# VPLIV TUJIH MULTINACIONALK NA SLOVENSKI PROSTOR

## Nove prakse in učinki na delavski razred

primer Lidla

www.cedra.si

CEDRA
Center za družbeno raziskovanje

CEDRA

**Povzetek:** Na potek tranzicije v Sloveniji je s svojimi intervencijami močno vplivalo delavsko (sindikalno) gibanje, ki je v prvem desetletju izborilo gradualistični prehod v tranzicijo. Sestavni del slovenskega gradualizma je bil način privatizacije, ki je favoriziral koncentracijo lastništva v rokah rezidentov – pogosto tudi delavcev – in je v devetdesetih letih temeljil na specifičnem načinu financiranja. Z vstopom v EU se je način financiranja spremenil, med in po krizi v letih 2008–2013 pa se je v veliki meri spremenila tudi lastniška struktura. Zanima nas, kako prodor mednarodnega kapitala, ki se je razmahnil v preteklem desetletju, vpliva na položaj delavskega razreda v Sloveniji. Kot študijo primera smo analizirali položaj delavstva v znani multinacionalni diskontni trgovski verigi.

**Ključne besede:** kapitalistični produkcijski proces, taylorizem, mednarodni kapital, teorija virov moči

# KAZALO


UVOD 4

OD KOORDINIRANEGA K ODVISNEMU KAPITALIZMU 7

Koordinirana tržna gospodarstva 8

Liberalna tržna gospodarstva 9

Odvisna tržna gospodarstva 11

OMEJITVE KONCEPTA RAZLIČIC KAPITALIZMA IN VPLIV DELAVSKEGA ORGANIZIRANJA 12

SLOVENSKI GRADUALIZEM 15

EVROINTEGRACIJE IN KRIZA 17

"OSAMOSVOJITEV" DOMAČEGA KAPITALISTIČNEGA RAZREDA 18

OBRAT K TUJEMU KAPITALU 20

ŠTUDIJA PRIMERA 1. DEL
teoretični okvir načinov upravljanj z delovno silo v kapitalistični produkciji 22

Bistvo kapitalističnega delovnega procesa 24

Zakaj se delavstvo podreja kapitalu v produkcijskem procesu? 26

ŠTUDIJA PRIMERA 2. DEL
upravljanje z delovno silo v multinacionalki Lidl 34

NAPAD PODJETJA LIDL NA OBSTOJEČE STANDARDE
izogibanje slovenski zakonodaji 41

SKLEP 48

Literatura in viri 50

# UVOD

Tranzicijo iz samoupravnega socializma v kapitalizem v Sloveniji je bistveno zaznamovalo delavsko (sindikalno) gibanje, ki je v prvem desetletju s svojimi intervencijami nastajajoči domači kapitalistični razred prisililo v postopni (gradualistični), socialno vzdržnejši prehod. Sestavni del slovenskega gradualizma je bil način privatizacije, ki je v devetdesetih letih favoriziral koncentracijo lastništva v rokah rezidentov – pogosto tudi delavcev – in je zahteval specifičen način financiranja, v katerem so osrednjo vlogo pri financiranju investicij igrali zadržani profiti. Z vstopom v EU se je način financiranja spremenil in v državo so začela sredstva iz tujine pritekati preko bank, ki so se zadolževale na mednarodnih trgih in denar v obliki kreditov plasirale v domača podjetja. Med in po krizi v letih 2008–2013 pa se je v veliki meri spremenila tudi lastniška struktura – financiranje tujih lastniških kapitalov je postalo veliko pomembnejše kot je bilo še pred desetletjem.

V raziskovalnem zvezku nas je zanimalo, kako prodor internacionalnega kapitala, ki se je razmahnil v preteklem desetletju, vpliva na položaj delavskega razreda v Sloveniji.

Učinke prodora internacionalnega kapitala v nacionalni prostor lahko analiziramo na dveh ravneh; na prvi lahko preučujemo vpliv mednarodnega kapitala na politike in regulacijo v nacionalnem okviru, na drugi pa dogajanje v okviru posameznih kapitalov (podjetij) in njihovega odnosa do obstoječih nacionalnih standardov. Transnacionalni kapital, torej multinacionalne korporacije (v nadaljevanju jih krajše imenujemo kar multinacionalke), s pogojevanjem investicij – zlasti v državah, ki svoj "razvoj" utemeljujejo na tujih neposrednih investicijah – izsiljujejo nacionalne oblasti, da jim omogočijo karseda ugodne pogoje za akumulacijo kapitala. Nas pa v nadaljevanju bolj zanima drugo vprašanje: na kakšen način multinacionalke v slovenski prostor vnašajo nove prakse, ki spodnašajo obstoječa razmerja na mestu neposredne produkcije.

V nadaljevanju bomo predstavili ugotovitve iz strokovne literature o učinkih modelov ekonomskega razvoja, ki se opirajo na tuje investicije, na delavske in socialne standarde na nacionalni ravni in na ravni posameznega kapitala oziroma podjetja. Nato bomo preverili, ali lahko učinke zasledimo tudi v reformah in ekonomskih politikah slovenske države, temu pa sledi študija primera vnašanja novih praks in njihovih učinkov praks na položaj delavstva oziroma delavskih standardov v multinacionalni verigi v živilski maloprodaji, torej v panogi, ki jo skoraj v celoti obvladujejo multinacionalna podjetja.

# OD KOORDINIRANEGA K ODVISNEMU KAPITALIZMU

Politolog Peter A. Hall in ekonomist David Soskice sta z razvojem koncepta različic kapitalizma (ang. *Varieties of capitalism*) v ospredje postavila dve trditvi: prvič, da kapitalistični ekonomski razvoj kljub globalizaciji v različnih državah ubira različne smernice, in drugič, da se te razlike med posameznimi nacionalnimi gospodarstvi uspešno upirajo kakršnemkoli poenotenju. Te različice gospodarskih modelov, ki niso naključne, temveč so rezultat komplementarnega delovanja institucij znotraj posameznih nacionalnih ekonomij, se kažejo v načinih delovanja trgov in podpornih institucij. Različice posameznih kapitalizmov Hall in Soskice kategorizirata v dva idealna modela, in sicer v t. i. **koordinirana tržna gospodarstva** (ang. *Coordinated market economies* oz. CME) in **liberalna tržna gospodarstva** (ang. *Liberal market economies* oz. LME).

Tipična predstavnica prve različice je bila v času, ko sta Hall in Soskice izdelala teorijo, Nemčija, tipična predstavnica druge pa Združene države Amerike. Ključna razlika med obema različicama je v različnem načinu reševanja težav, ki nastajajo pri usklajevanju med podjetji in njihovimi financerji, zaposlenimi, dobavitelji in kupci. Za razporejanje posameznih gospodarstev v eno ali drugo različico kapitalizma avtorja opredelita naslednje kriterije: finančni trg (vir sredstev za povečanje investicij), upravljanje kapitalskih družb (notranja struktura podjetij), industrijski odnosi, izobraževalni sistem in usposabljanja ter prenos inovacij znotraj gospodarstva.

Andreas Nölke in Arjan Vliegenthart sta koncept omenjenih dveh različic kapitalizma razširila še s tretjo različico, ki sta jo poimenovala **odvisna tržna gospodarstva** (ang. *Dependent market economies* oz. DME). To sta uporabila za razlago gospodarskih

modelov tranzicijskih držav srednje in vzhodne Evrope, ki jih ni mogoče opredeliti niti kot koordinirana niti kot liberalna tržna gospodarstva, skupno pa jim je to, da so za financiranje v veliki meri odvisna od neposrednih tujih investicij (ang. *Foreign direct investments* oz. FDI).

Koncept različic kapitalizma nam služi kot eden od načinov za lažje kategoriziranje posameznih gospodarstev, a moramo ob tem nujno upoštevati njegove omejitve, ki jih razlagamo v naslednjem poglavju.

# Koordinirana tržna gospodarstva

V koordiniranem gospodarstvu podjetja do kapitala dostopajo preko finančnega trga, pri čemer ta dostop ni odvisen zgolj od uspešnosti poslovanja. Pri usklajevanju z različnimi ekonomskimi akterji se podjetja namreč zanašajo predvsem na netržne odnose, kot so izmenjava internih informacij, strateške interakcije in sklepanja neformalnih pogodb o sodelovanju. Zanesljivost informacij o podjetjih zagotavljajo tudi interesna združenja kapitala na nacionalni in panožni ravni (gospodarske in obrtne zbornice), ki imajo temeljit pregled nad podjetji ali posameznimi panogami, kar pomeni, da lahko izvajajo nadzor ter sankcionirajo zavajanja. Tudi notranja struktura podjetij sledi tovrstnim odnosom monitoringa, spremljanja in medsebojnega zaupanja, zato imajo lastniki redko možnost enostranskega odločanja. Pomembne odločitve sprejemajo nadzorni sveti v podjetjih, v katerih so zastopani lastniki, predstavniki delavcev, menedžerji in dobavitelji.

Proizvodna strategija se v koordiniranem gospodarstvu opira na delovno silo, ki premore veščine, specifične za posamezno podjetje ali panogo, pridobitev teh veščin pa omogoča razširjen sistem poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Za preprečevanje kraje kvalificirane delovne sile med podjetji je ključno izravnavanje plač na panožni ravni, za kar naj bi poskrbeli industrijski odnosi, ki temeljijo na kolektivnih pogajanjih med reprezentativnimi panožnimi sindikati in gospodarskimi združenji. Kolektivne pogodbe na panožni ravni sindikatom in delavskim svetom omogočajo, da prisilijo zaposlovalce k upoštevanju določenih zahtev, kot so boljši delovni pogoji in omejevanje odpuščanja delovne sile. Na drugi strani s tem spodbujajo predanost delovne sile podjetju, njeno nenehno prizadevanje ter investiranje v nova znanja, ki so specifična za posamezno podjetje oziroma panogo. Visoka stopnja varnosti zaposlitve in socialna država (zlasti ugodno zavarovanje za primer brezposelnosti) sta ključnega pomena za konkurenčne strategije kapitala. Vlaganje v podjetniško specifične veščine, ki igrajo v koordiniranem gospodarstvu osrednjo vlogo, vendar jih ni mogoče uporabiti v drugih podjetjih, je smiselno le pod pogoji stabilne zaposlitve. Podobno velja za panožno specifične veščine, saj je delavec ob eventualni izgubi zaposlitve primoran poiskati novo službo, kjer bo te veščine lahko unovčil, na to pa je treba pogosto dolgo čakati. Tvegano prehodno obdobje v tem primeru blažijo visoka nadomestila za brezposelnost.

# Liberalna tržna gospodarstva

Za liberalna tržna gospodarstva je značilen decentraliziran trg delovne sile z nizkimi stopnjami sindikaliziranosti. Pogajanja med delom in kapitalom potekajo na ravni posameznih podjetij, medtem ko so panožne in medpanožne povezave med organiziranimi delavci slabo razvite. Industrijski odnosi so močno vezani na trg, kolektivnih dogovorov med delom in kapitalom je malo. Temu primerno slabo razvit je tudi mehanizem socialnega dialoga na državni ravni. Menedžerji podjetij imajo pri odločanju o delovnem procesu visoko stopnjo avtoritete, saj je delavsko soodločanje pri upravljanju praviloma redko oz. neobstoječe (Stanojević in Crowley, 2011).

Financiranje v liberalnih tržnih gospodarstvih poteka preko mednarodnih kapitalskih trgov in z vložki praviloma razpršene lastniške strukture domačih in tujih lastnikov. Multinacionalke potrebujejo za inovacije visoko fleksibilen trg delovne sile, ali pa si nova znanja priskrbijo s konkurenčnimi prevzemi. Najintenzivnejši procesi povezani z inovacijami zato praviloma potekajo na sedežih podjetij, saj si ta prizadevajo za varovanje svojega know-howa pred konkurenco (Nölke in Vliegenthart, 2009).

Obe različici – koordinirano in liberalno – podpirajo različni institucionalni okvirji, ki vplivajo na strateške odločitve posameznih podjetij. V liberalni je ključni strateški cilj podjetij povečanje donosnosti, tudi v primeru, ko to prinese znižanje njihovega tržnega deleža, saj lahko podjetja le na ta način dostopajo do kapitala in se upirajo sovražnim prevzemom. Temu načinu delovanja je prilagojen tudi trg delovne sile, ki je zelo fleksibilen in omogoča podjetjem hitro odpuščanje in najemanje delavcev. Nasprotno pa je v koordiniranih tržnih gospodarstvih, kjer dostop do kapitala ni tako tesno povezan z donosnostjo podjetij. Ohranjanje tržnega deleža je tukaj zato bolj pomembno, ker je tudi trg delovne sile manj fleksibilen in podjetja delavcev tudi ob nižjih profitih ne morejo enostavno odpustiti. Investicije so v koordiniranem tržnem gospodarstvu usmerjene v nakup dolgoročnih sredstev, torej takšnih, ki se bodo v poslovnem procesu uporabljala oz. delovala daljše časovno obdobje, medtem ko se v liberalnem tržnem gospodarstvu usmerjene v kratkoročna sredstva, ki prinašajo hitre in čim višje donose.

Ker je bil izvorni raziskovalni program različic kapitalizma razvit za analizo zahodnega gospodarskega prostora (ZDA, Zahodna Evropa), se postavlja vprašanje, v kolikšni meri je primeren tudi za analizo držav izven tradicionalnega jedra svetovnega kapitalističnega gospodarstva. Po razpadu realsocialističnega bloka so države vzhodne in južne Evrope (med njimi Slovenija) krenile po poti tranzicije v tržna gospodarstva. Tranzicija se je od države do države razlikovala in posledično so se ustvarili tudi različni ekonomski modeli, ki jih težko umestimo v liberalno ali koordinirano različico.



