ s pomočjo subvencij pomagal pri investicijah, s tem pa bi odprli nova delovna mesta in prezaposlili delavce RZvZ (Program zapiranja Rudnika Zagorje – predlog za podaljšanje, 1999, str. 27).

- **Subvencioniranje novih delovnih mest oziroma prezaposlovanje presežnih delavcev RZvZ.** Subvencija za odpiranje novega delovnega mesta je znašala 4.340.000 tolarjev. Pogoji za pridobitev subvencije pa so bili:
  - zaposlitev presežnega delavca rudnika za nedoločen čas oziroma najmanj za 4 leta,
  - subvencije so namenjene za realizacijo investicije, ki naj bi odprla novo delovno mesto,
  - 50 % lastnih sredstev glede na predračunsko vrednost investicije,
  - zavarovanje obveznosti z bančno garancijo,
  - prednostno zaposlovanje delovnih invalidov,
  - prednostni kriteriji, določeni z razpisom (ekologija, ...).

<sup>6</sup> Zakon o uvedbi pravice do izjemne pridobitve pokojnine za delavce v premogovnikih, Uradni list SRS, št. 44/69 (15 let dela neposredno v jami, 20 let zavarovalne dobe, 30 let pokojninske dobe in 40 let starosti; za invalide pa le izpolnjen pogoj 15 let neposrednega dela v jami in 20 let zavarovalne dobe). Zakon je bil v veljavi do 1. 1. 2000.



Na razpis so se lahko prijavile vse gospodarske družbe in samostojni podjetniki ne glede na velikost.

Na osnovi razpisov je bilo sklenjenih 34 pogodb (Priloga 2) z družbami oziroma samostojnimi podjetniki, le-ti pa naj bi zaposlili 128 presežnih delavcev RZvZ.

- **Garancijski sklad.** Osnovni model financiranja sklada RzvZ oziroma pridobivanja sredstev za namene dajanja kreditov in garancij temelji le na proročunskih sredstvih, ki so namenjena RZvZ za izvajanje aktivnih oblik pre zaposlovanja presežnih delavcev oziroma za subvencioniranje novih programov. Sredstva, razpisana v okviru Garancijskega sklada RZvZ, so namenjena za neposredno in posredno odpiranje delovnih mest. V prvem primeru je pridobitev kredita oziroma garancije vezana na zaposlitev presežnih delavcev RZvZ ali brezposlenih, ki so prijavljeni na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. V drugem primeru pa pridobitev kredita ni pogojena z zaposlitvijo novih delavcev. Kombinacija elementov, kot so nizka obrestna mera, premija, moratorij, dolga doba odplačevanja, delno vračilo provizije in garancije oziroma delnega zavarovanja pomeni najugodnejšo ponudbo kreditov v zasavskem in širšem slovenskem prostoru. Vsaka večja ali manjša investicija vsaj na daljši rok tako odpre novo delovno mesto pri investitorju oziroma posledično pri njegovem poslovnem partnerju (Program zapiranja Rudnika Zagorje – predlog za podaljšanje, 1999, str. 33).
- **Strukturni skladi Evropske unije.** Za premoščanje regionalnih in socialnih razlik ima EU na voljo t. i. strukturne sklade. To so programi za pomoč državam v obliki finančnih in drugih pomoči. Več o strukturnih skladih glej Skušek, 2001, str. 11.

### 4.3 Rudnik rjavega premoga Trbovlje-Hrastnik

Leta 2000 je bil v Državnem zboru RS sprejet Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (ZPZRTH, Uradni list RS, št. 61/00), ki opredeljuje dobo zapiranja Rudnika Trbovlje-Hrastnik (v nadaljevanju RTH) do leta 2012, pri čemer naj bi potekala proizvodnja premoga kot osnovna dejavnost družbe do konca leta 2007. Proračunska sredstva za namen zapiranja jam, sanacije površin ter prestrukturiranja naj bi se razporejala na osnovi podrobnejših petletnih programov, sprejetih na Vladi RS. V skladu s temi zakonskimi zahtevami je bil izdelan "Program postopnega zapiranja Rudnika Trbovlje-Hrastnik I. faza (2000–2004), ki temelji na *oceni* zmanjševanja staleža zaposlenih.

Posamezni vzvodi in mehanizmi so povzeti na osnovi izkušenj premogovnikov v zapiranju (Zagorje, Senovo, Kanižarica), rudnikov v zapiranju (Mežica), razvojnih agencij (RCR, d. o. o.), izkušenj v svetu (regija Moselle-est) ter mednarodnih programov PHARE.

Rešitve delavcev se bodo prioriteto izvajale po principu prostovoljnosti (osebni interes posameznega delavca).

