

Uvajanje novosti za doseganje boljše usposobljenosti zaposlenih na železnicah po direktivah Evropske unije in interesih lastnika

Franc Zemljic¹, Eva Jereb²

¹Pavlovski vrh 40a, 2259 Ivanjковci, Slovenske železnice d.o.o., Kolodvorska 11, 1000 Ljubljana, franc.zemljic@slo-zeleznice.si

²Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru, Kidričeva c. 55a, 4000 Kranj, Slovenija eva.jereb@fov.uni-mb.si

V prispevku je predstavljeno dejstvo o obveznem prenosu evropske zakonodaje, ki jo Evropski parlament in Svet izdaja za področje transporta in infrastrukture, v nacionalne pravne rede ter prilagoditev nacionalnih predpisov in standardov. Zato je potrebno znanje zaposlenih nadgraditi, oziroma jih dodatno strokovno in jezikovno usposobiti v skladu z zahtevami nacionalne in evropske zakonodaje - direktiv. Na podlagi dognanih ugotovitev o razlikah in odstopanjih posameznih načinov usposabljanja, izvedenih s preučevanjem sistemov usposabljanj na železnicah v evropskih državah, je v prispevku poleg izdelanega modela za usposabljanje zaposlenih v skladu z direktivami Evropske skupnosti opredeljeno tudi preoblikovanje spremljajočih dejavnikov usposabljanja in uvedba novosti pri usposabljanju, ki imajo vpliv na kakovost usposabljanja za doseganje boljše usposobljenosti zaposlenih na železnicah.

Ključne besede: usposabljanje na železnici, direktive Evropske unije, model usposabljanja, uvajanje novosti, interesi lastnika.

1 Uvod

Podjetja se danes srečujejo z močno konkurenco, zato morajo za uspešno poslovanje in preživetje na trgu veliko vlagati v svoj razvoj, tehnologijo in zlasti v znanje in usposobljenost svojih zaposlenih. V veliko podjetjih so začeli reorganizirati funkcijo usposabljanja, da bi pridobili konkurenčno prednost pred drugimi na tržišču (Treven, 1998: 208 – 209). Liberalizacija trga prometnih storitev in prost pristop do železniške infrastrukture vzpostavlja konkurenčnost tudi na področju železniškega prometa v Evropi.

V interesu vsakega podjetja je, da bi imel izdelan takšen sistem razvoja napredovanja in usposabljanja kadrov, ki bi optimalno izkoristil svoje znanje, obstoječe kadrovske potenciale ter jih z nenehnim spremljanjem, izobraževanjem in usposabljanjem strokovno nadgrajeval in razvrščal na ustrezna delovna mesta ter prispeval k hitrejšemu razvoju podjetja. Usposabljanje kadrov pri delu bo zaposlenim omogočilo, da (Florjančič, 1998: 217):

- prevzamejo nove naloge,
- izboljšajo kakovost svojega dela,
- razvijejo nove sposobnosti,

- odpravljajo probleme,
- krepijo samozavest.

Stalno učenje in usposabljanje je nujno potrebno zaradi nenehnega tehničnega napredka in novih znanj, ki jih morajo obvladovati zaposleni, ne glede na to, kakšno delo opravljajo. Predvsem vodstveni kadri bodo morali spoznati, da je potrebno več vlagati v znanje, kajti nova znanja lahko veliko pripomorejo k boljšemu delu. Čeprav je (Možina idr., 1994: 471) usposabljanje aktivnost, ki organizacije veliko stane, vendar so mnoge spoznale, da gre za nepogrešljiv del njihovega življenja. V mnogih organizacijah po svetu posvečajo usposabljanju na delovnem mestu prav tolikšno pozornost kot rezultatom. Zato je usposabljanje na delovnem mestu redno na delovnih urnikih, v nekaterih organizacijah celo zelo pogosto – vsaj enkrat na mesec. To sicer predstavlja določen strošek, vendar so povid prepričani, da se vložek v usposabljanje splača.