# Odvisna tržna gospodarstva

Andreas Nölke in Arjan Vliegenthart za širitev modela različic kapitalizma predlagata uvedbo tretje različice t. i. **odvisnih tržnih gospodarstev**. Ta različica gospodarskega modela se pomembno razlikuje od koordiniranega in liberalnega v tem, da je pretežno odvisna od investicijskih odločitev multinacionalk, značilna pa je za tranzicijske države srednje in vzhodne Evrope (Poljska, Češka, Slovaška in Madžarska).

Financiranje gospodarstva se po tem modelu v veliki meri odvija preko neposrednih tujih investicij (FDI), pri katerih igrajo glavno vlogo multinacionalke in njihovi notranji hierarhični odnosi. Odvisna tržna gospodarstva na evropski polperiferiji so tako pod nenehnim konkurenčnim pritiskom s strani drugih "bolj vzhodnih" odvisnih gospodarstev. Zanje je značilen obstoj kvalificirane, a poceni delovne sile, ki je sposobna proizvajati kompleksnejša potrošniška blaga. Za multinacionalke sta sistem kolektivnih panožnih pogodb in močno regulirana delavska zakonodaja problematična, na drugi strani pa jim je v interesu ohranjanje socialnega miru in relativne pacifizacije delavcev. Kolektivna pogajanja se zato, za razliko od koordiniranih gospodarstev, tukaj ne odvijajo na nacionalni ravni ampak na ravni podjetij (Nölke in Vliegenthart, 2009).

V nadaljevanju zvezka bomo skušali prikazati, kako se temu modelu približuje tudi Slovenija, še prej pa bomo izpostavili nekatere omejitve koncepta različic kapitalizma in vpliv, ki ga ima delavsko organiziranje na dinamiko odnosa med delom in kapitalom.

# OMEJITVE KONCEPTA RAZLIČIC KAPITALIZMA IN VPLIV DELAVSKEGA ORGANIZIRANJA

Teorija različic kapitalizma predpostavlja, da imajo pri formiranju posamezne različice v neki državi osrednjo vlogo podjetja (torej individualni kapitali), ki z različnimi mehanizmi uravnavajo produkcijske odnose s podrejenim (delavskim) razredom. Socialna država in zakonsko varovanje zaposlitev v tem pogledutako nista rezultat družbenih bojev, ampak jih ta teorija razume predvsem kot posledico reševanja koordinacijskih problemov podjetij.

Komplementarno k zgoraj opisani teoriji nastopa **teorija virov moči** (ang. *Power Resource Theory*), ki preučuje vzpostavitev različnih modelov socialne države v kapitalističnih gospodarstvih z vidika politične mobilizacije različnih družbenih dejavnikov. Delavski razred dojema kot aktivnega akterja in ne pasivnega opazovalca, ki bi bil popolnoma odvisen od potez, ki jih vlečejo kapital in vladajoči razredi. Delavski razred si je namreč v različnih državah in časovnih obdobjih uspel s političnim organiziranjem izbojevati različne stopnje koncesij in doprinesti k vzpostavitvi določenih institucij socialne države.

Esping-Andersen opredeli tri ključne faktorje pri formiranju socialne države – naravo razredne mobilizacije (delavskega razreda), razredno-politična zavezništva (npr. med delavstvom in kmetstvom) ter zgodovinsko zapuščino institucionaliziranja družbenih odnosov (pretekle reforme, ki imajo odločilen vpliv na politično obnašanje). Hkrati opozarja, da ni zagotovila, da bodo delavci avtomatsko in po naravi zgradili socialistično razredno identiteto. (Stanojević & Crowley, 2011).



Literatura na temo virov moči v glavnem opredeljuje štiri glavne vire:

- strukturne;
- združevalne;
- organizacijske;
- institucionalne.

**Strukturna moč** se nanaša na položaj mezdnih delavcev v gospodarskem sistemu in se manifestira v dveh podvrstah: a) v produkcijski moči, kjer delavci z ustavitvijo delovnega procesa povzročijo izpad profitov lastnikom in jih s tem silijo v pogajanja in v b) tržni moči, ki je vezana na veščine in kvalifikacije, ki so dragocene za kapital. Če so ti delavci člani sindikata, dajejo sindikatu tržno pogajalsko moč.

**Združevalna moč** izhaja iz preprostega dejstva, da ima posamezen sindikat člane, ki mu zagotavljajo sredstva, med drugim finančna. Tega vira ne gre enačiti z organizacijsko močjo, saj lahko delavsko organizacijo tvorijo tudi večinoma pasivni delavci, ki jih k članstvu motivirajo izključno osebni partikularni interesi in ne tvorijo nujno političnega kolektiva, ki bi gradil organizacijsko moč, pač pa samo "plačujejo članarino," ne da bi aktivno sodelovali v organizacijskem delu.

**Organizacijska moč** izvira iz kolektivnega političnega angažiranja delavcev v sindikalnih organizacijah za konkretne cilje. Pri tem ni pomembna številčnost sama po sebi, temveč predvsem delež aktivnih delavcev, ki gradijo kolektivno infrastrukturo organizacije. Organizacijska moč lahko delno kompenzira manjkajočo strukturno moč, ne more pa je povsem nadomestiti.

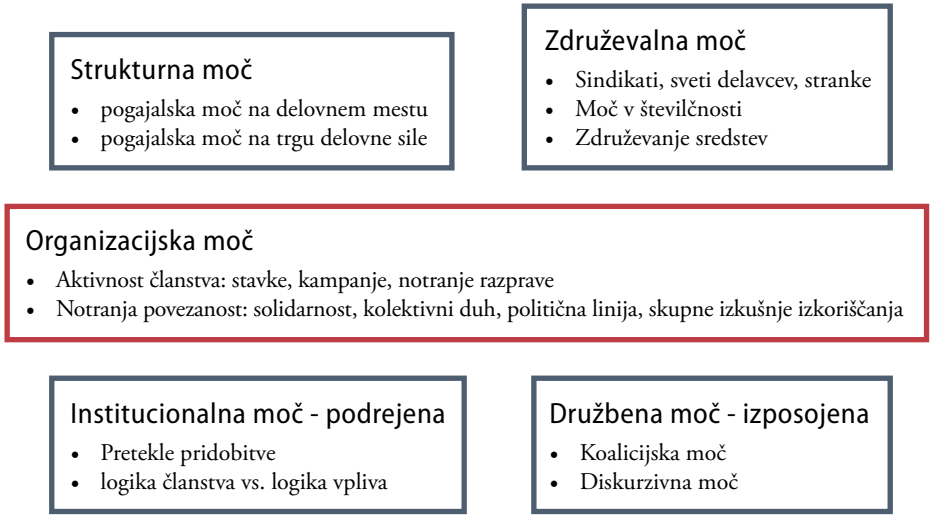
**Institucionalna moč** je rezultat delavskih bojev in pogajalskih procesov, ki temelji na strukturni in organizacijski moči. Organizirano delavstvo si lahko izbori na primer nove zakonske določbe ali pa izpogaja boljše pogoje v kolektivnih pogodbah, ki potem zavezujejo lastnike kapitala na ravni podjetja, panoge ali države. (Becker, Kutlu, Schmalz, 2017)

**Družbena moč** se meri s stopnjo podpore, ki jih uživajo sindikalne zahteve v javnosti in s stopnjo uspešnosti sodelovanja med sindikatom in različnimi družbenimi skupinami ter gibanji. To je izposojena moč in je ključna za delovne kolektive, ki nimajo dovolj lastnih virov moči (npr. strukturne ali organizacijske), da bi samostojno izpeljali industrijsko akcijo. Zato se odločijo za sodelovanje z drugimi akterji. Zelo pomembno

je, kako uspešno uspe sindikat razširiti oz. posplošiti svoje delovanje v takšni meri, da pridobi čim širšo podporo javnosti. Predpogoj za krepitev družbene moči je, da sindikat razširi svoje aktivnosti izven delovnih mest, da razširi bojišče na družbeno okolje svojega članstva. Družbena moč se deli na – koalicijsko in diskurzivno moč.

**Koalicijska moč** pomeni gradnja mreže z drugimi družbenimi akterji, kot so npr. študentska gibanja, združenja ali nevladne organizacije, ki se jih da mobilizirati v času kampanj ob zasledovanju skupnih ciljev in sklenjevanju medsebojnih zavez. Za uspešno delovanje tovrstnih koalicij so potrebni povezovalni členi - posamezniki, ki so enakovredno vključeni tako v sindikalni kot tudi v izven sindikalni kontekst, ter če zavezništva presegajo selektivno, občasno sodelovanje.. Pritisk na politični sistem se da vršiti tudi s protest in skupnimi iniciativami, kot so zavezništva proti privatizaciji vodnih virov ali pa mednarodne akcije proti prostotržnim in investicijskim sporazumom.

## Viri moči delavskega razreda




Menimo, da je za obravnavo našega raziskovalnega problema na mestu sinteza navedenih pristopov. Pri razlagi slovenskega primera je upoštevanje vloge delavske mobilizacije nujno, saj je ravno ta mobilizacija predstavljala ključni faktor pri formiranju slovenskega poosamosvojitvenega gospodarskega modela.



# SLOVENSKI GRADUALIZEM

Stanojevič (Stanojević, 2018) izpostavlja, da je bil jugoslovanski samoupravni socializem eden od pomembnejših faktorjev pri razvoju industrijskih odnosov v Sloveniji, saj je za razliko od drugih realsocialističnih držav v osrednji in vzhodni Evropi slovenskim delavcem omogočil soodločanje pri upravljanju podjetij, namesto da bi se ti morali zatekati v neformalno ekonomsko sfero. Ključna za delavsko soupravljanje je bila institucija delavskih svetov, preko katerih so lahko zaposleni izražali kolektivno voljo, tudi s stavkami. Teh je bilo v drugi polovici osemdesetih let zaradi slabšanja ekonomske situacije vse več, oblasti pa so se nanje večinoma odzivale hitro in ugodile delavskim zahtevam, zato da so ohranjale legitimnost.

Vse bolj aktivno delavsko gibanje je zaznamovalo tudi slovensko osamosvojitveno obdobje in prehod iz jugoslovanskega tržnega socializma v kapitalizem. Stavkovni val, ki se je začel že ob koncu osemdesetih, se je nadaljeval tudi po odcepitvi Slovenije ter med novo kapitalistično državo in organiziranim delavstvom vzpostavil konflikt že na samem začetku. Ko je prva Demosova vlada poskusila enostransko zamrzniti plače in prekiniti kolektivne pogodbe, so se sindikati marca 1992 na to potezo odzvali z množično opozorilno stavko, ki je vključevala tudi blokade in večurni odklop elektrike po državi. Samo v tistem letu se je po državi zvrstilo 200 stavk, Slovenija pa je še do konca devetdesetih veljala za najbolj k stavkam nagnjeno državo v srednji in vzhodni Evropi (Crowley, Stanojević, 2016).

Z množičnim organiziranjem, s katerim se je uprl zgodnjim napadom kapitala takoj po odcepitvi od Jugoslavije, si je slovenski delavski razred izboril edinstven položaj med delavskimi razredi držav nekdanjega realsocializma. Ključno vlogo pri tem je odigrala visoka stopnja članstva v sindikatih, po zaslugi katere so ti imeli močan vzvod za mobilizacijo svojih sil. Delavske mobilizacije v ključnih fazah tranzicije so prispevale k nastanku družbenoekonomskega modela, ki velja za unikum med državami nekdanjega realsocialističnega bloka (Crowley & Stanojević, 2011).

Medtem ko je bila za tranzicijo večine vzhodnoevropskih držav značilna gospodarska šok terapija z agresivno, nenadno privatizacijo in demontažo socialnih podstruktur, se je slovenski prehod v kapitalizem zgodil na bistveno bolj blag in postopen način. Za slovenski družbenoekonomski model je poleg centraliziranega kolektivnega pogajanja značilen razvit mehanizem socialnega dialoga, ki ima neposreden vpliv na redistributivne mehanizme t. i. socialne države in njihovo relativno odpornost pred napadi kapitala. Nazoren primer tega je pokojninska politika; medtem ko so skoraj vse vzhodnoevropske države izvedle reforme, ki so omogočile nastanek zasebnih pokojninskih skladov, smo v Sloveniji v veliki meri prav po zaslugi močnega sindikalnega odpora proti takšnim politikam ohranili kolektivni pokojninski sklad (Crowley in Stanojević, 2011).

Socialno partnerstvo se je vzpostavilo na dveh ravneh:

- na **makro** oz. **državni ravni** s socialnimi sporazumi, ki so kapitalu omogočili zadrževanje rasti plač, delavskemu gibanju pa vpliv na reforme, politiko in zakonodajo;
- na **mikro** oz. **podjetniški ravni** s koalicijami preživetja, ki so delavcem prinesla stabilne zaposlitve, kapitalu pa večjo intenzivnost dela, ki je v devetdesetih nenehno naraščala – podaljševanje delovnikov in višanje tempa dela.