Analiza kadrovskega potenciala družbe (struktura, starost, izobrazba) je izhodišče za pripravo programa aktivnega razreševanja presežnih delavcev.

#### 4.3.1 KADROVSKA PREDSTAVITEV RUDNIKA TRBOVLJE-HRASTNIK (RTH)

##### A) Število zaposlenih

**Tabela 8: Število zaposlenih na dan 31.12.2000**

OBRAT	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
Hrastnik	550
Trbovlje	464
Separacija	158
Strokovne službe	135
<b>SKUPAJ</b>	<b>1307</b>

Vir: Program zapiranja RTH, 2001, str. 4.

##### B) Izobrazba zaposlenih

**Tabela 9: Smer in stopnja izobrazbe zaposlenih na dan 31.12.2000**

Stopnja Stroka	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	SKUPAJ
<b>Rudarska</b>	12	153	81	347	95	3	28	1	720
<b>Strojna</b>	0	43	21	187	40	2	4	0	297
<b>Elektro</b>	0	6	5	67	35	2	4	0	119
<b>Ekonomska</b>	0	0	0	0	33	11	9	0	53
<b>Ostalo</b>	5	31	8	37	18	8	11	0	118
<b>SKUPAJ</b>	<b>17</b>	<b>233</b>	<b>115</b>	<b>638</b>	<b>221</b>	<b>26</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>1307</b>

Vir: Program zapiranja RTH, 2001, str. 5.

Iz tabelarnega prikaza je razvidno, da je največ zaposlenih rudarske smeri, sledi strojna usmeritev, v manjšem deležu pa ostale usmeritve. Največ zaposlenih ima IV. stopnjo izobrazbe (49 %).

##### C) Pokojninska doba zaposlenih

Pri analizi pokojninske dobe zaposlenih so izhajali iz naslednjih izhodišč. Zaposlene delavce so razdelili v tri kategorije in sicer:

- V I. skupino so uvrščeni vsi delavci, ki bodo izpolnili pogoje za starostno upokožitev do konca leta 2012.

- V *II. skupino* so uvrščeni delavci, ki jim po izračunu na dan 31.12.2000 manjka do 5 let pokojninske dobe do možnosti starostne upokojitve ob koncu leta 2012. V to skupino smo vključili tudi delavce, ki bi z možnostjo dokupa zavarovalne dobe tak pogoj lahko pridobili.
- V *III. skupino* smo uvrstili vse tiste delavce, ki niso zajeti v obeh predhodnih skupinah.

**Tabela 10: Število delavcev glede na pokojninsko dobo na dan 31.12.2000**

	<b>I. skupina</b>	<b>II. skupina</b>	<b>III. skupina</b>
<b>Število delavcev</b>	626	189	492

**Vir:** Program zapiranja RTH, 2001, str. 6.

II. in III. skupino bi bilo potrebno podrobneje analizirati, saj predstavljata število zaposlenih za prestrukturiranje.

#### **F) Invalidi**

V procesu prestrukturiranja se namenja reševanju problematiki invalidov še posebno pozornost.

**Tabela 11: Vrsta in število invalidov na dan 31.12.2000**

<b>VRSTA</b>	<b>ŠTEVILO</b>
NN <sup>7</sup>	2
II. kategorija	4
III. kategorija	110
<b>SKUPAJ</b>	<b>116</b>

**Vir:** Program zapiranja RTH, 2001, str. 5.

V družbi je približno 9% zaposlenih invalidov. Največ invalidov ima določeno III. kategorijo invalidnosti.

#### **4.3.2 PRESEŽNI DELAVCI RUDNIKA TRBOVLJE-HRASTNIK**

Na podlagi osnov iz Programa postopnega zapiranja RTH – I. faza (2000–2004) in napovedi do konca leta 2007 je stanje zaposlenih razvidno iz tabele 12.

<sup>7</sup> NN = neposredna nevarnost za nastanek invalidnosti

**Tabela 12: Število delavcev na proizvodnji in zapiranju, predvidene upokojitve in število delavcev na prestrukturiranju v obdobju od leta 2000 do 2007**

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Stalež								
<b>Višina proizvodnje premoga (v 000 ton)</b>	710	685	600	600	600	600	600	500
<b>Razpoložljivo število zaposlenih</b>	1336	1290	1264	1178	1124	1065	1013	967
– zaposleni na proizvodnji	1182	918	735	735	735	735	735	613
– zaposleni na zapiranju	131	372	450	400	350	300	260	304
<b>Skupaj na proizv. in zapiranju</b>	1313	1290	1185	1135	1085	1035	995	917
<b>Skupaj upokojeni</b>	23	26	7	11	20	13	14	48
– po programu do 2004	23	26	7	11	20			
– po letu 2004						13	14	48
<b>Skupaj prestrukturirani</b>	0	0	79	43	39	39	32	45
– po programu do 2004	0	0	79	43	39			
– po letu 2004						39	32	45