Uspešnost vsake organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov; kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije v skladu s potrebami, možnostmi in posebnostjo dane situacije. Kadrovske viri obsegajo

posebno področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človekove zmogljivosti, tako da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje.

2 Zakonska določila in pravne podlage za usposabljanje na železnicah

Nacionalni predpisi. V skladu s potrebami delovnega procesa imajo delavci - zaposleni na železnicah, zaposleni na delovnih mestih povezanih z varnostjo in urejenostjo prometa (izvršilni železniški delavci; delavci - poklici, ki neposredno sodelujejo pri opravljanju železniškega prometa; vlakovni odpravnik - prometnik, strojevodja, premikač, vlakovodja ...), po internih določilih železniških predpisov, pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter so dolžni svoje znanje in usposobljenost nenehno dopolnjevati in poglobljati. Usposabljanja delavcev, ki neposredno sodelujejo v prometu, obsega: permanentno dopolnjevanje, širjenje in poglobljanje posameznih sestavin strokovnih znanj, seznanjanje s spremembami in dopolnitvami veljavnih predpisov ter z novimi predpisi, s tehničnimi dosežki, z delovno tehnologijo in drugimi novostmi ter s tvornim sodelovanjem pri zagotavljanju varnosti in urejenosti železniškega prometa.

Direktive Evropske unije. Slediti je potrebno tudi najnovejšim spoznanjem po usposabljanju zaposlenih za doseganje nivoja v okviru Evropske direktive o varnosti. Tako morajo železnice evropskih držav pri izvajanju usposabljanja zaposlenih za varno delo po direktivah Evropske unije upoštevati zakonodajo in predpise UIC (International Union of Railways), mednarodne konvencije, standarde in pravila, ki jih UIC (franc. Union International des Chemines de Fer, angl. International Union of Railways - mednarodna železniška unija) kot samostojni subjekt v mednarodni skupnosti izdaja za področje transporta in infrastrukture. Zaposleni pa se morajo dodatno strokovno in jezikovno usposobiti v skladu z zahtevami nacionalne in evropske zakonodaje, predvsem v skladu z Direktivo o varnosti na železnicah (2004/49), podsistemom Vodenje in upravljanje železniškega prometa Direktive 2001/16 ter Direktivo Evropskega parlamenta in Sveta o izdaji spričeval strojevodjem, ki upravljajo lokomotive in vlake na železniškem omrežju Skupnosti (2007/59).

Dostop do sredstev za usposabljanje. Države članice Skupnosti morajo zagotoviti, da imajo prevozniki v železniškem prometu, ki predložijo vlogo za varnostno spričevalo, enakopraven in nediskriminatoren dostop do sredstev za usposabljanje osebja (osebje, ki opravlja ključne varnostne naloge), ki izpolnjuje pogoje pridobitve varnostnega spričevala.

Strokovno usposabljanje. Izvršilni železniški delavci morajo biti strokovno usposobljeni za delo, ki ga opravljajo, ter izpolnjevati posebne zdravstvene in druge pogoje. Za dela, ki jih opravljajo v železniškem prometu, morajo imeti strokovni izpit in se morajo strokovno izpopolnjevati. Njihova strokovna usposobljenost se mora redno,

po potrebi pa tudi izredno, preverjati z izpiti ali na drug ustrezen način.

Delodajalec ne sme dovoliti opravljanja dela izvršilnemu železniškemu delavcu, ki pri preverjanju znanja ni pokazal zadovoljive strokovne usposobljenosti ali čigar strokovna usposobljenost za to delo ni bila preverjena.

Pridobitev strokovne izobrazbe. Zaradi zagotovitve varnosti in urejenosti železniškega prometa, ki ga opravlja železniško podjetje, in enotne rabe predpisanih pravil za urejanje in opravljanje železniškega prometa, se določajo po enotnih kriterijih, potrebna strokovna usposobljenost delavcev in način za njeno ugotavljanje in preverjanje, kakor tudi delovna mesta, na katerih bodo delavci neposredno sodelovali pri opravljanju železniškega prometa.