A delavska mobilizacija ni bila bistvena samo za vzpostavitev edinstvenega vzorca industrijskih odnosov, pač pa je zelo verjetno pripomogla tudi k vzpostavitvi domačega kapitalističnega razreda in ohranitvi državne lastnine v proizvodnji. Slovenija je bila zaradi tega pogosto označena kot neokorporativistična izjema med srednje- in vzhodnoevropskimi postsocialističnimi državami (Bohle & Greskovits, 2007; 2012) in veljala za primer koordiniranega gospodarstva (Feldmann, 2006).
Dolgo stavkovno obdobje, ki je trajalo vse od konca osemdesetih in se nadaljevalo še po razpadu Jugoslavije, se je po letu 1997 naglo končalo. Upad stavk je sovpadel z vse intenzivnejšimi interesnimi drobljeni najprej med zaposlenimi v gospodarskem in javnem sektorju, nato pa še na nivoju različnih poklicev. Na začetku je delovala centrala ZSSS, ki so se ji kasneje pridružile še tri (KNSS, Pergam in KS-90). Stopnja sindikaliziranosti v Sloveniji se je v obdobju 1995–2005 gibala še okoli 40 %, nato pa je strmo padla. Hkrati s padcem sindikaliziranosti pa se je povečalo samo število sindikatov (danes jih deluje okoli 50). Upad članstva in drobljenje sindikatov je, poleg drugih sistemskih dejavnikov, možno pojasniti s tem, da pravzaprav ni bilo generacijske prenove sindikalnega članstva oz. je bila ta zelo šibka (Broder, 2015).



# EVROINTEGRACIJE IN KRIZA

Slovenija se je od večine drugih držav srednje in vzhodne Evrope ob vstopu v EU leta 2004 razlikovala po dveh pomembnih značilnostih; prvič po sistemu neokorporativističnih industrijskih odnosov (Bohle & Greskovits, 2012; Stanojević, 2012), ki je bil precej podoben zahodnoevropskemu modelu, in drugič, po akumulaciji kapitala predvsem preko domačih virov. V tem smislu se je Slovenija precej razlikovala od višegrajskih držav (Madžarske, Češke, Slovaške in Poljske), ki so bile pretežno odvisne od tujih neposrednih investicij (FDI) in so tako razvile specifičen model odvisnih tržnih gospodarstev (Nölke, Vliegenthart, 2009).

Obe slovenski posebnosti sta se z vstopom v EU leta 2004 začeli spreminjati; splošna stopnja sindikaliziranosti delavstva je s 40 % tik pred vstopom v EU do leta 2017 strmo upadla na okoli 20–25 %. Hkrati z njo je upadla tudi stopnja pokritosti s kolektivnimi pogodbami, in sicer s skoraj univerzalne na okoli 70 % leta 2016 (ILOSTAT). Hkrati se je v podjetjih in glavnih bankah začel proces internacionalizacije lastništva, v katerem so svoje deleže imeli tako država kot domači lastniki.

# “OSAMOSVOJITEV” DOMAČEGA KAPITALISTIČNEGA RAZREDA

Z uvedbo evra so obrestne mere padle na zgodovinski minimum (Deželan in Košak, 2006), kar je slovenskim bankam odprlo dostop do kratkoročnih posojil na tujih finančnih trgih, to pa jim je omogočilo, da so lahko podaljšale svoja posojila domačim podjetjem. Ta so zaradi rastočega povpraševanja v tujini in državno stimuliranega povpraševanja doma doživljala rast in širitev (Trobec, 2021:31-33). Dostop do poceni, a kratkoročnih posojil je slovenskim podjetjem omogočil izvedbo (preveč) ambicioznih investicijskih načrtov - glavno gonilo rastočega zadolževanja je bilo prav investiranje v produktivna sredstva (ang. productive assets), medtem ko je bil del posojil porabljen za tuje investicije, menedžerske odkupe in vlaganja v nepremičnine (Prašnikar, Domadenik & Koman, 2015: 31). Bančni dolg slovenskih nefinančnih podjetij se je izjemno povečal in med letoma 2005 in 2008 narasel kar za dvakrat. Vez med neokorporativističnimi industrijskimi odnosi in korporativnim upravljanjem je bila prekinjena, saj nov domač kapitalistični razred več ni imel potrebe po širitvi koncesij delavskemu razredu v zameno za omejevanje rasti plač, saj je bil po novem zmožen svoje investicije financirati s poceni posojili.

Propad posameznih sektorjev, kot sta tekstilna in obutvena industrija, zaradi nezmožnosti konkuriranja na mednarodnem trgu ob hkratni izgubi nekdanjega skupnega domačega trga je izbrisal na deset tisoče sindikaliziranih zaposlitev. Ta propad in posledična brezposelnost sta na drugi strani napajala prekarizirani storitveni sektor, ki je bil hkrati tudi sam podvržen dodatni deregulaciji, npr. v trgovini in gostinstvu. Leta 1991 je v industriji delalo 45,1 % zaposlenih, v storitvenem sektorju pa 39,9 %. Leta 2009 je v industrijskem sektorju delalo le še 33,6 % delavcev, v storitvenem pa 57,2 %. Zaradi manka strukturne moči in drugih dejavnikov je delavsko organiziranje v storitveni panogi precej težje. Omeniti velja tudi, da gre večino za panoge, kjer prevladuje ženska delovna sila.

Na ravni celotne ekonomije je prišlo do porasti nestandardnih oblik zaposlovanja, intenzifikacije dela in povečane fleksibilnosti delovnega časa. Te spremembe še dodatno občutijo mladi, ki standardnih oblik zaposlovanja skoraj več ne poznajo. Ti procesi so spremenili kontekst in otežili delavsko organiziranje, sindikalno gibanje pa je zapadlo v krizo delovanja (Bembič, 2013).

# OBRAT K TUJEMU KAPITALU

Potem ko je nova levosredinska vlada leta 2009 pristala na povišanje minimalne plače, je hkrati skušala sprejeti pokojninsko reformo in uvesti t. i. malo delo, vendar so se sindikati leta 2011 temu uspešno postavili po robu. Vlada je padla, zavrnitev reform skupaj s težavami bank in naraščajočim javnim dolgom sredi evropske dolžniške krize pa so državo pahnili v krizo likvidnosti (UMAR, 2012). V teh okoliščinah so nad slovensko finančno politiko dobili vpliv zunanji akterji (Evropska komisija in mednarodni finančni trgi), ki so izsilili sprejetje pokojninske reforme in reforme trga delovne sile, poleg tega pa kljub nasprotovanju sindikatov še uvedbo mini davčne reforme, uvedbo strogih varčevalnih ukrepov (2012), uvedbo fiskalnega pravila in omejitve pravice do referenduma (2013). Najpomembnejša z vidika korporativnega upravljanja pa je bila ustanovitev slabe banke (DUTB) leta 2013 ter vzpostavitev seznama državnih podjetij, predvidenih za prodajo (2014).

Ravno zadnja dva ukrepa sta imela velik vpliv na korporativno upravljanje in lastništvo v Sloveniji, saj so jima sledile množične prodaje domačih podjetij. A kljub visokemu, 27-odstotnemu porastu podatki Eurostata za leto 2018), je delež tujih neposrednih investicij leta 2019 znašal dobrih 33 % slovenskega BDP (SURS), s čimer Slovenija še vedno velja za državo z relativno nizkim deležem tujih neposrednih naložb glede na ostale južno- in vzhodnoevropske države. Po zadnjih podatkih je glavni delež tujega kapitala pri nas izviral iz Nemčije, Avstrije, Švice, Italije, Združenega kraljestva in Združenih držav Amerike. Nefinančna podjetja v tuji lasti si lastijo 25,6 odstotka kapitala, zaposlujejo 23,8 odstotka delavcev, ustvarijo 30,9 odstotka prodaje in 44,2 odstotka izvoza. Korporacije v tujem lastništvu povprečno izplačujejo tudi 9,5 odstotka višje mezde. Tuje neposredne naložbe so skoncentrirane v glavnem v treh sektorjih – v proizvodnji, v finančnih dejavnostih in v trgovini, v zadnjem desetletju pa so največji vzpon FDI doživeli nepremičninski, informacijski in komunikacijski sektor (Banka Slovenije, 2020: 22–23).

Kot vidimo, je bilo zadnje desetletje glede odnosa med delom in kapitalom v marsičem prelomno; kompromis socialnega partnerstva se po letu 2008 začne razkrajati, z vdorom tujega kapitala pa k nam od zunaj prihajajo tudi radikalno nove prakse, ki se v slovenskem okolju do takrat še niso vzpostavile, npr. diskonti (Lidl, Hofer) in kasneje t. I. platformni kapitalizem (Uber, Wolt). Za boljše razumevanje procesov, ki potekajo znotraj produkcije na ravni multinacionalke v živilski maloprodaji, bomo v nadaljevanju predstavili teoretični vidik kapitalističnega produkcijskega procesa, temelječega na konfliktu med kapitalom in delom. Z razlago načina upravljanja z delovno silo bomo razložili, kako si kapital podreja delovno silo in zakaj delavstvo na to podreditev celo pristaja.

# ŠTUDIJA PRIMERA 1. DEL

## teoretični okvir načinov upravljanja z delovno silo v kapitalistični produkciji

S preoblikovanjem narave v uporabne stvari je človeštvo vzpostavilo možnost lastnega preživetja in vstopilo v zgodovino. Vsak element snovnega bogastva, ki nam ga ne daje že narava sama, je bil ustvarjen s smotrnim produktivnim delovanjem – delom. Kot je zapisal Marx, je *delo proces med človekom in naravo, proces v katerem človek s svojo dejavnostjo posreduje, uravnava in kontrolira menjavo snovi med seboj in naravo /.../*. Z delom pa človek ne spreminja samo narave, temveč ob tem *spreminja tudi lastno naravo*. (Marx, Kapital I, str. 201 in 202). Materialna produkcija neposrednega življenja je tako osnovna človekova dejavnost, ki jo lahko poimenujemo tudi kot ekonomsko dejavnost, znotraj katere človek spreminja samega sebe, zlasti svoje miselne in delovne sposobnosti, ko vstopa v družbene odnose z ostalimi ljudmi. Posebni odnosi, ki se tako producirajo in reproducirajo, opredeljujejo značaj ekonomske (gospodarske) dejavnosti, to je način produkcije vseh življenjskih potrebščin in dobrin. Zgodovina je periodizirana v vrsto dominantnih produkcijskih načinov. Znotraj antagonistične, razredne družbe je moč zgodovinsko razlikovati naslednje glavne produkcijske načine: sužnjelastniškega, fevdalnega in kapitalističnega (Burawoy, str. 13; Debenjak, str. 152).

V razredni družbi se vzpostavljajo prevladujoči družbeni odnosi med tistimi, ki producirajo življenjske potrebščine, in tistimi, ki živijo od dela drugih; med tistimi, ki ustvarjajo presežke, in tistimi, ki si presežke prisvojijo; med izkoriščenimi in tistimi, ki izkoriščajo; med sužnjem in njegovim lastnikom, med kmetom in fevdalcem, med delavcem in kapitalistom. Razredne družbe se lahko med seboj razlikujejo, in sicer po načinu odvzemanja presežka neposrednim proizvajalcem, kar določajo ravno produkciji odnosi oz. natančneje produkcijska razmerja (Burawoy, str. 14). Specifika kapitalističnega načina produkcije je v nakupu in prodaji delovne sile, to specifiko pa opredeljujeta dva osnovna družbena pogoja, ki vpeljujeta določena produkcijska razmerja. Prvi pogoj: delavci so svobodni lastniki svoje delovne sile in jo lahko na blagovnem trgu prodajajo kot blago. Gre za pravno svobodne osebe. Medsebojni odnos med kapitalistom in delavcem je tako odnos enakopravnih posestnikov blag. Razlika med njima pa je le v tem, da eden razpolaga s produkcijskimi sredstvi, proizvaja blago in ga lahko prodaja, medtem ko je drugi osvobojen stvarne lastnine. Drugi pogoj - ločenost delavcev od produkcijskih sredstev – tako šele prisili delavca, da začne svojo delovno silo prodajati kot blago. Obstoj tega razrednega razmerja pa je rezultat določenega zgodovinskega razvoja (proces prvotne akumulacije). Kapitalizem je organski sistem - sistem, ki proizvaja lastne predpostavke in ki je razvil lastne temelje. Kapitalistični produkcijski proces producira in reproducira kapitalsko razmerje, na eni strani kapitalista, na drugi pa mezdnega delavca; oba sta ključni predpostavki kapitalizma. Kapitalistična produkcija se prične, ko pod komando kapitalista večje število dvojno svobodnih delavcev sodeluje pri produkciji enega ali več vrst blag. Posamezni kapitalist deluje kot poosebljenje kapitala, ko lahko ves svoj čas posveti organizaciji in kontroli kapitalističnega produkcijskega procesa ter prodaji produktov za širitev produkcije. (Braverman, str. 36; Marx, str. 190, Heinrich, str. 88, 89, 90, 110. Michael A. Lebowitz, str. 97).

# Bistvo kapitalističnega delovnega procesa

Delovni proces se začne s pogodbo ali sporazumom, ki ureja pogoje prodaje delavčeve delovne sile in njenega nakupa s strani kapitalista. Delavci prodajo kapitalistom svojo delovno silo in to vnaprej, za kar kasneje prejmejo plačilo; njihova plača pa se jim kaže kot nadomestilo za celotno obdobje njihovega dela. Toda v resnici kapitalist delavcu ne plača njegovega dela, temveč njegovo delovno silo, ki jo kupi po določeni vrednosti. Z nakupom delovne sile si kapitalist pridobi pravico do njene porabe za določen čas. V tem času pa lahko delavec ustvari bistveno več, kot dobi povrnjeno s plačo, in to razliko imenujemo presežno delo (Durjava, str. 113). Tako kot so delavci odvisni od trga za prodajo svoje delovne sile, so kapitalisti odvisni od trga za prodajo svojega blaga (dobrine) – blaga, ki ima ob uporabni vrednosti tudi menjalno vrednost, saj ga je mogoče kupiti in prodati. Stvari, ki jih ustvarja presežno delo, nimajo zgolj uporabne vrednosti, temveč so hkrati tudi blago, ki ga je mogoče kupiti in prodati, torej stvari z menjalno vrednostjo. Z drugimi besedami, v kapitalizmu ima presežno delo obliko presežne vrednosti, ki se realizira kot profit na trgu (Burawoy, str. 23).