**Vir:** Program zapiranja RTH, 2001, str. 9.

#### 4.3.3 REŠEVANJE STATUSA PRESEŽNIH DELAVCEV

Z namenom socialne razrešitve celotnega kadrovskega potenciala ima družba poleg zakonsko opredeljenih mehanizmov (upokojevanje, določanje trajno presežnih delavcev) na voljo predvsem tri resurse:

- proračunska in lastna sredstva v obliki premij/odpravnin kot vzpodbuda prezaposlovanja,
- prostor v lasti družbe, ki lahko služi ustanavljanju delovnih mest,
- premoženje v obliki dolgoročnih finančnih naložb kot odvisna oziroma hčerinska podjetja, ki lahko služijo kot osnova za izvajanje novih programov/dejavnosti.

Z vidika skupnih značilnosti, uporabljenih resursov ter posledic izvajanja, lahko predvidene oblike razdelimo v naslednje skupine:

- A) Predhodni postopki
- B) Pasivne oblike (socialne sheme)
- C) Aktivne oblike (modeli prestrukturiranja)
- D) Prostorske oblike
- E) Kapitalske oblike

Ker so aktivne in pasivne oblike razreševanja problema presežnih delavcev predstavljene že pri reševanju presežnih delavcev v Rudniku Zagorje v zapiranju, jih tu ne bom ponovno predstavljala.

## A) *PREDHODNI POSTOPKI*

Uporaba teh oblik nima neposrednega učinka na razrešitev problema presežnega delavca, temveč pomeni izvajanje zakonskih (čakanje na delo) in pripravljalnih (stroški svetovalnih storitev) aktivnosti, ki se odražajo samo skozi stroškovni učinek. Izvajanje tega dela programa nudi vzpostavitev boljših izhodiščnih pogojev presežnim delavcem za prezaposlitev – priprava delavcev na prezaposlitev (organiziranje in spodbujanje raznih tečajev, izobraževanja ob delu ter prekvalifikacij), na drugi strani pa je pomembno z vidika zagotavljanja kvalitetnejšega kadrovskega potenciala bodočim novim investitorjem.

V to skupino sodijo naslednje oblike:

- **Stroški čakajočih na delo.** To pomeni predvsem strošek plače za čas čakanja.
- **Stroški prekvalifikacij in izobraževanj.**
- **Stroški storitev prestrukturiranja.** Pod to obliko spadajo stroški intelektualnih storitev, kot npr. analiza predloženih poslovnih načrtov družb, ki bodo konkurirale na javnih razpisih, stroški svetovanj, analiz razvojnih možnosti lokalnega okolja itd.

## B) *PROSTORSKE OBLIKE*

Pod pojmom prostorske oblike prestrukturiranja je mišljeno ustvarjanje prostorskih pogojev (zgradbe, oprema, komunalna infrastruktura) za razvoj novih gospodarskih dejavnosti in subvencionirano prodajo ob jamstvu za ustvarjanje novih delovnih mest.

Osnovo za izvajanje prostorskih oblik predstavlja presežni premoženjski potencial družbe v obliki zgradb, opreme in zemljišč.

Glede na poznan razpoložljiv prostor lahko privzamemo postopno sproščanje naslednjih prostorskih enot, ki lahko služi za ustvarjanje novih delovnih mest:

a) *Premoženja v obliki zgradb in zemljišč s statusom zazidanih stavbnih zemljišč:*

- prostori Obrata Rudnik Hrastnik (delavnice elektro in strojne službe, nova upravna zgradba...);
- prostori Obrata Rudnik Trbovlje (delavnice elektro in strojne službe, obratne pisarne itd.);
- prostori Obrata Separacija.

b) *Premoženja pretežno v obliki nezazidanih stavbnih zemljišč oziroma kmetijskih zemljišč:*

- obrtna cona Nasipi

c) *Ostalo premoženje manjšega površinskega obsega v obliki zazidanih in nezazidanih stavbnih zemljišč oziroma kmetijskih zemljišč.*

Navedena območja predstavljajo prostorski potencial družbe, kjer bi lahko ustvarili nova delovna mesta kot nadomestilo za tista, ki se ukinjajo zaradi zapiranja rudnika.

*D) KAPITALSKE OBLIKE*

Osnovni namen družbe je, da premoženje v obliki dolgoročnih kapitalskih naložb uporabi najprej za izvajanje dela kadrovske-socialnega programa kot enega izmed resursov prestrukturiranja (I. faza zapiranja) in v nadaljevanju (II. faza zapiranja) kot vir sredstev iz naslova kupnin od odprodaje finančnega premoženja za izvajanje ostalih oblik kadrovske-socialnega programa (Program zapiranja RTH, 2001, str. 25).