Delavci, ki neposredno sodelujejo pri opravljanju železniškega prometa, morajo biti posebno strokovno usposobljeni za dela, ki jih opravljajo.

3 Problematika pri usposabljanju

Dejstvo je, da spremembe v okolju močno vplivajo na sam obstoj, spreminjanje in poslovno delovanje podjetja. Različna gibanja, ki prihajajo od zunaj, silijo podjetja v krepitve sposobnosti prilagajanja okolju na vedno nov in izviran način ter na hitro reagiranje.

Organizacijska struktura predstavlja podjetje, vendar brez odvijanja procesov poslovanje ni možno. Ključni dejavnik, ki daje dinamiko procesom, je aktiven človek. Za njegovo aktivnost je pomembna tudi njegova ustrezna usposobljenost.

Železnice evropskih držav, večinoma kot največja in javna podjetja, se srečujejo z veliko problemi in težavami. Večina teh problemov je povezanih z ekonomskimi, organizacijskimi in tržnimi spremembami. Sodobne tehnologije spreminjajo vsebino dela in strukturo znanja zaposlenih, predvsem pa zahtevajo širšo in višjo raven strokovne izobrazbe delavcev.

Spremembe na trgu in tekmovanje zahtevajo izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z ustaljenim znanjem.

Organiziran lastni izobraževalni sistem železnic, ki je bil zgrajen v obdobju industrializma, sedaj ni več primeren. Skladno z dinamičnim in hitro razvijajočim okoljem, ki zahteva vedno večjo fleksibilnost, si je potrebno prizadevati za spodbujanje inventivnega in ustvarjalnega razmišljanja.

Vsak zaposleni bi moral dati svoj maksimum in se zavedati, da dela za sebe in celotno podjetje, prevzemati iniciativo za izboljšanje produktivnosti in odnosov, biti lojalen sodelavcem in ciljem podjetja ter prevzemati odgovornosti za rezultate podjetja. Na ta način je potrebno zgraditi podjetje, v katerem vsakdo sprejema in uporablja znanje in sposobnosti drugih ljudi ter se uči od drugega, ne da bi ga pri tem omejevala hierarhija ali kakšni drugi zadržki.

Ker je vsako znanje osebni ter hkrati družbeni kapital, se mora prisluhniti tudi željam in potrebam posameznikov za izobraževanje ter doseči optimum tako, da se bodo želje in potrebe posameznikov ujemale z željami in

potrebami podjetja. Prvi korak pa morajo narediti vodilni v podjetju seveda brez avtokratskega vedenja na železnicah in z več svobode in omogočanjem izvirnosti pri delu vsakemu delavcu.