Presežna vrednost je temelj kapitalistične eksplotacije delavskega razreda in ravno prilaščanje presežne vrednosti je temeljno gonilo ekonomske dejavnosti, ki jo organizirajo kapitalisti. To nasprotje med proizvajanjem in privatnim prilaščanjem je nasprotje med proletariatom in kapitalisti. Prvi se borijo za podružbljanje prilaščanja, drugi pa za ohranjanje in večanje svojega lastniškega monopola nad prilaščanjem - to je temeljno protislovje kapitalističnega načina produkcije, nasprotje med delom in kapitalom. Neomajna potreba po presežnem delu, ki je značilna za kapitalističen produkcijski proces, pa ni individualna moralna napaka posameznega kapitalista, temveč posledica kapitalistične blagovne produkcije (Heinrich, str. 103).

Če povzamemo: enostaven oz. abstrakten proces dela je povsem smotrna dejavnost za izdelovanje uporabnih vrednosti. V kapitalizmu je proces dela podrejen kapitalu. Kapitalist ne producira zgolj uporabne, ampak producira tudi menjalno vrednost. Kapitalistični produkcijski proces oz. kapitalistična oblika produkcije blaga je proces večanja vrednosti. Prav delavci pa so vir vrednosti in večje vrednosti, kajti vrednost delovne sile in njeno izkoriščanje v delovnem procesu sta dve različni količini. (Marx, str. 211, 218 in 225). Vprašanje, ki se nam zastavlja, je, kako je delovni proces organiziran, da zagotovi ustvarjanje presežka?

Od trenutka, ko delavec vstopi v kapitalistovo "delavnico", pripada njegovo delo kapitalistu. S stališča kapitalista je proces dela le poraba delovne sile, blaga, ki ga je kupil. Kapitalistu, kot lastniku produkcijskih sredstev in delovne sile, pripada ves produkt produkcijskega procesa, v njegovi domeni pa sta tudi koordinacija dela in kontrola. Zakaj koordinacija in kontrola? Kapitalist ob nakupu zgradb, materialov, orodja, strojev itd. natančno ve, kakšna bo njihova vloga v delovnem procesu in kolikšen del stroškov bo prenešen na posamezno proizvodno enoto. Z računovodsko prakso lahko vse elegantno prikaže v obliki stroškov ali amortizacije. Toda ko kupuje delovno silo, izid še zdaleč ni tako gotov, kajti ni ga mogoče natančno izračunati vnaprej. Kapitalist vloži del svojega kapitala, t. i. variabilni del, v delovno silo, ki se lahko v produkcijskem procesu spreminja, poveča ali zmanjša. Tako je kapitalistova glavna naloga, da iz delovne sile izvleče čim več dela. Za kooperacijski delovni proces, kjer je zaposlenih večje število delavcev, pa je poleg nadzora potrebna tudi koordinacija. Oboje kapitalist doseže preko posrednikov – menedžerjev, ki usmerjajo in nadzorujejo delovni proces. Naloga menedžmenta je zmanjšati ali odpraviti negotovost pri stroških produkcijskega procesa in hkrati zagotoviti proizvodnjo profita (Braverman, str. 39, Marx, str. 221 in 236).

Negotovost v kapitalističnem delovnem procesu je zgolj odraz nasprotujočih interesov med tistimi, za katere se delovni proces izvaja in tistimi, ki ga izvajajo. Razmerje med kapitalom in delom je vedno nasprotujoče, kajti kapitalisti lahko ustvarjajo presežno vrednost zgolj na račun izkoriščanja delavstva. Toda zgolj dejstvo, da so delavke in delavci kot razred, ki je zgodovinsko ločen od produkcijski sredstev, izkoriščani, še ne pomeni, da se bodo izkoriščanju organizirano uprli. Nasprotje med delom in kapitalom namreč ni vedno transparentno.

# Zakaj se delavstvo podreja kapitalu v produkcijskem procesu?

Ortodoksni marksisti so se strinjali, da delavski in kapitalistični razred zasedata strukturno različna položaja v procesu produkcije, kar vpliva na njun drugačen odnos do izkoriščanja in podrejanja. Ta razlaga nam lahko pojasni odnos in ravnanje kapitalističnega razreda, toda s to razlago je precej težje pojasniti ravnanje in pozicijo delavskega razreda, ki pogosto podpira kapitalistični sistem, ali pa je z njim vsaj kompatibilna. Kot je zapisal Močnik, delavski razred pogosto kolaborira s kapitalom, ne da bi si mogel zamisliti možnosti alternativnega delovanja (Močnik, str. 187).

Dojemanje kapitalističnega in delavskega razreda zgolj kot ekonomskih kategorij ni dovolj za zadovoljivo razlago podrejanja delavk in delavcev kapitalu. Za jasnejšo sliko moramo iskati odgovore tudi v učinkih vladajoče kapitalistične ideologije in v vzvodih, ki jih individualni kapitali uporabljajo v sami produkciji – v tehnični sestavi delovne sile. Že ortodoksni marksisti so opozarjali na vlogo države, medijev, cerkve, šolskega sistema in drugih institucij kapitalistične družbe, ki so odgovorne za ohranjanje in prevlado vladajoče (buržoazne) ideologije nad delavskim razredom. Primerno protiutež so našli v socialističnem izobraževanju, parlamentarnih uspehih socialističnih strank ipd. (Lukacs, str. 12). Tudi Lenin je v delu Kaj delati opozoril na vlogo buržoazne ideologije, ki je po svojem izvoru veliko starejša od socialistične in je zato vsestransko obdelana in ima boljše pogoje za razširjanje (Lenin, Kaj delati, v: Izbrana dela str. 526). Institucije v kapitalizmu nedvomno vplivajo na reprodukcijo obstoječega kapitalističnega razmerja in na podrejanje delavskega razreda. Socialistična propaganda pa lahko igra pomembno vlogo kot protiutež vladajoči ideologiji. Toda tudi opiranje na ideologijo nam še ne more v zadostni meri pojasniti prilagajanja in podrejanja delavskega razreda buržoaziji. Kajti če delavci zgolj živijo v zmoti oz. je njihovo ravnanje le posledica "napačne ideologije", ki zakriva "dejanska razmerja", bi morala s pojasnitvijo "dejanskih razmerij" izginiti tudi prevlada buržoazne ideologije, saj bi jo delavci množično zavrnili (Heinrich, str. 67). Da se ne prepustimo popolnemu redukcionizmu, je treba iskati odgovore v produkciji sami oz. v konceptu tehnične sestave delovne sile.



## Tehnična sestava delovne sile

Že v prvem zvezku smo razložili koncept tehnične sestave delovne sile, ki kot ena izmed okoliščin naddoloča temeljno protislovje med kapitalom in delom. Koncept tehnične sestave delovne sile temelj na tesni korelaciji med oblikami upora in vrstami produkcijskih procesov. Po mnenju operaistov, ki so koncept izdelali, se delavke in delavci ne upirajo zaradi zavesti, da so kot delavski razred izkoriščani, temveč se njihov odpor razvije iz konkretnih delovnih pogojev oz. iz aktualnega stanja izkoriščanja v sami produkciji. Delavski upori so lahko različnih oblik, te pa so naddoločene s celim nizom različnih okoliščin, ne samo v sami produkciji, temveč tudi širše v družbi (zakonodaja v državi, geografska pozicija, mednarodno stanje itd.) (CEDRA, str. 23; Mohandesi, str. 85.)

S tem, ko kapital delovno silo vključi v produkcijski proces, jo prilagodi specifičnim zahtevam akumulacije. Z različnimi vzvodi (tehnični in ideološki vidik) si delovno silo podredi, hkrati pa jo oblikuje in preoblikuje. Produkcijska sredstva in organizacija dela, ki vključuje tudi način upravljanja z delovno silo, ustvarjata tehnični in ideološki vidik podrejanja ter sodelovanja na delovnem mestu - izhajata iz tehnološke racionalnosti učinkov razrednega boja kapitalističnega razreda. Določata, kakšna mora biti delovna sila in kako mora delovati med delovnim procesom (kaj mora npr. delavka vedeti, znati, kakšne morajo biti njene sposobnosti, psihološke značilnosti itd.) (Močnik, str. 188, 189 in 192).

Tehnična sestava delovne sile se torej nanaša na konkretno situacijo v kateri poteka razredni boj; determinirajo jo vzvodi izkoriščanja, ki potekajo tako znotraj produkcijskega procesa – kjer je blago neposredno izkoriščano – kot tudi zunaj podjetja, kjer se mora delovna sila pod taktirko kapitala nenehno reproducirati, da jo lahko kapital naslednji dan ponovno uporabi v procesu akumulacije (Mohandesi, str. 85 in 86.).

V kapitalizmu ni enoznačne oz. dokončne vrste produkcijskega procesa – ta se spreminja prav zaradi razrednega boja delavskega razreda, ki spodnaša obstoječa produkcijska razmerja. Kapital lahko na to odgovori le s spremembo produkcijskega razmerja, ki se kaže v spremembi tehnologije (produkcijskih sredstev) in organizacije dela v produkcijskem procesu. Temu pa odgovarja tudi organizacijsko nasilje managementa.

(Močnik, str. 190-192). Če je bil fordističen produkcijki proces upravljanja podoben vojaški disciplini, kjer so morali delavke in delavci ubogati ukaze managementa, je kapital v drugi polovici 20. stoletja začel uveljavljati nove pristope in prijeme, ki so ponekod dopuščali tudi določeno avtonomijo zaposlenih. Na tem mestu je treba opozoriti, da akumulacija kapitala z večanjem avtonomije ni bila ogrožena. Avtonomija je v kapitalističnem produkcijskem procesu prav tako uničujoča za delavstvo, kakor "stare" despotske forme, kajti razlika je le v tem, da uničevanje delavstva poteka samoorganizirano (Heinrich, str. 117). Poglejmo si sedaj, kakšne mehanizme uporablja kapital za povečanje presežne vrednosti in dva pristopa menedžmenta – tehnični in ideološki vidik tehnične sestave delovne sile – ki ju indiviulani kapitali prilagajajo različnim produkcijskim procesom.

## Mehanizmi zagotavljanja presežne vrednosti

Marx je imel veliko povedati o mehanizmih zagotavljanja in večanja vrednosti v delovnem procesu. Že vzpostavitev kooperacije povzroči pocenitev produktov – sto delavcev namreč lahko producira desetkrat toliko kot deset delavcev in tudi delo lahko opravijo desetkrat hitreje. Ena izmed metod povečanja produktivnosti je že sama delitev dela; kompleksen delovni proces se razčleni na množico enostavnih delovnih funkcij, ki jih je posamezno mogoče hitreje izvajati kakor v okviru celotnega procesa. Druga metoda, ki ob nespremenjenem številu zaposlenih in enaki produktivnosti dela povečuje presežno vrednost, je podaljševanje delovnega časa, a s tem sta lahko ogrožena delavčevo zdravje in življenjska doba. Gre za absolutno metodo, ki temelji na stopnjevanju fizičnega izkoriščanja delavcev (Durjava, str. 118-120). Kljub zakonskim določitvam fiksiranega delovnega dneva, ki je rezultat večstoletnega boja med delavci in kapitalisti, pa te niso omajale absolutne produkcije presežne vrednosti. Delovni dan se lahko podaljšuje tudi z boljšim izkoriščanjem fiksiranih delovnih ur, kar je mogoče doseči s skrajšanjem odmorov, ali s tem, da se priprava in zaključek na delo ne štejeta več k delovnemu času. Tudi večja intenzivnost dela ima lahko enak učinek kakor podaljševanje delovnega časa. Kapitaliste so zakonske omejitve zgolj preusmerile v uporabo drugih metod – boljšo organizacijo delovnega procesa, uveljavljanje plač po normi (na komad) in uvajanje mehanizacije, s katerimi skrajšujejo t.i. potrebni delovni čas in povečajo presežnega. (Durjava, str. 120–123). Toda tovrstne metode omogočajo individualnim kapitalom le začasno konkurenčno prednost, kajti sčasoma tudi ostali tekmeci pospešijo tempo dela. Boljša organizacija dela in izboljšanje tehnologije za omejen čas koristita individualnemu kapitalu, kajti s tem se zmanjšuje delež živega dela. Ker pa je živo delo edini vir presežne vrednosti, njegovo zmanjševanje na dolgi rok škodi kapitalu kot celoti. Kapitalistični razred se zato poslužuje tudi metode zmanjšanja stroškov dela (nižanje mezd, zmanjšanje stroškov odpuščanja in zaposlovanja, napad na priborjene delavske standarde) in tako povečuje stopnjo izkoriščanja. (Močnik, str. 186).

Težnja kapitala po podaljševanju delovnega dne in po vse višji produktivnosti – to je po povečanju stopnje presežne vrednosti – se v praksi kaže v gonji/želji individualnih kapitalov po znižanju stroškov produkcije v primerjavi s konkurenco. Konkurenca med posameznimi kapitali, kjer skozi iskanje načinov, da si pridobijo prednost/boljši položaj na trgu, je tista skozi katero se v praksi realizira tendenca kapitala po nenehni rasti (Lebowitz, str. 97).