Podjetje RTH, d. o. o., Trbovlje v strukturi knjigovodskih aktivnih bilančnih postavk izkazuje enajst dolgoročnih finančnih naložb, ki se po slovenski računovodski zakonodaji smatrajo kot odvisna oziroma hčerinska podjetja (jih usmerja matično podjetje).

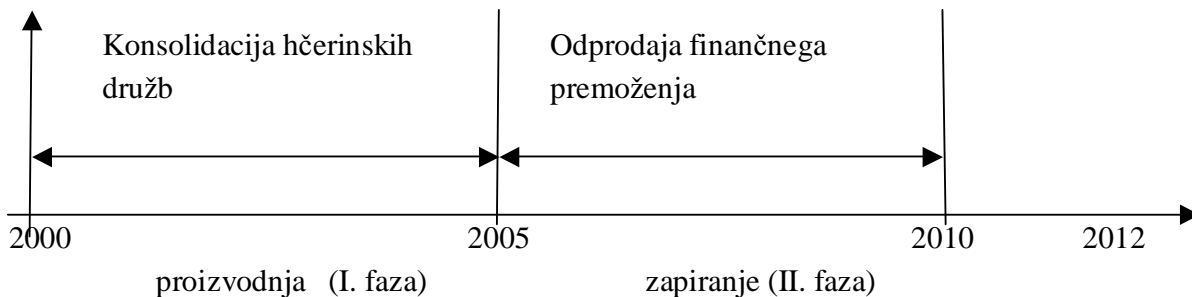
**Tabela 13: Delujoče hčerinske družbe z deleži RTH, d. o. o., v osnovnem kapitalu in številu zaposlenih**

<b>HČERINSKE DRUŽBE</b>	<b>LASTNIŠKI DELEŽ</b>	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>
1. EKMOS, d. o. o., Trbovlje	100,00 %	23
2. FORTUNA, d. o. o., Trbovlje	100,00 %	45
3. M&P, d. o. o., Trbovlje	90,57 %	20
4. SPEKTER, d. o. o., Trbovlje	100,00 %	11
5. KAMN. BOROVIČI, d. o. o., Zagorje	100,00 %	16
6. PIL, d. o. o., Zagorje	100,00 %	8
7. TOPLARNA, d. o. o., Hrastnik	90,60 %	20
8. DOMEX, d. o. o., Hrastnik	100,00 %	26
9. RUDAR, d. o. o., Senovo	99,66 %	17
10. LOGIS, d. o. o., Senovo	100,00 %	9
11. GRATEX, d. o. o., Laško	90,27 %	22

**Vir:** Program zapiranja RTH, 2001, str. 26.

Osnovna strategija ravnanja matične družbe s kapitalskimi naložbami je naslednja:

### Slika 2: Politika družbe do hčerinskih podjetij



**Vir:** Program zapiranja RTH, 2001, str. 28.

## 4.4 Primerjava načinov reševanja problema presežnih delavcev med Rudnikom Zagorje v zapiranju in RTH

Na podlagi načinov reševanja problema presežnih delavcev, ki so jih izvedli v Rudniku Zagorje v zapiranju, in načinov, ki jih imajo v načrtu v Rudniku Trbovlje-Hrastnik, sem se odločila le-te med seboj primerjati. Gre za t. i. *ugraditev* oziroma približek, kjer pri primerjanju ne pridemo do določenih zaključkov, temveč predpostavljamo oziroma predvidevamo.

Kljub temu, da je Rudnik Zagorje v zapiranju že tik pred dokončnim zaprtjem, Rudnik Trbovlje-Hrastnik pa je začel s postopnim zapiranjem šele v letu 2000, sta to dve dovolj podobni podjetji, tako po velikosti kot po strukturi kadrov, da ju lahko med seboj primerjamo. Poleg tega to nista podjetji, ki bi bili med seboj neodvisni, temveč sodelujeta tako na finančnem kot tehničnem in kadrovskem področju.

Če torej kot osnovo za primerjavo vzamemo Rudnik Zagorje v zapiranju, ki je v zaključni fazi zapiranja, ugotovimo, da je Rudnik Trbovlje-Hrastnik pri reševanju problema presežnih delavcev naredil korak naprej več; da je poleg osnovnih, aktivnih in pasivnih oblik reševanja problema presežnih delavcev poiskal še nekaj dodatnih oblik (prostorske in kapitalске oblike). Pri tem je imel Rudnik Trbovlje-Hrastnik pri oblikovanju instrumentov za reševanje problema presežnih delavcev nedvomno več časa za pripravo, več primerjav (zapiranje Rudnika Zagorje, Senovo, Kanižarica, Mežica itd.) in več resursov (prostor v lasti družbe, premoženje v obliki dolgoročnih finančnih naložb itd.).