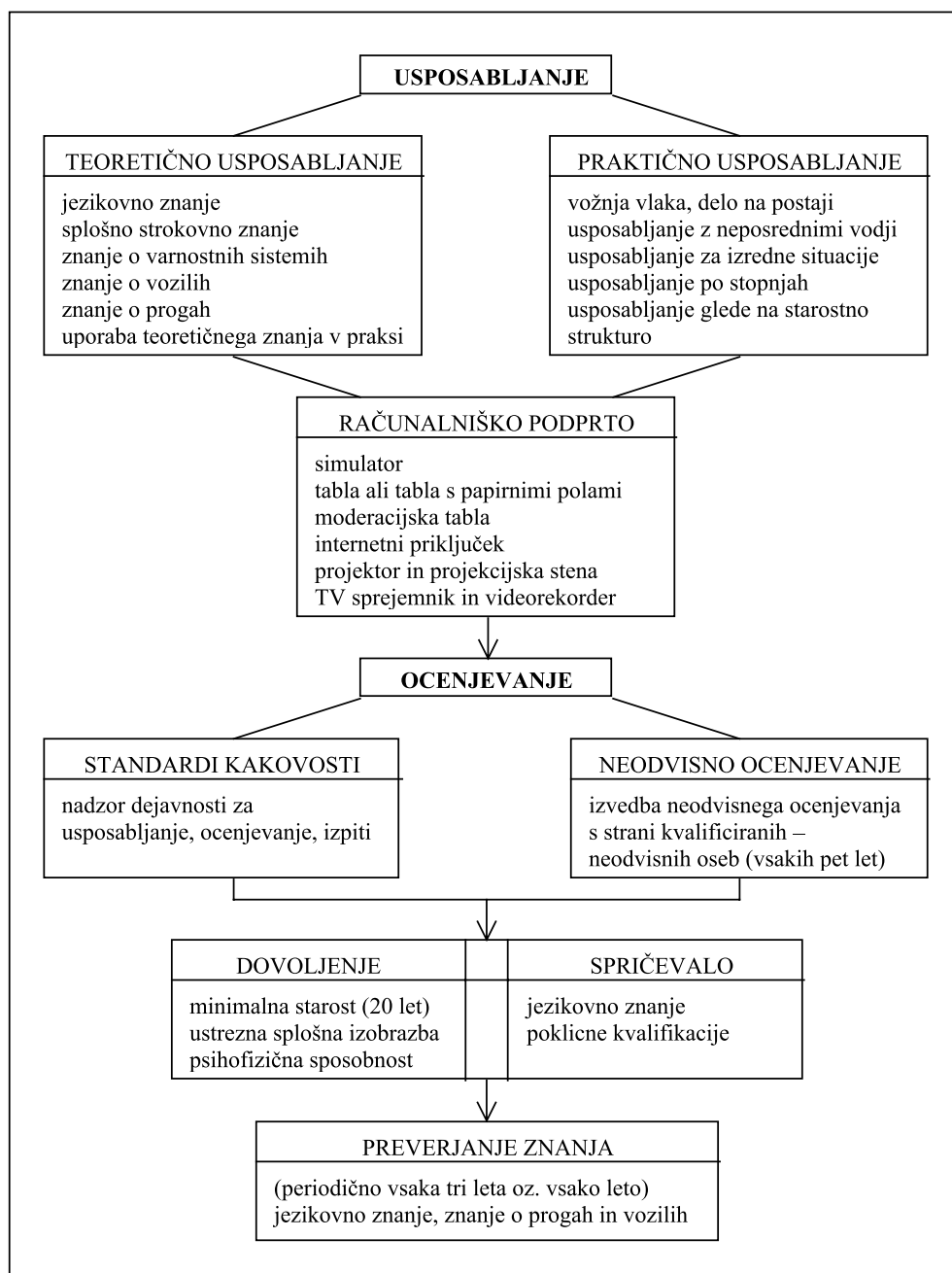
4 Model usposabljanja po direktivah EU na železnicah

Ob upoštevanju evropske zakonodaje, predvsem v skladu z Direktivo o varnosti na železnicah (2004/49), pod-sistemom Vodenje in upravljanje železniškega prometa Direktive 2001/16 ter Direktivo Evropskega parlamenta

in Sveta o izdaji spričeval strojevodjem, ki upravljajo lokomotive in vlake na železniškem omrežju Skupnosti (2007/59), je izdelan in na sliki 1 (Zemljič, 2007: 119) prikazan model usposabljanja po direktivah EU za izvršilne železniške delavce na železnicah evropskih držav.

Model usposabljanja (slika 1) tako združuje: metode usposabljanja in ocenjevanja, diagram poteka usposabljanja, načine usposabljanja, teoretičnega in praktičnega (tudi s simulatorji), postopke za izdajo potrdil, spričeval in dovoljenj, frekvence usposabljanja, veljavnost usposabljanja, izmenjavo informacij itd.

Metoda usposabljanja Potrebno je zagotoviti ustrezno ravnotežje med teoretičnim usposabljanjem (učilnica in predstavitve) in praktičnim usposabljanjem (na delov-



Slika 1: Model usposabljanja zaposlenih za izvršilne železniške delavce na železnicah evropskih držav po direktivah EU

nem mestu, vožnja z in brez nadzora na tirih, ki so v izobraževalne namene zaprti).

Za individualno učenje operativnih pravil, signalizacije itd. je potrebno omogočiti računalniško podprto usposabljanje.