## Načini upravljanja z delovno silo v produkcijskem procesu

### Taylorizem

Klasični ekonomisti so bili prvi, ki so se na teoretični ravni lotili organizacije dela znotraj kapitalističnih proizvodnih odnosov. Več kot stoletje kasneje pa je pojav gradenj enormnih podjetij zahteval vse intenzivnejšo monopolistično organizacijo industrije ter namensko in sistematično uporabo znanosti v procesu dela. Nove okoliščine so porodile pravcato gibanje za uvajanje znanstvenega managementa ali taylorizma, katerega utemeljitelj je bil ameriški inženir Frederick Winslow Taylor. Uvajanje novih metod upravljanja in organizacije dela je bil odgovor na vse večje zaplete pri nadzoru delavstva v hitro rastočih kapitalističnih podjetjih. (Braverman, str. 59 in 60).

> *Ne bomo našli osebe, ki bi zanikala, da lahko največja blaginja za vsakega posameznika obstaja le takrat, ko je ta posameznik dosegel najvišjo stopnjo učinkovitosti; to je takrat, ko dosega svoj največjo dnevno produktivnost. /.../ Nizki stroški produkcije, ki gredo z roko v roki s podvojeno produktivnostjo/podvojitvijo produkcije, bodo tistim podjetjem, ki so prva uvedla tak način upravljanja, omogočili veliko večjo konkurenčnost, kar pomeni, da bodo povečala svoj tržni delež, da bodo njihovi delavci imeli veliko dela tudi v poslovno slabih časih in da bodo dosegala višje dobičke.* (Taylor, str. 5 in 76)

Nadzor, ki je tekom zgodovine predstavljal osnovno značilnost upravljanja z delovno silo, je s Taylorjem dosegel nove razsežnosti. Taylor je trdil, da mora menedžment delavcem natančno diktirati vsak korak delovnega procesa. Prvo načelo taylorizma je ločitev delovnega procesa od spretnosti delavcev – degradacija samega dela oz. dekvalifikacija prek odvzemanja spretnosti in znanj iz rok delavstva, kar posledično prinaša vse večjo delitev posameznih korakov v procesu dela (Braverman, str. 62 in 78). Dekvalifikacija ni zgolj tehnična  Drugo načelo je ločitev zasnove tj. ideje od izvršitve. Taylor je namreč zagovarjal, da morajo sistematično preučevanje dela in sadovi tega preučevanja pripadati vodstvu iz istega razloga kot stroji, tovarne, stavbe in proizvodi pripadajo lastniku kapitala. Ločitev zasnove/koncepta od izvedbe je delovni proces razdelila na dve fizično ločeni delovni mesti in s tem dve ločeni skupini delavcev. Na enem mestu se vršijo fizični procesi proizvodnje - izvedba; na drugem mestu pa je skoncentrirano načrtovanje (vizualizacija dejavnosti vsakega delavca, določitev načina in časa izvedbe, oblika nadzora in ocenjevanje končnih rezultatov), izračunavanje in vodenje evidence – zasnova. To delo je bilo prestavljeno iz proizvodnje v pisarne. Novost tovrstne delitve dela ni v ločitvi fizičnega dela od miselnega oz. ločitvi izvedbe od zasnove, temveč v strogosti, s katero sta ti dve sferi ločeni druga od druge. Ta ločitev je postala sistematična in formalizirana konec 19. stoletja, ko so lahko korporacije zaradi vse hitrejše akumulacije kapitala povečale obseg proizvodnje, si zagotovile boljši dostop do resursov ter primerno usposobljeno osebje. Tretjo načelo pa je ustvarjanje monopola nad znanjem, ki omogoča menedžmentu nadzor nad vsakim korakom izvajanja delovnega procesa. Preučevanje delovnih procesov je rezervirano za menedžment, ki delavcem le sporoča rezultate. Dolžnost delavstva je, da preko poenostavljenih navodil opravlja čim bolj poenostavljene delovne naloge, brez razumevanja in tehničnega sklepanja o celotnem procesu. Sodobno upravljanje z delovno silo je nastalo na podlagi teh načel. Dekvalifikacija, ki zahteva nižjo stopnjo usposobljenosti oz. profesionalizacije delavstva, pa ne omogoča samo večjega nadzora, temveč tudi zmanjšanje stroškov dela. (Braverman, str. 82, 83 in 86).

Pri proučevanju organizacije dela moramo poudariti, da moderna kapitalistična industrija nobene forme produkcijskega procesa nikoli ne razume ali obravnava kot dokončne, saj se te vseskozi spreminjajo. Vsaka tehnična podlaga (razvoj produktivnih sil in organizacije dela) je zato predstavljena kot revolucionarna. Tehnične podlage produkcije ves čas doživljajo prevrate, pri vsem tem pa ostaja isti edino motiv – povečanje dobička. Temeljni smoter individualne kapitalistične produkcije je stalna produkcija presežne vrednosti. Iz konkurenčnega ravnanja individualnih kapitalistov pa vznikne tudi razredna strategija kapitalističnega razreda v celoti (Heinrich, str. 118 in Močnik, str. 184). Braverman pa dodaja, da so načela taylorizma eksplicitno ubesedenje kapitalističnega načina proizvodnje. Taylorizem danes ne obstaja kot posebna veja izobraževanja ali kot ločena šola o menedžmentu, njegovi "nauki" so vtkani v vsako organizacijo dela (Braverman, str. 62).

## Upravljanje s človeškimi viri – Elton Mayo

Medtem ko se taylorizem ukvarja z osnovami organizacije delovnega procesa in nadzora, se šola avstralskega psihologa Elton Maya ukvarja predvsem s prilagoditvijo delavca oz. delavke procesu proizvodnje. Kot je zapisal Braverman, je Taylorjeve naslednike mogoče najti v inženiringu in oblikovanju delovnih procesov, medtem ko so Mayovi nasledniki danes zaposleni v kadrovskih službah ter na fakultetnih oddelkih psihologije in sociologije. Z vzpostavljanjem "industrijske" psihologije so se izpopolnile tudi metode selekcije, usposabljanja in motiviranja delavcev, ki so se kmalu razširile v novo polje industrijske sociologije – ta je delovna mesta začela dojemati kot družbene sisteme. Tovrstne vede jemljejo kapitalistično družbo kot neizprosno danost, sprejemajo jo kot nujno in neizogibno. Težave kot so nezadovoljstvo, ki se izraža v hitri menjavi delavcev, odsotnostih, odporu do predpisane norme, brezbrižnosti, zanemarjanju in sovražnosti do vodstva po njihovem izhajajo iz slabega managementa. Naloga industrijske psihologije in sociologije tako ni študij objektivnih pogojev dela, temveč subjektivnih pojavov »zadovoljstva« in »nezadovoljstva," ki jih občutijo delavke in delavci v delovnem procesu (Braverman, str. 60, 97, 98).

Predpostavka industrijske psihologije je bila, da je s pomočjo testov sposobnosti mogoče vnaprej ugotoviti primernost delavcev za različna delovna mesta. Toda raziskava Eltona Maya, ki je potekala z delavci v Western Electric Company v Illionisu med letoma 1928 in 1933, je pokazala, da vedenja posameznikov v tovarni ni mogoče predvideti že pred zaposlitvijo, ne glede na kakovost ter poglobljenost preizkusov in pregledov. Njegov zaključek se je glasil, da motivacije delavcev ni mogoče razumeti izključno na individualni osnovi. Ključ do razumevanja vedenja zaposlenih je treba

iskati v skupinah – delovnih kolektivih in v ideološkem vezivu, ki ga stkejo delavke in delavci v produkcijskem procesu. S tem se je študij uvajanja delavcev preselil tudi na raven sociologije (Braverman, str. 100). Kapitalistični produkcijski proces namreč ne producira zgolj blag, istočasno producira tudi družbene odnose - ideologijo, ki jo vsiljuje management od zgoraj in ideologijo, ki jo samostojno tkejo delavke in delavci v kolektivih (ustvarjanje neformalnih skupin).

Delovni proces ne more steči, če delavke in delavci med seboj vsaj delno ne sodelujejo – kapitalistična kooperacija. Medtem ko management predpisuje pravila in sankcije, delovne postopke in vedenjske vzorce, delavke in delavci ustvarijo svojo vrsto ideološko posredovanih družbeni vezi (solidarnost, sodelovanje itd.), da bi lažje prenašali napore, ki jih zahteva delovni proces. (Močnik, str. 193). Proces dela je namreč za delavce fizično naporen, ponavljajoč in dolgočasen, kar vodi v utrujenost in obrabo delovne sile. Zaradi tega začnejo delavke in delavci v produkciji iskati takoimenovana "majhna zadovoljstva" s čimer se prilagodijo na težke okoliščine produkcije (dolgi delovniki, mraz, vročina, hrup, slaba svetloba, ponavljajoči gibi, stres itd.) Razvijajo razne tehnike za izogibanje delu, zmanjševanje intenzivnosti dela, onemogočajo nadzor in tako vzpostavljajo neformalne skupine oz. delovne kolektive. Burawoy v svojem delu The Production of consent različne tehnike, ki prinašajo reativno zadovoljstvo, obravnava kot igre, ki sprožajo psihološko sprostitev ob ponavljanju venomer istih gibov in izpolnjevanju vedno istih, ponavljajočih se nalog. Delavke in delavci avtonomno zgradijo lastno kulturo, lasten sistem produciranja v obliki iger, ki so odgovor na "nasilje" managementa. Po Burawoyu igre nosijo odgovor na pristanek delavcev na izkoriščanje v produkciji. Eden izmed primerov igre je igra zadrževanja produkcije, ki se lahko kaže kot nižje postavljena norma, kar je rezultat bojev med delavstvom in vodstvom na ravni podjetja (Burawoy, str. 80).

Management na neki točki celo sodeluje pri organiziranju iger in uveljavljanju novih pravil produkcije. Različne igre namreč ustvarjajo pogoje, v katerih se vzpostavijo delovni kolektivi in tudi njihovo soglasje z delovnim procesom – procesom produkcije presežne vrednosti. Igre delavskih kolektivov, ki izhajajo iz avtonomnih vzgibov delavskih kolektivov (samoobrambe), pa še dodatno zakrivajo produkcijska razmerja, ki so porodila nastanek iger. Kulture delovnih kolektivov in njihove "igre" so rezultat zgodovinskih bojev in pogajanj delavskega razreda, a igre imajo svojo mejo:



minimalno profitno maržo, ki je še sprejemljiva za vodstva podjetij in kapital. Če bi igre ogrozile akumulacijo kapitala, bi vodstva podjetij uporabila bolj neposredne metode discipliniranja delavstva (Burawoy, str. 82).

Razmerje med kapitalističnim nadzorom in delavsko avtonomijo je temelj "razrednega kompromisa", ki pa je vzpostavljen pod dominacijo kapitala - šele na ta način lahko proces proizvodnje presežne vrednosti steče in se nadaljuje. Na nasprotujočih straneh imamo nadzorno in delavsko ideologijo. Nadzorna ideologija ustvarja pogoje, da lahko delavski razred prestaja izkoriščanje in istočasno sodeluje v produkciji pod komando kapitala. Kapitalistični razred si v produkcijskem procesu ves čas prizadeva ohraniti kompromis, da zagotovi podreditev in sodelovanje na delovnem mestu (Močnik, str. 193 in 194).

Delavci, ki se pri igranju iger v delovnem procesu odločajo za uporabo različnih strategij, torej še vedno delujejo pod diktatom kapitala, kot tudi celoten delavski razred v vsakdanjem življenju. (Burawoy, str. 78–93). Tako kot igranje iger, ki porodi soglasje s pravili delovnega procesa, tudi naše izbire, ki jih vsiljuje kapitalizem, pomenijo soglašanje s pravili in normami kapitalistične družbe. S konstruiranjem naših življen skozi serijo iger in nizom omejenih izbir, postanejo kapitalistična produkcijska razmerja ne samo sprejemljiva, temveč jih jemljemo kot naravno danost (Burawoy, str. 93).