**Tabela 14: Pregled načinov reševanja presežnih presežnih delavcev Rudnika Zagorje v zapiranju in Rudnika Trbovlje-Hrastnik (RTH)**

	<b>Rudnik Zagorje v zapiranju IZPELJANO</b>	<b>Rudnik Trbovlje-Hrastnik PLANIRANO</b>	<b>RAZLIKA</b>
<b>KADROVSKA PREDSTAVITEV</b>			
A) Število zaposlenih	V obdobju od 1995 do 1999 je skupaj 1628 zaposlenih.	V letu 2000 je 1307 zaposlenih.	Obe podjeji sta približno enako veliki in imata enako število zaposlenih.
B) Izobrazba zaposlenih	Največ delavcev je s IV. stopnjo izobrazbe.	Največ delavcev ima IV. stopnjo izobrazbe.	
C) Pokojninska doba	Največ delavcev ima med 21 in 25 let pokojninske dobe.	Več kot polovica zaposl. do konca l. 2012 ne bo izpolnila pogojev za starostno upokožitev.	Kadrovska struktura je v obeh podjetjih podobna ⇒ ni večjih odstopanj, ne moremo govoriti o večjih razlikah.
D) Starostna struktura	Največ delavcev je starih med 36-40 let.	Ni podatkov.	
E) Invalidi	Cca. 20% invalidov	Cca. 9% invalidov	
<b>NAČINI REŠEVANJA PRESEŽNIH DELAVCEV</b>	- AKTIVNE OBLIKE (prezaposlovanje) - PASIVNE OBLIKE (socialne sheme) - NOVI PROGRAMI (subvencioniranje novih delovnih mest; garancijski in strukturni skladi)	- AKTIVNE OBLIKE - PASIVNE OBLIKE - NOVI PROGRAMI - PROSTORSKE OBLIKE (ustvarjanje prostorskih pogojev za ustvarjanje novih delovnih mest) - KAPITALSKE OBLIKE	Več načinov za reševanje problema presežnih delavcev imajo v RTH: - daljša doba zapiranja, - izkušnje drugih premogovnikov v zapiranju, - večji premoženjski potencial itd.

**Vir:** Lastna tabela.

**TEMELJNE RAZLIKE MED NAČINI REŠEVANJA PROBLEMA PRESEŽNIH DELAVCEV V RUDNIKU ZAGORJE IN RTH:**

- V RTH imajo predvideno daljšo dobo zapiranja rudnika, kot so jo imeli v Zagorju ⇒ več časa za reševanje problema presežnih delavcev.
- V RTH imajo poleg aktivnih, pasivnih oblik ter novih programov na voljo tudi prostorske in predvsem kapitalske oblike za reševanje problema presežnih delavcev.
- V RTH imajo v dobi zapiranja rudnika še 7 let proizvodnje, medtem ko so v Zagorju z začetkom zapiranja rudnika ustavili tudi proizvodnjo premoga.



- V Zagorju so pri reševanju problema presežnih delavcev uporabili še zakon o izjemnem upokojevanju rudarjev (Zakon o uvedbi pravice do izjemne pridobitve pokojnine za delavce v premogovnikih, Uradni list SRS, št. 44/69), medtem ko ga RTH za reševanje problema presežnih delavcev ni mogel več uporabiti (prenehal je veljati z dnem 1. 1. 2000).
- Program zapiranja RTH je bil revidiran s strani mednarodnega podjetja (revidiralo ga je podjetje Montana Consulting), medtem ko program Rudnika Zagorje ni bil revidiran s strani mednarodnega podjetja.
- Ko so z zapiranjem začeli v RTH, je stopil v veljavo Zakon o nadzoru državnih pomoči (Uradni list RS, št. 1/00) ⇒ vsak sklep, ki ga sprejmejo v RTH, je zakonsko reguliran. Tega v Rudniku Zagorje še ni bilo (subvencije in garancijske sklade so sami določali).
- Pri zapiranju RTH je država bolj nadzirala postopke izvajanja ⇒ finančno-tehnični nadzor s strani podjetja IRGO d. o. o. (Institut za rudarstvo, geotehnologijo in okolje).

Predvidevamo lahko, da bodo posledice takšnega načina reševanja problema presežnih delavcev v Rudniku Trbovlje-Hrastnik precej neboleče tako za posameznike kot za podjetje in širše okolje. Instrumenti omogočajo nova zaposlovanja, ustvarjanje novih delovnih mest in kreiranje nove ekonomske moči okolja, kjer se rudnik zapira. Ti instrumenti niso dokončni ne idealni, vendar so dobra podlaga za nadaljnjo diskusijo in dopolnjevanje.