Uporaba simulatorjev je lahko koristna za učinkovito usposabljanje strojevodij in prometnikov; simulatorji so posebej koristni pri usposabljanju za izredne delovne razmere ali za redko uporabljane predpise. Imajo posebno prednost, ker delavcem omogočajo, da se z vajo naučijo reagirati na situacije, za katere ni možno usposabljanje v praksi.

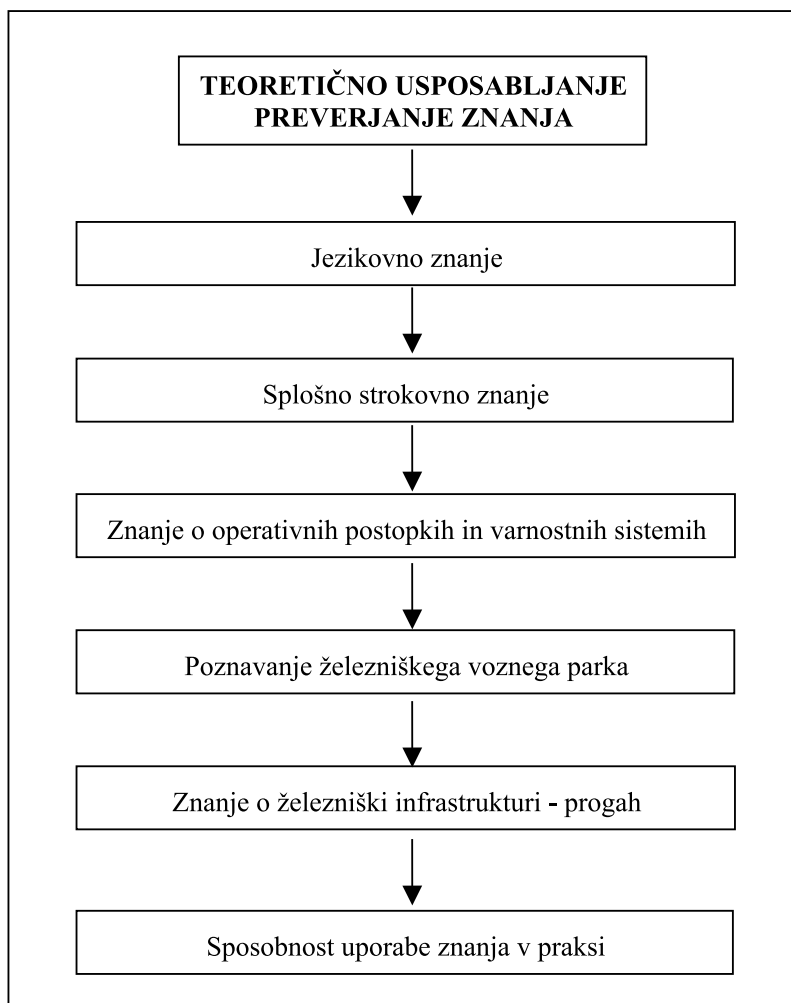
Pridobivanje znanja o poznavanju del mora potekati na ta način, da je obdelano določeno število opravil, in sicer podnevi in ponoči. Kot alternativo metodo je med drugim možno uporabiti tudi video posnetke.

Redna preverjanja. Za ohranitev veljavnosti dovoljenja mora imetnik opravljati periodične izpite in/ali teste. Pri obnovi dovoljenja pristojni organ s pomočjo registra preveri, ali delavec (prometnik, strojevodja, sprevodnik ...) izpolnjuje zahteve za obnovev.

Imetniki spričevala morajo za njihovo ohranitev opravljati periodične izpite in/ali teste. Frekvenco teh izpitov/testov določi prevoznik v železniškem prometu ali upravljavec železniške infrastrukture, pri katerem je delavec stalno ali pogodbeno zaposlen, v skladu z lastnim sistemom varnega upravljanja in upoštevanjem minimalne frekvence za Skupnost.