# ŠTUDIJA PRIMERA 2. DEL

# Upravljanje z delovno silo v multinacionalki Lidl

## O podjetju Lidl

Nemška multinacionalna živilska veriga Lidl, ki je v lasti Schwarz group, je s svojim zmagovitim razmahom pričela v 80-ih letih prejšnjega stoletja in je danes prisotna v 32 državah na svetovni ravni. Več kot 300.000 zaposlenih, od tega večina delavk, dela v več kot 10.700 poslovalnicah in 168 logističnih centrih. V Sloveniji ima Lidl zaposlenih okoli 1.800 delavk in delavcev v 62 poslovalnicah, logističnem centru in upravi. Lidlov poslovni (diskontni) model je enak v vseh državah. Operativno učinkovitost nabave, distribucije, ravnanja v poslovalnicah in prodaje dosega z neusmiljenim nadzorom nad stroški, kar se kaže v nizkih cenah blaga. Nadzor nad stroški, ki diskontnim verigam omogočajo ponudbo blaga po nizkih cenah, zadeva dve ključni področji. Prvo področje obsega nabavo, kjer pomembno vlogo igrajo odnosi med diskontnimi verigami na eni in njihovimi dobavitelji na drugi strani. Diskontne verige naj bi nizke cene dosegale s ponudbo razmeroma majhnega nabora različnih vrst blaga. To jim namreč omogoča nabavo velikih količin blaga pri izbranih dobaviteljih, ki lahko ob večletnih pogodbah in velikem obsegu proizvodnje standardiziranih izdelkov dosežejo znatne prihranke v proizvodnji, ki jih v veliki meri prepuščajo diskontom, ti pa končnim potrošnikom (Rudolf & Meise, 2012: 134; Rudolph, 587-590). Poročila o delovnih pogojih v dobaviteljskih podjetjih prikazujejo še drugo plat tega odnosa. Trgovske verige, ki imajo privilegiran dostop do potrošnika, izkoriščajo svojo moč za zniževanje nabavnih cen, ki jih dobavitelji lahko dosegajo le z uvajanjem represivnih oblik nadzora nad delavkami in delavci, s pomočjo katerih dosegajo "prihranke" v proizvodnji s povečanjem intenzivnosti dela (Newsone et al., 2013). A v tem poročilu nas zanima predvsem drugo področje – področje delovnega procesa v poslovalnicah diskontov, ki je prav tako izjemnega pomena pri doseganju nizkih cen. Temelj tega delovnega procesa v diskontih tvorijo poenostavljene delovne naloge – v nasprotju s klasičnimi trgovskimi verigami v diskontih ne najdemo mesnic, ribarnic ali delikates, oddelek kruha pa je skrčen na dopeko kruha, ki si ga stranke postrežejo same, kar omogoča, da delovni proces v celoti izvaja dekvalificirana delovna sila, ki brez večjih težav prehaja z oddelka na oddelek. Visoka stopnja prilagodljivosti delovne sile omogoča, da so naloge, ki jih postavlja neusahljivi tok blaga skozi poslovalnice (promet), opravljene z najmanjšim možnim številom zaposlenih, kar zagotavlja poslovanje ob minimalnih stroških za delovno silo oziroma maksimalno produktivnost, ki temelji na izjemno visokih obremenitvah delavk in delavcev.

V študiji primera nas zanima dvoje. Prvič, kako delo v diskontih učinkuje na položaj delavk in delavcev, in drugič, s kakšnimi metodami diskontne verige disciplinirajo in zagotavljajo popolno razpoložljivost delovne sile, na kateri temelji delovni proces. Študijo zaključujemo s kratko razpravo o vplivu standardov, ki jih v slovenski prostor uvajajo diskontne verige, na položaj tukajšnjega delavskega razreda.

Študija primera zajema večmesečno kontinuirano delo s članicami sindikata Lidl. Vključuje tako individualne intervjuje, ankete kot tudi kolektivne razprave preko skupnih komunikacijskih kanalov sindikata in sestankov odbora Rdeči Lidl. Informativne narave so bili predvsem intervjuji, ki smo jih izvedli z 10 članicami v poletnih mesecih 2020. Intervjuvanke so proletarke, njihov ekonomski položaj pa je negotov, lahko bi rekli prekaren: njihove plače so razmeroma nizke, v njihove dohodke pa se zažirajo tudi krediti, ki še dodatno vplivajo na njihov položaj. Precej jih živi samih z otroki, so samohranilke. Tiste, ki živijo s partnerji, večinoma zaslužijo manj od njih, kar kaže na tveganje ekonomske odvisnosti.

## Storilnost

Izhodišče Lidlovega poslovnega modela je visoka storilnost, zato si bomo najprej podrobneje ogledali njeno vlogo.

**Storilnost** je v Lidlu merilo vsega – njeno vrednost enostavno izračunamo tako, da delimo vrednost prometa s številom oddelanih ur zaposlenih.

$$storilnost = \frac{vrednost\ prometa}{zaposleni}$$

Primer: če 25.000 evrov delimo s 60 urami, dobimo vrednost 416 - to število je Lidlova storilnost. Storilnost je mogoče izboljšati in sicer tako, da ob danem številu zaposlenih povečamo promet, povišamo vrednost prodanega blaga, ali pa zmanjšamo število zaposlenih. Na višino prometa vodje izmen težko vplivajo, saj je odvisna od življenjskega standarda kupcev, promocije in lokacije poslovalnice; lahko pa vplivajo na število zaposlenih na izmeno. Vse poslovalnice tudi nimajo enake ciljne storilnosti, toda vsem se tekom let povečuje, kar je odraz večjega prometa in želje vodstva po višjih dobički, zato se povečuje pritisk na delovno silo, ki mora doseči zahtevano ciljno storilnost ob minimalnem številu zaposlenih na izmeno. Vloga poslovodje je, da s pomočjo različnih vzvodov in mehanizmov zniža stroške, izboljša "učinkovitost" in poveča produktivnost na delovnem mestu. Zahteva po čim višji ciljni storilnosti je bistvo celotnega delovnega procesa Lidlovih poslovalnic, saj prinaša višje profite oz. višjo stopnjo akumulacije kapitala.

## VLOGA POSLOVODIJ

Poslovodje imajo na voljo dva temeljna vzvoda za doseganje ciljne storilnosti. Prvi je **intenzivnost dela**, drugi pa **prilagajanje števila delavk** oz. števila delovnih ur v poslovalnici toku blaga, ki je določen s prometom. Oba vzvoda sta med seboj obratno sorazmerna, saj se v primeru zmanjšanja števila zaposlenih intenzivnost dela znatno poveča. Ker Lidl teži k temu, da na vsako izmeno dela najmanjše možno število zaposlenih, ti svoje delo opravljajo na maksimumu svojih zmožnosti, kar se kaže v dnevni izčrpanosti, fizični utrujenosti, zdravstvenih težavah in nepriznanih poklicnih boleznih. S povečanjem števila oddelanih ur (npr. 40 ur na teden) se preobremenjenost še zaostri, čemur sledi izgorelost, zato Lidl delavce še vedno zaposluje za krajši delovni čas od polnega (največ je 30-urnih faktorjev), kar je prav tako pogojeno s ciljem doseganja ciljne storilnosti – ob visokih delovnih obremenitvah po določenem času produktivnost delavca upade. Lidl zato zaposluje le za čas, ko je produktivnost delavke mogoče obdržati na najvišji možni ravni.

Povečanje intenzivnosti dela celotnega kolektiva je temeljna naloga poslovodij, ki so v tem pogledu menedžerke medčloveških odnosov, saj morajo najti načine, kako prilagoditi delovno silo organiziranemu delovnemu procesu. Na tem področju prihaja na dan tudi njihov osebni značaj vodenja. Nekatere poslovodje motivirajo delavke, da



zdržijo maksimalen napor tako, da so do njih "fer" in človeške, spet druge posegajo po represiji in ustrahovanju. Mnoge delavke po poslovalnicah so izpostavljene različnim psihološkim pritiskom, predvsem v obliki verbalnega nasilja, nenehnega nadzora, ustrahovanja in groženj z odpovedjo ter opomini, druge delajo pod drugačno obliko nadzora.

**Vprašanje:** Kdo vas žene, da delate s takim tempom? Kaj vas žene?
**Odgovor:** Sej pravim, ponavadi namestnice.
**Vprašanje:** Namestnica je ta, ki žene? Kako ona to doseže?
**Odgovor:** Prvič pove, drugič ti že drugo nalogo da, pol tretjo in ko vidi, da ni niti prva narejena, pol pa začne "Zakaj ni to narejeno, pa zakaj ni ono narejeno, to more bit narejeno ...". In pol ti že četrto nalogo da in pol na koncu ne veš več kje si. Na koncu koncev. In pol se ji vidi, da je slabe volje, noben pa noče, da je slabe volje, ker potem celotna ekipa trpi.

(*Intervju s članico sindikata Lidl, 2020,* ***Kim Deal***)

Nekatere poslovodje ustvarjajo pogoje (čas za odmor, enakovredna obravnava vseh zaposlenih, rotacija dela, dobro organizacija in vnaprej pripravljeni jasni urniki), ki vodijo v formiranje boljših odnosov in s tem ustvarjanja vse bolj homogenega kolektiva napram individualiziranim posameznikom. Tovrstno vodenje odnosov po eni strani zahteva precej več dela, organiziranja in tudi nadzora s strani poslovodij po drugi strani pa lahko prinaša celo višjo storilnost, kot popolna individualizacija delavstva, represija in ustrahovanje. Kjer delavke spoštujejo vodjo izmene ali poslovodkinjo, so pripravljene delati še več in še bolj zavzeto. Za šefico, ki postane ena izmed njih, so pripravljene žrtvovati še več svojega prostega časa in svojega zdravja, kajti problem storilnosti postane skupni problem in ne zgolj problem poslovodje. Toda v kapitalističnem organiziranem delovnem procesu, katerega smoter je povečanje storilnosti in s tem uvrednotenje kapitala, se medčloveška pomoč, solidarnost in prijaznost vedno izrabijo za eksplotacijo delavk in poslovodij.

**Odgovor:** Namestnice poslovodje so tiste, ki ženejo hitreje, hitreje, vsako malenkost. [...] Se pravi, če me stranka nekaj vpraša, jaz ne smem odgovoriti, ker je to pogovarjanje s stranko.
**Vprašanje:** Lahko te pa tudi spodbuja na dober način, recimo te motivira?

**Odgovor:** Dober primer je Bojana. [...] Ona vodi z vzorom, ko vidi, da je morala nizka, bo ustavila, šla tudi sama skuhat kavo, bo zamenjala enakomerno punce na blagajni, da gredo na kavo, da si vzamejo 5 minut zase in naprej normalno zaštartamo. Ona recimo, že iz tega, da točno veš, da ne bo vpila nate, da bo spremljala sama kako gre proces, do kakšne stopnje lahko punce žene in bo enako pričakovala tudi od sebe, bo vodila z vzorom. Ona je ena tistih, ki tudi na zelo težek, zaposlen dan kjer je dela ogromno in se ne vidimo ven in je ona tista, s katero mi nikoli ni težko it v službo.

(*Intervju s članico sindikata Lidl, 2020,* ***Linda Evangelista***)

Recimo jaz sem tista vodilna, ki jo imajo sodelavke rade, zato ker jim ne naložim 100 različnih del, ampak rečem tole pa tole pa tole. Vedno upoštevam njihove želje. Če bi rada katera bila v pekarni, če bi rada bila katera v blagajni, vedno mi lahko to rečejo. In sem ratala tista ta prijazna, ta v redu. Ampak potem se pa začne govoriti, kako se pri meni ne naredi vsega kar se pri ostalih. [...] Recimo pri šefici ali pa pri drugih.

(*Intervju s članico sindikata Lidl, 2020,* ***Nika Rozman***)

## SISTEM DELA V LIDLOVIH POSLOVALNICAH JE STALNO NA ROBU ZLOMA

Previsoko postavljena ciljna storilnost, ki zahteva nizko število zaposlenih na izmeno, povsod zahteva visoko intenzivnost dela, ne glede na poslovodje. Sistem tako ves čas deluje na robu zloma. Istočasno, ko se **delavke pehajo za doseganjem visoke ciljne storilnosti z maksimalnim tempom dela, se od njih formalno zahteva tudi upoštevanje internih pravil podjetja, česar pa preprosto ne morejo doseči**. Delavke se spopadajo s konstantnim stresom in občutkom nesposobnosti, kajti kljub temu, da se ves čas ženejo, da bi delo dobro opravile, tega zaradi pomanjkanja časa enostavno ne zmorejo. Na tej nezmožnosti doseganja standardov temelji Lidlov sistem oblasti nad delavkami, s čimer jih lahko žene prek vseh meja.

Recimo zelo klasičen primer, prejšnji torek nas je bilo na »smeni« vsega skupaj 5, gneča nora, dostave 27 palet, obenem še 9 palet poleg tega zamrznjene robe. Na blagajni smo bili 3, zato ker je četrti moral zamrznjeno robo zložiti, če ne bi se odtajala. Če se odtaja, je težava pri [hasotu]. In če na hasotu padeš, če se ti roba odtali, si ga po drugi strani nasrkal. Se pravi, ali imaš manjšo vrsto in se ti roba tali, ali robo zložiš, pa imaš vrsto na blagajni. [...] V vsakem primeru nekje moraš dobit tisti manjko, ker »flikaš« eno ali drugo, ne pa obojega. Ker je nemogoče »flikat« oboje.

(*Intervju s članico sindikata Lidl. 2020,* ***Linda Evangelista***)

Napake in kršitve so pri takšnem tempu dela sestavni del Lidlovega sistema tj. organizacije delovnega procesa. Ravno napake in kršitve so znak za vodstvo, da sistem deluje – da delovno silo ženejo dovolj močno, že skoraj preko zmožnosti. Stanje brez kršitev in posledično opominov v takšnem sistemu niti ni zaželjeno, kajti to pomeni, da sistem ne deluje dovolj hitro in učinkovito, da še obstajajo rezerve. Napake in kršitve so tudi vzvod za disciplinacijo, možnost hitrega odpuščanja neprimerne ali že iztrošene delovne sile, odpirajo pa tudi možnost iskanja novih prilagoditev.

Odgovornost za kršitve in napake prevzema poslovodja, ki pa je istočasno zadolžena, da uresniči ciljno storilnost ne glede na vse in da tekmuje z vsemi ostalimi za najbolj dobičkonosno poslovalnico. **Poslovodkinja je tako razcepljena med dvema izključujočima zahtevama firme. Če želi uresničiti zahtevano ciljno storilnost, mora zanemariti interna pravila - vključno s pravili o varovanju in zdravju pri delu.**

**Vprašanje:** [...] Kaj te gnjavi v prodajalni, da delaš tako hitro? Kaj te natera?
**Odgovor:** Kaj vem, da je veliko robe za zložit, pa da če ne bo ... zdaj se moramo spet postavt za naše vodje, nanje bolj pritiskajo.
**Vprašanje:** Kaj pa bo naredil RVP (regionalni vodja prodaje)?
**Odgovor:** RVP gnjavi, zakaj je narobe zložena roba, zakaj je to, zakaj ono.
**Vprašanje:** Koga bo gnjavil?
**Odgovor:** Vodje.
**Vprašanje:** In kaj bodo oni naredili?
**Odgovor:** Poslušajo ga.
**Vprašanje:** Se pravi, da nate ni neposrednega pritiska?
**Odgovor:** Ne, name ne, vem pa da je na vodje zelo.