## **SKLEP**

Prehod Slovenije na tržno gospodarstvo je privedel do številnih sprememb, med katerimi niso bile vse pozitivne. Številna slovenska podjetja so se srečala s problemom presežnih delavcev, ki so med drugim nastali tudi zaradi neučinkovitega zaposlovanja v preteklosti.

Podjetja, ki opredeljujejo presežne delavce, bi morala njihovem reševanju posvečati posebno pozornost, saj gre za občutljivo skupino ljudi, ki jim izguba zaposlitve poleg same izgube dohodka predstavlja tudi korenito spremembo življenja.

Podjetje se lahko odloči za odpuščanje zaposlenih ali pa za alternativne načine reševanja presežnih delavcev, ki upoštevajo varnost zaposlenih. Pri odpuščanju zaposlenih igrata pomembno vlogo odpovedni rok in odpravnina, ki nekoliko lajšata položaj zaposlenim.

Pri alternativnih načinih so na voljo številni ukrepi, ki spontano ali pa posredno znižujejo število zaposlenih. Pogosto so uporabljene tudi blažilne strategije in programi povečanja produktivnosti.

Država posega na področje reševanja problema presežnih delavcev z zakonskimi predpisi, ki urejajo postopke določanja presežnih delavcev, ukrepe za omilitve posledic prenehanja delovnega razmerja in možne načine reševanja problema presežnih delavcev.

Zakon o delovnih razmerjih ureja vprašanje glede dolžnosti delodajalcev in pravic delavcev, katerih delo postane začasno ali pa trajno nepotrebno.

Splošna kolektivna pogodba opredeljuje določanje in reševanje problema presežnih delavcev.

Zasavje je mlada regija, katere stanje je odsev burne zgodovinske preteklosti. Po drugi svetovni vojni in do konca osemdesetih let je za to območje značilen gospodarski razcvet, ki je bil v večji meri vezan na premogovniško dejavnost in s tem povezane druge industrije. V osemdesetih letih se je pospešeno vlagalo v premogovništvo, ki je bilo dejavnost posebnega družbenega pomena. V devetdesetih letih pa je prišlo do upada industrijske proizvodnje, kar je zmanjšalo tudi povpraševanje po premogu. Večati se je pričela tudi ekološka osveščenost ljudi in z njo odpor do rabe ekološko neprimernih vrst premoga. Upadanje uporabe in proizvodnje rjavih premogov, čedalje manjša ekonomičnost in rentabilnost poslovanja rudnikov rjavega premoga v Sloveniji in večmilijardne izgube so nujno zahtevale spremembe v razvoju rudnikov rjavega premoga.

Leta 1995 je bil v Državnem zboru Republike Slovenije sprejet zakon o postopnem zapiranju Rudnikov rjavega premoga Zagorje, Senovo in Kanižarica, v sredini leta 2000 pa zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije.

V svoji nalogi sem obdelala primer zasavskih premogovnikov (Rudnika Zagorje, Rudnika Trbovlje-Hrastnik), ki sta zaradi zmanjšanja povpraševanja po premogu in posledično manjše proizvodnje premoga prišla do presežkov delavcev. Kadrovsko-socialni programi družb RZvZ, d. o. o., in RTH, d. o. o., skušajo skozi različne razpoložljive resurse ublažiti posledice odločitve lastnika o zapiranju rudnikov. Zaradi specifične kadrovske strukture zaposlenih delavcev (rudarski poklici praktično nimajo alternativne zaposlitve kot v primarni dejavnosti – rudarstvu) in prostorskih omejitev (družba zaradi narave izvajanja osnovne dejavnosti pod zemljo nima občutnejših razpoložljivih prostorskih kapacitet) je prestrukturiranje oziroma izvedba kadrovsko-socialnega programa rudarske dejavnosti težja, kot bi veljalo za ostale gospodarske dejavnosti.

Ker je Rudnik Zagorje z zapiranjem začel pred Rudnikom Trbovlje-Hrastnik, je le-ta imel nekaj več časa za samo pripravo programa reševanja presežnih delavcev in je tako poiskal nekaj več možnosti (oblik) za reševanje problema presežnih delavcev.

Ocenjujem, da sta se obe podjetji v postopku reševanja problema presežnih delavcev odločili za pravilne ukrepe, ki sta jih glede na dano situacijo imeli na voljo. V posamezne sheme in modele sta skušali vključiti vse razpoložljive resurse družbe: denar, kadre, prostor ter hčerinske družbe.

Osnovni cilj, ki sta si ga postavili, je bil dosežen, to je, da:

- je ob postopnem opuščanju proizvodnje in vzporednem zapiranju družba zagotovila socialno varnost vsem presežnim delavcem, ki so se in se bodo pojavili v času izvajanja zapiranja rudnikov;
- sta se s spodbujanjem ustvarjanja nadomestnih delovnih mest trudili ohraniti ekonomsko moč lokalnega okolja (vsekakor pa ohranitev ekonomske moči lokalnega okolja ni samo problem družb).