(*Intervju s članico sindikata Lidl, 2020,* ***Katarina Čas***)

Poslovodje se ves čas v nemogočem položaju – bodisi so zaradi kršenja pravil v prekršku in s tem v primežu nadrejenih, ki jih lahko kadarkoli disciplinirajo; bodisi ne dosegajo ciljne storilnosti in so zato na listi za odpustitev. V Lidlu celo obstaja nenapisano pravilo, da poslovodje in vodje izmen (namestinice in pomočnice) v roku enega leta dobijo vsaj en opomin, tako jih vodstvo z RVP-ji drži v šahu in jim lahko kadarkoli izreče odpoved delovnega razmerja iz krivdnih razlogov.

**Vprašanje:** Kako lahko vodja sploh naredi stvari tako, da ni izpostavljen opominom?
**Odgovor:** Težko.
**Vprašanje:** Zakaj?
**Odgovor:** Ne more.
**Vprašanje:** Zakaj?
**Odgovor:** Ker vedno najdejo kaj takega.
**Vprašanje:** Zakaj vedno kaj najdejo, zakaj vodja ne more narediti dela?
**Odgovor:** Ker ne gre skozi, tak tempo dela, ne moreš ti vsak dan tak tempo, da imaš vse pošlihtano. Zdaj, če bi nas bilo 10 na šihtu,skupaj, bi šlo. To pa ko po štiri delamo, ne gre skozi.

(*Intervju s članico sindikata Lidl, 2020,* ***Katarina Čas***)



# NAPAD PODJETJA LIDL NA OBSTOJEČE STANDARDE,

## izogibanje slovenski zakonodaji

Vodstvo Lidla od poslovodij in delavk zahteva uresničitev ciljne storilnosti, kar zaposlene – še posebej poslovodje – sili v nenehne kršitve obstoječe slovenske zakonodaje (ZDR-1) in Kolektivne pogodbe dejavnosti trgovine Slovenije (pošiljanja domov pred koncem izmene brez upoštevanja ur na urniku, prirejanje dejanskega delovnega časa, pisno neinforimranje o nadurnemu delu, delo na črno, nepravilnosti glede potnih stroškov, enostransko odrejanje dopustov, neizplačevanje popoldanskega dodatka itd.) Lidlov poslovni sistem, ki zahteva ad-hoc spremembe, je zato večkrat v neskladju z veljavnimi predpisi, kar bomo videli v nadaljevanju. Prav delovni čas je eno od področij, kjer lahko poslovodje dosegajo storilnost, a le s sistematičnim kršenjem zakonodaje:

- pošiljanje delavk in delavcev domov pred koncem izmene brez upoštevanja pisanih ur na urniku kot opravljenih,
- neupoštevanje pripravljalnega in zaključnega časa kot delovnega časa,
- delo na črno oziroma odštempljani.

Poslovodje večinoma oblikujejo urnik za 14 dni vnaprej, vendar so kasnejše spremembe pogoste. Spremembe se dogajajo tudi za tekoči dan, kajti za zagotavljanje ciljne storilnosti je bistvenega pomena prava kadrovska struktura. Poslovodje dosežejo "optimalno" kadrovsko strukturo ob spremljanju dnevnega/tedenskega spreminjanja prometa skozi poslovalnico. V gonji za največjo storilnostjo so primorane zniževati stroške dela tj. preprečiti preveliko število zaposlenih v času nizkega prometa, ali obratno, povišati število zaposlenih, ko se ta poveča, zato delavke enostavno pošiljajo domov še pred koncem izmene, čeprav so pisane na urniku, ali pa jih kličejo v času,

ko naj bi bile proste. Lidl nekaterim na leto tako odreče tudi 15–20 ur. Če seštejemo povprečje vseh neupoštevanih ur pri vseh delavkah in delavcih (900), lahko dobimo okoli 18.000 ur na leto, ki bi jih moralo podjetje izplačati. Pošiljanje domov je v Lidlu stalna praksa že 15 let - kar lahko privede do 270.000 neupoštevanih ur v 15 letih.

Zaposlovalec s tiho prisilo onemogoča delovni sili kvalitetno preživljanje zasebnega časa. Delavke se namreč težko organizirajo, saj ne morejo načrtovati niti svojega delovnega niti svojega prostega časa, vseskozi morajo biti pripravljene na telefonski klic in se popolnoma prilagoditi volji podjetja. Hkrati pa s tem, ko zmanjšajo število delavk na urniku, dodatno povečajo intenzivnost dela in obremenijo tiste, ki ostanejo na izmeni, zato prihaja do izgorelosti, težav z zdravjem in tudi do napak oz. kršitev v delovnem procesu, saj takšnega obsega dela z zelo nizkim številom zaposlenih ni mogoče opraviti kvalitetno in varno.

> Pravzaprav mi dobimo od RVP v back officu po telefonu: "Storilnost je bila zelo slaba. Pošiljajte ljudi domov." [...] Je napisala, pazite naročila sadje in zelenjava. Slabo vreme je, pošiljajte ljudi domov. A mi smo imeli v soboto takšno gužvo, da bi lahko še dve blagajni odprli. Ne pa, da bi domov pošiljali. [...]
>
> (*Intervju s članico sindikata Lidl, 2020,* ***Glenn Close***)

Slovenska zakonodaja priznava le začasno prerazporeditev delovnega časa, kar pomeni, da lahko traja delovni čas v določenem časovnem obdobju več kot znaša redna delovna obveznost delavca, v preostalem delovnem obdobju pa manj od redne delovne obveznosti. Po 32. členu KPDTS lahko neenakomerna razporeditev delovnega časa traja le izjemoma, ob posebnih oziroma izrednih okoliščinah. V Lidlu pa delavke in delavci delajo po neenakomernem delovnem času ves čas, že 15 let, s čimer podjetje še dodatno fleksibilizira in prekarizira delovno silo. Delavke in delavci delajo celo leto vsak teden drugače – njihovo življenje je povsem podrejeno volji podjetja. Če je bil v Sloveniji neenakomerno razporejen delovni čas izjema, ga podjetje Lidl vnaša v naš prostor kot stalno prakso, s čimer ruši izborjene delavske standarde.

V marsikateri poslovalnici je tudi ustaljena praksa, da se v delovni čas ne šteje priprave na delo in zaključnega časa po zaprtju poslovalnic. Delavke morajo priti na delo ob 5.45, kjer se zberejo in vstopijo v poslovalnico točno ob 6.00. Vsaj 5 minut porabijo



za preoblačenje, šele nato se ob 6.10. štempljajo. Enako velja za popoldansko izmeno. Ko dopoldanska izmena zaključi z delom se najprej štemplja, nato poteka preoblačenje in pospravljanje omaric. Zaključek popoldanske izmene ni nič drugačen: preoblačenje, pospravljanje skupnih prostorov, pregledovanje poslovalnice - vse to so dela, ki jih delavke opravijo po tem, ko se že odštempljajo in se tako ne štejejo v delovni čas. Podjetje ponovno krši 24. člen Kolektivne pogodbe dejavnosti trgovine Slovenije, ki določa, da se kot delovni čas šteje tudi čas priprave na delo in zaključka dela, ter čas izvedbe inventure. Če seštejemo vse nepriznane minute samo za dopoldansko delo, lahko posamezna delavka v petih delovnih dneh opravi skoraj tri ure dela, ki se ne šteje v delovni čas. **Ta praksa se je na opozorilo sindikata pred kratkim spremenila – vodstvo podjetja je preko RVP-jev opozorilo poslovodje, da se morajo delavke in delavci štempljati v skladu s 24. členom kolektivne pogodbe.**

Poslovodje poskušajo izkoristiti vsako priložnost, da prihranijo pri stroških dela in pridobijo na storilnosti. V Lidlu prihaja tudi do primerov, ko zaposlene z delom nadaljujejo po uradnem zaključku dela, ko so se že odštempljale. Delovni dan večinoma podaljšujejo poslovodje, saj poskušajo uresničiti neuresničljive zahteve. Poslovodje so tako postavljene v situacijo, kjer se morajo odločiti katero pravilo bodo prekršile – ali delo ne bo opravljeno v celoti ali pa bodo delale tudi po uradnem zaključku delovnega časa. Pri neupoštevanju pripravljalnega in zaključnega časa, ali v primeru dela na črno (po štemplanju), je ta čas delavkam ukraden – opravljajo delo za podjetje, čeprav zanj niso plačane.

## POSTAVLJANJE NOVIH STANDARDOV

### Napad na reprodukcijo delovne sile

Trgovske verige v Sloveniji istočasno s kršenjem in izigravanjem obstoječih predpisov in standardov, kot so minimalne plače in izplačevanje nadur na nacionalni ali sektorski ravni, uvajajo in vpeljujejo tudi nestandardne oblike zaposlitev, ki prinašajo nove probleme za delovno silo, kapitalistom pa omogočajo višanje lastnega profita v konkurenčnem boju. Delo za krajši delovni čas je vzvod za povečanje intenzivnosti dela, kar vodi v težke zdravstvene probleme, poškodbe pri delu, izčrpanost in revščino delavk na stara leta zaradi prenizke pokojninske dobe. Medsebojno prepleteni problemi istočasno že pritiskajo in rušijo obstoječi pokojninski in zdravstveni sistem - Lidl s

svojim poslovnim modelom vzpostavlja novo realnost za celoten delavski razred, ki bo na svojih plečih nosil vse več stroškov kapitalisitčnega izkoriščanja.
Lidlovi profiti temeljijo na manipulaciji z delovnim časom, striktni disciplini, izjemno hitrem tempu dela in zaposlovanju za skrajšani delovni čas. Toda posledice tega visokega tempa in nečloveških obremenitev, ki zahtevajo kršenje v Sloveniji veljavnih minimalnih zakonskih standardov, vključno s pravili o varnosti in zdravju pri delu, so za zdravje delavk uničujoče.

**Vprašanje:** A ti lahko upoštevaš pravila varstva in zdravja pri delu in hkrati opraviš še ves obseg dela?
**Odgovor:** Ne, ni možno.
**Vprašanje:** Zakaj ne?
**Odgovor:** Am … Zato, ker ne bi končala nobenega dela. Zelo malo bi naredila.

(*Intervju s članico sindikata, 2020,* ***Kim Deal***)

Delavke so do neke mere seznanjene s pravili o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu (usposabljanje ob nastopu zaposlitve in periodično usposabljanje na vsake dve do tri leta), a ta v praksi ne veljajo – namreč če bi veljala oz. če bi jih delavke upoštevale, delo ne bi bilo opravljeno. Delavke imajo po nastopu službe kaj hitro težave s preobremenitvijo hrbtenice (poškodba medvretenčnih ploščic – hernije) in obrabo sklepov zaradi rokovanja s težkimi bremeni; na blagajni pa prihaja do problemov sindroma karpalnih kanalov. Zakonska omejitev pri dvigovanju in premeščanju bremen je 1000 kg na dan, toda delavke v Lidlu na dnevni ravni premestijo od 2000–3000 kg. Največje povprečje premeščenih bremen je na sadju in zelenjavi, kjer posamezna delavka premesti kar okoli 1500 kg dnevno. Če štejemo še vozičke, ki jih privleče iz skladišča (npr. lubenice na paleti), se teža poveča tudi na 1700 kg. Enaka teža premeščenih bremen je tudi pri delu v pekarni, kjer delavka prav tako premesti okoli 1500 kg. Teža bremen se med delovnimi mesti razlikuje, toda delavke tekom svoje izmene menjajo delovna mesta in tako lahko preložijo čez 2000 kg.

Hiter tempo dela je tudi vzrok za številne nesreče oz. poškodbe pri delu: od priškrnjenih prstov, počenih ramenskih mišic, pretrganih ahilovih tetiv, zlomov okončin do opeklin v pekarni. Pojavljajo pa se tudi kronična vnetja sinusov (visoke temperaturne razlike pri peki in delu v hladilnici; klimatizacija poslovalnice) in težave



z vidom zaradi specifične svetlobe v poslovalnicah. Lidl se pogosto tudi skuša izogniti poplačilu celotne bolniške, saj delavke poročajo o popolni ignoranci do poškodb na delovnem mestu, čes da so si delavke "krive same", ali pa se njihove zdravstvene težave ne pripišejo delu.

Delavke zaradi strahu pred sankcijami oz. izgubo službe skrivajo tako svoje zdravstvene težave kot svoje poškodbe in z njimi ne seznanijo nadrejenih. Nekatere se namreč bojijo, da se jih bodo – potem ko jim zdravje zaradi dela v Lidlu opeša – preprosto znebili, kajti edina možnost "prilagojenega dela" za delavke z zdravstvenimi težavami je delo na blagajni, ki pa vodi v nove zdravstvene težave (omenjeni karpalni kanali). Njihov strah je povsem upravičen, saj se Lidl delavk, ki so izgubile svoje zdravje ravno zaradi dela v podjetju, po hitrem postopku znebi. V tovarni invalidov za invalide namreč ni prostora. Lidlov sistem, ki vodi v uničenje delovne sile, samega podjetja ne ovira pri akumulaciji kapitala, saj je Lidlova delovna sila nadomestljiva - delavke za opravljanje dela potrebujejo le fizično moč in hitrost. Posledice Lidlovega sistema nosi celotna družba, saj se Lidl zgaranih in poškodovanih delavk na lahek način znebi (če bi bili cinični, bi rekli, da eksternalizira stroške uničevanja delovne sile na celotno družbo), rehabilitacije in zdravljenja pa nato plača javna zdravstvena blagajna – celotna družba tako dvakratno financira Lidlov poslovni model: naprej s kupovanjem njihovih izdelkov, nato pa še z zdravstveno rehabilitacijo delavk, ki jim je delo v Lidlu uničilo zdravje.