## LITERATURA

1. Cergolj Matej: Modeli zmanjševanja presežkov zaposlenih v razvitih tržnih gospodarstvih. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 68 str.
2. Cvetko Aleksej: Odpravnine trajno presežnim delavcem. Podjetje in delo, Ljubljana, 2000, 6–7, str. 1312–1319.
3. Furlan Primož: Poslovni vidik reševanja presežnih delavcev – primer podjetja Tekstina, d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 45 str.
4. Gutchess Jocelyn F.: Employment Security in Action. New York: Pergamon Press, 1985. 181 str.
5. Harrison Clifford E.: Managing Staff Reductions in Corporations. Ann Arbor: UMI Research Press, 1986. 138 str.
6. Juvan Aleksandra: Zapiranje rudnikov rjavega premoga v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 51 str.
7. Korpič-Horvat Etelka: Urejanje presežkov delovne sile ter varstvo pred zlorabami v praksi. Podjetje in delo, Ljubljana, 1994, 5–6, str. 646–654.
8. Mihelič Maja: Reševanje presežnih delavcev v javnem podjetju. Diplomsko delo Visoke poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 42 str.
9. Orožen Janko: Zgodovina Trbovelj, Hrastnika in Dola. Trbovlje: Občinski ljudski odbor, 1958. 736 str.
10. Plut Helena: Problematika in možnosti reševanja presežkov delavcev v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 116 str.
11. Rdeči revirji, I. del. Trbovlje: Revirski muzej ljudske revolucije, 1970. 400 str.
12. Skušek Darka: Analiza in načrtovanje gospodarskega razvoja občine Trbovlje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 53 str.
13. Svetlik Ivan: Na prehodu. Zbornik Zaposlovanje - perspektive, priložnosti, tveganja, Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1992, str. 10–17.

## VIRI

1. Kadrovsko-socialni program zapiranja Rudnika rjavega premoga Zagorje. Trbovlje: Rudis, 1995. 64 str.
2. Kadrovsko-socialni program zapiranja Rudnika rjavega premoga Zagorje - gradivo za predlog podaljšanja. Trbovlje: Rudis, 1999. 38 str.
3. Kadrovsko-socialni program zapiranja Rudnika rjavega premoga Trbovlje-Hrastnik. Trbovlje: RTH, 2001. 36 str.
4. Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 18/91, 34/93).
5. Novela zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 5/91).