Delavke v Lidlu se izjemno hitro pričnejo soočati z zdravstvenimi težavami, kar predstavlja hudo breme za posamezna gospodinjstva, v primeru nezdravljena in ohranitve delovnega mesta pa se te le stopnjujejo in zaostrujejo do točke, ko delavka ne more več prodajati svoje delovne sile na trgu dela - kar vodi v izključenost ali marginalizirano pozicijo delavk in poslabšanje njihovega življenjskega standarda.
Lidl prav tako s svojim zaposlovanjem za skrajšani delovni čas povečuje feminizacijo revščine. Večina delavk namreč dela s 30 urnim faktorjem, izjeme so 25 in 40 urni faktorji. Toda vse bolj se kristalizira, da je zaposlovanje za krajši čas le še na papirju, saj Lidl tekom referenčnega leta več kot polovici delavkam ponudi anekse za 40 urni faktor za tri ali šest mesecev. Na ta način rešujejo primanjkljaj delovne sile v določenih obdobjih. Nekatere delavke, kljub višji plači, vedno zavrnejo anekse in dvig faktorja, saj je fizično izjemno težko delati že za 30 urni faktor, kaj šele za 40. Prav tako lahko

ob zaposlitvi s 40 urnim faktorjem delavke delajo tudi po 56 ur na teden. Konstantno spreminjanje pogodb delovnega razmerja iz 30 na 40 in spet nazaj na 30 služi doseganju ciljne storilnosti, zmanjševanju stroškov dela, povečanju intenzivnosti ter fleksibilizaciji delovnega časa – enostavnejše razporejanje delovnih ur. Delavkam Lidl s pogodbami za skrajšani delovni čas ne plačuje polnih prispevkov za pokojnino (bruto bruto plača gre v njihov žep in ne v pokojninsko blagajno), zato jim pokojninska doba teče počasneje. Krajša delovna doba pa vpliva tudi na višino izplačane starostne pokojnine. Lidlov sistem ima tako kratkoročne kot dolgoročne posledice za delovno silo - firma zvišuje dobičke na račun povečane stopnje izkoriščanja delovne sile. Ne samo na stara leta, že sedaj je marsikatera delavka ekonomsko odvisna od sistema socialnih pomoči ali od drugih članov gospodinjstva. **Morda se na prvi pogled zdi, da je plača prodajalk v Lidlu visoka, toda če bi si delavke doplačevale prispevke do polne pokojninske dobe, bi se višina plače krepko znižala. Podatki, zbrani iz Ankete o polnem delovnem času, ki je bila 23. 1. 2021 lansirana med zaposlene v Lidlu, kažejo, da si okoli 89 odstotkov vprašanih ne plačuje pokojninskih prispevkov za polno delovno dobo, 4 odstotki pa o tem niti niso razmišljali.** Prav tako delavke in delavci Lidla manj prispevajo v skupno pokojninsko blagajno za ostarele delavke in delavce vseh panog, medtem ko domovi za ostarele postajajo vse dražji.

Lidl promovira zaposlitev za skrajšani delovni čas med ženskami, starimi od 20 do 40 let in jim ponuja dodatno obliko dela, ki pa naj bi ostala podrejena opravljanju gospodinjskega in materinskega dela. Ob vse dražjih in s tem nedostopnih javnih skrbstvenih ter vzgojnih institucijah kot so vrtci in domovi za ostarele, je tovrstno fleksibilno delo vse bolj sistemsko in tudi idološko podprto. V imenu tako imenovanih do družin in mater prijaznih zaposlitev, postajajo delavke jedro prekarne in še bolj izkoriščene delovne sile, saj opravljajo slabše plačano delo, nižje je njihovo vplačevanje v pokojninsko blagajno, skrajšana pa je tudi delovna doba. Istočasno pa v umetno ločenem zasebnem življenju opravljajo vse več skrbstvenih storitev, od varstva, vzgoje in nege otrok ter staršev in starih staršev do opravljanja in vzdrževanja tekočih življenjskih potreb članov družine. Stroški reprodukcije tako padejo na pleča žensk, ki morajo to delo opraviti iz gole ljubezni in zastonj, medtem ko lastniki kapitala dvignejo roke nad vzdrževanjem obstoječe in nove delovne sile ter si tako prisvajajo še večji delež presežne vrednosti.



Kot smo videli, roka kapitala vse bolj posega v zasebni, prosti čas delavka in od njih zahteva konstanto razpoložljivost, prav tako pa vse bolj uničuje njihovo zdravje. Delavke v Lidlu, ki so izjemno obremenjene že z rednim delom v službi, hkrati doma opravljajo tudi večino gospodinjskega dela, ki ga je bilo v času epidemije in lockdowna veliko, oz. še več kot običajno, saj je bila zaprta tudi vsa kritična infrastruktura (vrtci, šole). Čas, ki je namenjen reprodukciji delovne sile, je zaradi nenehne zahteve po fleksibilizaciji vse bolj zožan, težko predvidljiv in zaradi izčrpanosti, stresa in poškodb pri delu, namenjen predvsem rehabilitaciji in počitku – delavke prosti čas porabijo predvsem za to, da bodo lahko znova šle na delo.

# SKLEP

S prihodom internacionalnega kapitala lahko opazimo vse večji pritisk na obstoječe delavske standarde, ki jih je delavski razred v tranziciji uspel ohraniti. Tuje multinacionalke vpeljujejo nove metode upravljanja z delovno silo, hkrati pa spodjedajo slovensko zakonodajo, vplivajo na obstoječe institucije in narekujejo smer ekonomskega "razvoja". Raziskava na nivoju podjetja Lidl je pokazala, na kakšne načine si ta podreja delovno silo oz., kako delavce prisili, da se podrejajo interesom kapitala. Lidlovih pravil ni mogoče spoštovati – delavke in delavci nikoli niso dovolj "dobri", kajti s premajhnim številom zaposlenih na izmeno ne morejo upoštevati pravil podjetja, kot so čistoča, razpoložljivost, svežina, 2+1 na blagajni in so zato ves čas v prekršku. V primeru, da jih uresničujejo, pa ne morejo doseči storilnosti in so označeni kot nesposobni. Lidl ima vedno prav in krivda je vedno na strani delavk in delavcev, kajti vedno jim lahko najdejo napake, saj nikoli ne izpolnjujejo vseh zahtevanih standardov. Na tej nezmožnosti doseganja standardov temelji Lidlov sistem oblasti nad delavkami, da jih lahko žene prek vseh meja. Bolj ko se delavke in delavci ženejo, bolj kot med seboj tekmujejo, večji so Lidlovi profiti. Toda posledice visokega tempa, nečloveških obremenitev, ki zahtevajo kršenje minimalnih zakonskih standardov, ki veljajo v Sloveniji, vključno s pravili o varnosti in zdravju pri delu, so z vidika delavk in delavcev uničujoče. Za razmeroma nizke plače zaposleni trpijo za poklicnimi boleznimi – tudi če te niso priznane – in puščajo svoje življenje in zdravje v podjetju.

Maloprodaja je že tako izjemno prekarna panoga, pogoje pa še zaostruje Lidlov poslovni model, ki prinaša v Slovenijo radikalno drugačne prakse. Najbolj vidni spremembi, ki ju je vpeljal Lidl v slovensko okolje, sta vsesplošno delo trgovk za skrajšan delovni čas in stalno neenakomerno razporejen delovni čas, kar ruši obstoječo zakonodajo in še dodatno prekarizira in fleksibilizira delovno silo. Diskontni model zagotavlja nizke cene prav z nižanjem stroškov dela: majhno število zaposlenih in visoka intenzivnost dela sta recept za ustvarjanje višjih dobičkov. Poenostavljene naloge pa omogočajo, da delovni proces v celoti izvaja dekvalificirana delovna sila. Diskontni poslovni model temelji na brezmejnem izžemanju delavk in delavcev - to je njihova konkurenčna prednost. V Sloveniji sta Lidl in neposredni konkurent Hofer v 15 letih prišla že do 19 % tržnega deleža. Zato se tudi klasični trgovci vse bolj poslužujejo različnih praks nižanja stroškov dela, kar se kaže v manku kadra, deprofesionalizaciji in višanju tempa dela.

Lidl in ostali diskonti so najboljši odraz logike sodobnega kapitalizma. Ne eni strani enačbe imamo prekarnega, obubožanega potrošnika, ki išče karseda nizko ceno, na drugi pa prekarno delavko, ki na robu svojih zmogljivosti in za ceno svojega zdravja, omogoča tako nizko ceno za potrošnika, kot visoke profite za kapital – na nek način sta potrošnik in delavka ena in ista oseba. Vendar situacija ni brezupna, kajti z ustanovitvijo in krepitvijo sindikata Lidl se je podjetje prisiljeno odzivati na pritisk organiziranega delavstva. Z nadaljnjo raziskavo dela sindikata bomo lahko ocenili, v kolikšni meri ta spreminja pogoje dela v samem podjetju in tudi, kako uspešno se vključuje v in vpliva na širše družbene boje.

# Literatura in viri


- Becker, K., Schmalz, S., Kutlu, Y. (2017). Die mobilisierende Rolle des Berufsethos. Kollektive Machtressourcen im Care-Bereich. *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen* (255–278). VSA.
- Bembič, B., (2013). Kolikšna je bojna pripravljenost socialnega partnerja? *Prvotna akumulacija med zgodovino in konceptom*.
- Hall, P., Soskice, D. (2001). Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Nölke, A., Vliegenthart, A. (2009). Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World in Politics v.61, 670-702*.
- Stanojević, M., Crowley S. (2011). Varieties of Capitalism, Power Resources, and Historical Legacies:Explaining the Slovenian Exception. *Politics & Society 39(2) 268–295*. SAGE.
- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.
- Burawoy, M. (1979). Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. The University of Chicago Press.
- Burawoy, M. (1985). The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism. Verso.
- Debenjak, B., (1984). Produkcijski način. Vestnik Inštituta za marksistične študije. *Letnik 5, številka 1–2, str. 149–157*.
- Močnik, R. (2011). Trg delovne sile in sestava delavskega razreda. *Teorija in praksa, 48(1), 178–205*.
- Heinrich, Michael. 2013. Kritika politične ekonomije. Ljubljana: Sophia.
- Marx, K. (1961). Kapital: kritika politične ekonomije, prvi zvezek: Produkcijski proces kapitala. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Lukacs, G. (2000). A defence of history and class consciousness: Talism and the Dialectic. Verso.
- Mohandesi, S. (2013). Class Consciousness or Class Composition? Science & Society
- Vol. 77, No. 1, pp. 72-97.
- Raziskovalni odbor CEDRA (2019). Raziskovalni zvezek št. 1. Organske intelektualke v prelomih tehnične sestave delovne sile. CEDRA, Center za družbeno raziskovanje.
- Taylor, W. F. (2006). The Principles of Scientific Management.
- Lenin, I. V. (1977). Kaj delati. Izbrana dela I. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Durjava, Ostoj (1982). Politična ekonomija. Založba Obzorje Maribor.
- Lebowitz, A. M. (2013). Prvotna akumulacija proti spodbijani reprodukciji. *Prvotna akumulacija med zgodovino in konceptom*.

**Raziskovalni odbor CEDRA**

**Raziskovalni zvezek št. 3**

# Vpliv tujih multinacionalk na slovenski prostor.

## Nove prakse in učinki na delavski razred – primer Lidl

CEDRA
Center za družbeno raziskovanje

Huje 4, Kranj | www.cedra.si

**Zbirka**

Raziskovalni zvezki

**Raziskovalni odbor Centra za družbeno raziskovanje**

Branko Bembič, Urška Breznik, Erika Čigon, Sara Dujić, Peter Gradišnik, Blaž Gselman, Mica Hribar, Matevž Hrženjak, Blaž Jelenc, Gregor Kašman, Martin Kocijančič, Saša Kralj, Matej Križanec, Andraž Mali, Timotej Pavlin, Tina Podbevšek, Boštjan Remic, Tina Slavinec, Mario Vladić, Domen Vrhovnik, Taj Zavodnik

Jezikovni pregled: Matevž Hrženjak
Oblikovanje ovitka in prelom strani: Ana Bassin
Tisk: Tiskarna Šulc d. o. o.
Naklada: 1000

Kranj, 2020

---

ROSA LUXEMBURG STIFTUNG SOUTHEAST EUROPE

Supported by Rosa Luxemburg Stiftung Southeast Europe with funds of the German Federal Foreign Office. This publication or parts of it can be used by others for free as long as they provide a proper reference to the original publication.

Publikacija je izšla s podporo fundacije Rosa Luxemburg Stiftung Jugovzhodna Evropa s sredstvi Nemškega zunanjega ministrstva. Publikacija ali njeni deli se lahko ob navedbi vira prosto uporabljajo.

The content of the publication is the sole responsibility of CEDRA and does not necessarily reflect a position of RLS.

Odgovornost za vsebino te publikacije nosi Center za družbeno raziskovanje. Vsebina ne odraža nujno mnenja ali stališč fundacije Rosa Luxemburg Stiftung.