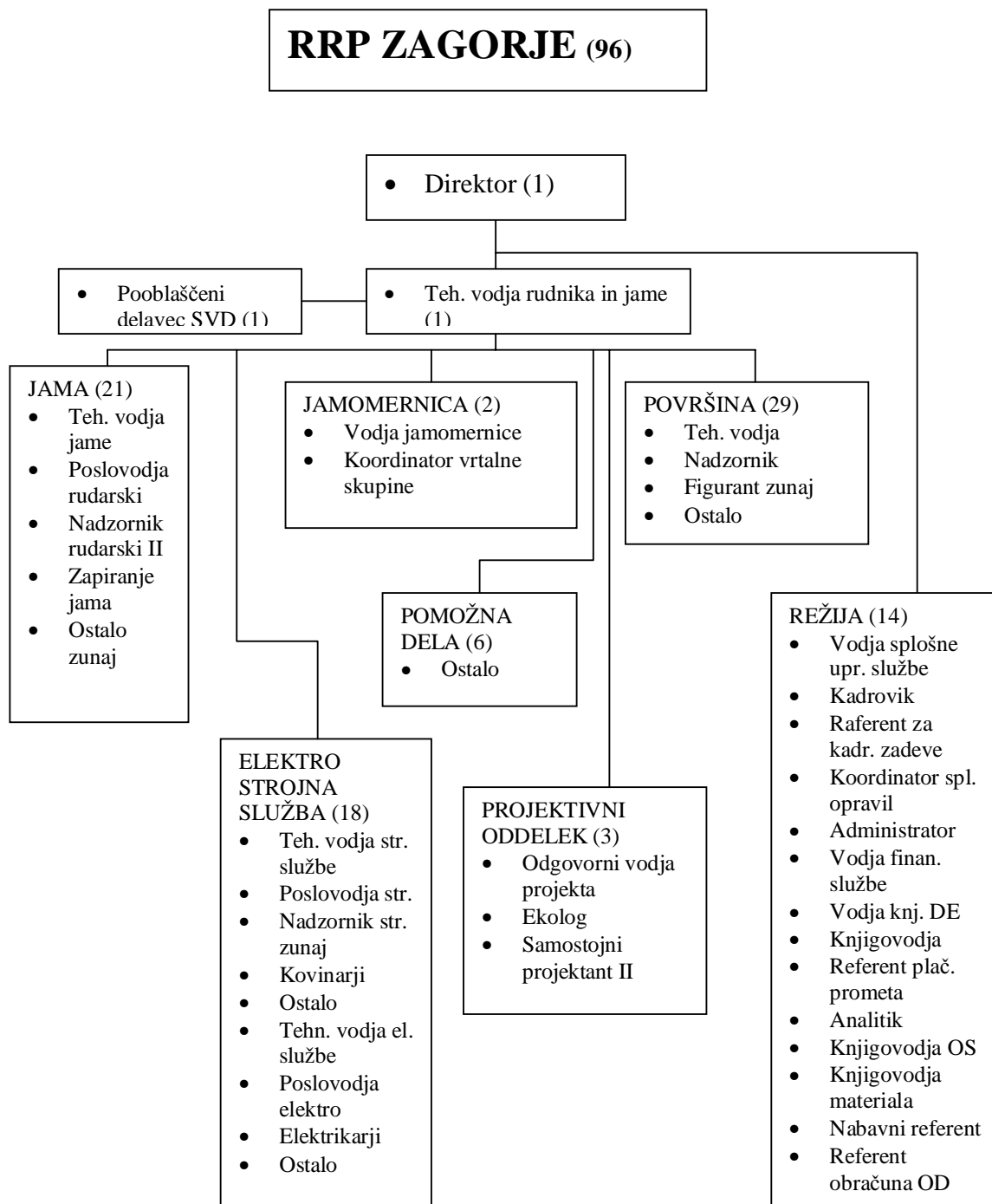
6. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40/97, 31/90, 11/93, 39/93).
7. Uredba o ustanovitvi družbe Rudnik Zagorje v zapiranju, d. o. o., (Uradni list RS, št. 42/95).
8. Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (Uradni list RS, št. 19/94).
9. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 14/90, 5/91).
10. Zakon o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93).
11. Zakon o jamstvenem skladu Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 53/99).
12. Zakon o nadzoru državnih pomoči (Uradni list RS, št. 1/00).
13. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Uradni list RS, št. 12/92, 106/99).
14. Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (Uradni list RS, št. 61/00).
15. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 52/99).
16. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93).
17. Zakon o uvedbi pravice do izjemne pridobitve pokojnine za delavce v premogovnikih (Uradni list SRS, št. 44/69).
18. Zakon o zagotavljanju sredstev za zaprtje Rudnikov rjavega premoga Zagorje, Senovo in Kanižarica (Uradni list RS, št. 1/95).

## **PRILOGA**



Vir: Kadrovsko-socialni program zapiranja RRP Zagorje, Trbovlje, 1995.

## MAKROORGANIZACIJSKA SHEMA RRP ZAGORJE v letih 1997–2000



Opomba: Podatki v oklepajih pomenijo načrtovano število zaposlenih delavcev konec leta 2000.

Vir: Kadrovsko-socialni program zapiranja RRP Zagorje, Trbovlje, 1995.

## PRILOGA 2

**Tabela 1: SEZNAM INVESTITORJEV**

	Naziv/podjetje	Datum pogodbe	Št. delovnih mest, za katera so prejeli subvencijo
1	ETI modern.	10/96	10
2	SVEA	10/96	25
3	IGM	10/96	10
4	Kodag	4/97	1
5	Danica Arbi	4/97	1
6	Igor Herman	4/97	2
7	Servis Lamovšek	4/97	1
8	Aqua	4/97	1
9	Aki	4/97	1
10	Evrovartrade	4/97	1
11	Elektroprom	4/97	5
12	Svečarstvo Lenarčič	4/97	2
13	Oberč	4/97	5
14	Pak 4	6/97	8
15	ETI gum	7/97	20
16	Integral	7/97	1
17	Sinet	7/97	3
18	Franc Gajser	7/97	1
19	Dolacom	7/97	2
20	Paradox	7/97	1
21	Potrošnja	7/97	2
22	Šergan	12/97	1
23	Tingl Tangl	12/97	1
24	Kumplast	12/97	2
25	ETI	7/98	8
26	Uroš Macerl	7/98	1
27	Ludvik Grahek	7/98	1
28	Leopold Cencelj	7/98	1
29	KOP	7/98	1
30	Pil	12/98	2
31	Ultra	12/98	2
32	Fortuna	12/98	2
33	Point 21	12/98	2
34	Avtohiša Kisovec	12/98	1
	<b>SKUPAJ</b>		<b>128</b>

**Vir:** Program zapiranja RRP Zagorje–gradivo za predlog podaljšanja. Trbovlje, 1999.