Za vsakega od navedenih preverjanj mora organ izdati narediti zaznamek v spričevalu in v registru, da je delavec izpolnil zahteve. V primeru izostanka na periodičnem preverjanju ali negativnega rezultata se uporabi postopek kot za obnovev oz. ohranitev. Potek teoretičnega usposabljanja in preverjanja znanja je shematično prikazan na sliki 2.

Registri in izmenjava informacij. Za pregled stanja, nadzor in izmenjavo informacij se vodi register vseh dovoljenj, ki so bila odobrena, posodobljena, obnovljena, prenehala veljati, bila spremenjena, odložena, odvzeta ali prijavljena kot izgubljena, ukradena ali uničena. V registru morajo biti vsi podatki, ki so za vsako dovoljenje predpisani oz. so na dovoljenju. Do njih mora biti možen dostop preko nacionalne številke, dodeljene vsakemu



Slika 2: Diagram poteka teoretičnega usposabljanja in preverjanja znanja za pridobitev spričevala

delavcu. Proces za izdajo potrdila je prikazan na sliki 3 (Zemljič, 2007: 123).

Register se mora redno posodabljeni. O registru, o statusu dovoljenj oz. podatkih se mora na utemeljeno zahtevo posredovati informacije pristojnim organom drugih držav članic, Agenciji ali delodajalcu delavcev.

Vodenje registra mora zagotavljati vsak prevoznik v železniškem prometu in vsak upravljavec železniške infrastrukture ter pristojni organi.

Za zagotovitev interoperabilnosti registrov se morajo izdelati osnovni parametri registra in zagotavljati podatke za izmenjavo na osnovi pravice dostopa.

5 Preoblikovanje spremljajočih dejavnikov usposabljanja in uvajanje novosti za doseganje boljše usposobljenosti zaposlenih

Na podlagi dognanih ugotovitev o razlikah in odstopanjih posameznih načinov usposabljanja, izvedenih s preučevanjem sistemov usposabljanj na železnicah v evropskih državah, je poleg izdelanega modela za usposabljanje zaposlenih v skladu z direktivami Evropske skupnosti opredeljeno tudi preoblikovanje spremljajočih dejavnikov usposabljanja in uvedba novosti pri usposabljanju, ki imajo vpliv na kakovost usposabljanja.

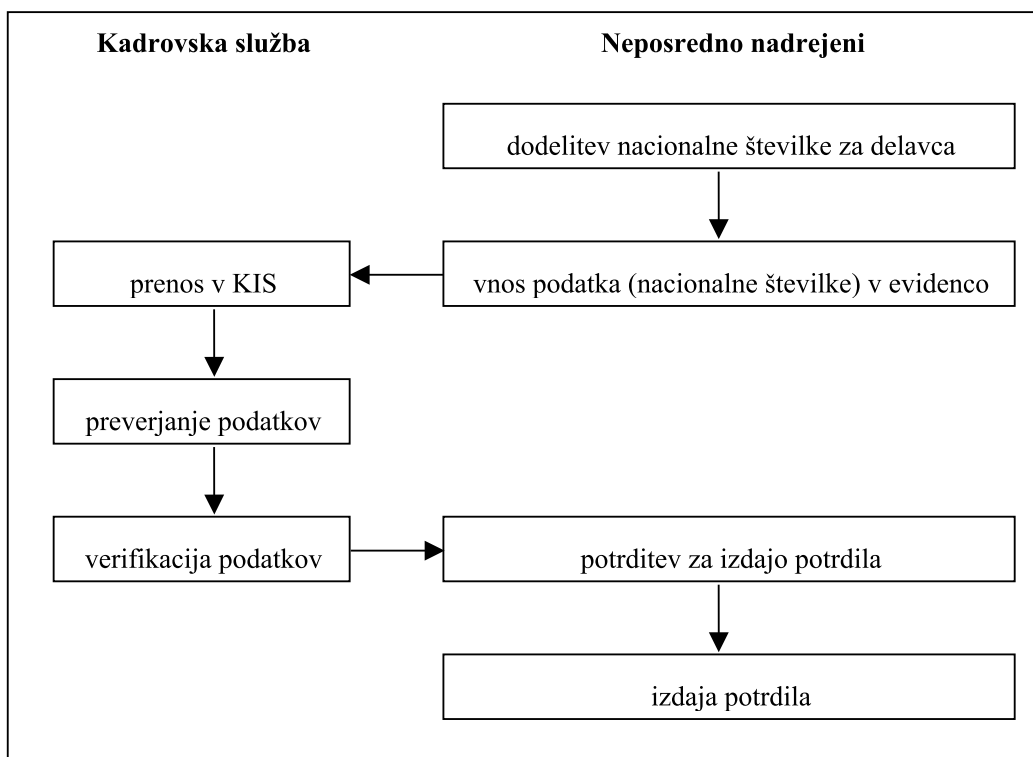
Preoblikovanje spremljajočih dejavnikov usposabljanja in uvedba novosti vključuje naslednje:

Elektronsko komuniciranje. Možnost elektronskega komuniciranja (E-komuniciranja) s centrom za usposabljanje in vodji usposabljanja izven delovnega časa približa uporabnikom informacije v zvezi z nejasnimi tehnološkimi in prepisnimi pogoji dela v izvršilnih službah. Za pridobivanje informacij lokalnega značaja se lahko vzpostavi obveza po informiranosti z neposrednimi vodji.

Na osnovi postavljenih vprašanj centru za usposabljanje, vodjem usposabljanja in neposrednim vodjem, je potrebno problematiko posredovati neposredno zahtevanemu in po oceni tudi širšemu spektru potencialnih uporabnikov po tej zadevi. V kolikor se pojavi večje število podobnih zadev oz. problematike lahko center za usposabljanje ali odgovorna strokovna služba izda navodila o jasnih postopkih oz. usmeritvah in ukazih za izvedbo izrednega poučevanja.

Elektronsko poučevanje. Razširitev E-komuniciranja se lahko razširi v elektronsko redno poučevanje; E-poučevanje (npr. 18 ur od 36 ur letno). Postopek E-poučevanja mora zahtevati pozitivno opravljen test, ki ga delavec opravlja. Z vnosom svoje personalne številke se delavec identificira, nato odgovarja na logična vprašanja po predhodnem pregledu vsebine na to temo, ali simulacijsko izvaja postopke, vezane na njegov poklic (strojevodja, prometnik – vlakovni odpravnik).

Usposabljanje z neposrednimi vodji. Za del usposabljanja je potrebno vključiti tudi neposredne vodje, neposredno nadrejene iz lokalnega delovnega procesa, ki se soočajo s to problematiko in so za odpravo le te tudi odgovorni.



Slika 3: Proces za izdajo potrdila (dovoljenja – spričevala)

Letni razgovori v podjetju. Uvedba letnih pogovorov v podjetju, lahko tudi skupaj s krožki kakovosti ali kot delovni sestanki s poudarkom na izražanju mnenj, predlogov in pripomb.

Lokacija usposabljanja. Splošno usposabljanje v enem, centralnem centru, kjer se izvede usposabljanje za več poklicev hkrati, katerih dela in naloge se povezujejo, medtem ko je potrebno za praktična dela izvajati usposabljanja – poučevanja tudi na delovnem mestu.

Obseg usposabljanja – za izredne situacije. Usposabljanje mora vsebovati tudi vsebine za dela, ki se opravljajo le v manjšem obsegu oz. za izredne situacije, to pa bi moralo po potrebi vsebovati tudi psihološko tematiko reagiranja in obvladovanja različnih stresnih situacij. Kajti dela, ki se opravljajo v manjšem obsegu in ob izrednih situacijah, je potrebno prav tako opraviti vestno, varno in zanesljivo, analize in izkušnje pa kažejo, da se za takšna dela opuščajo določeni pravilni postopki oz. se ne izvajajo popolno. Za stresne situacije (izredni dogodki, poviženja, samomori ...) bi bilo potrebno zaposlene psihološko pripravljati in jim nuditi pomoč v času izrednosti in po njej,

saj lahko takšna stanja trajajo pri zaposlenih kar nekaj časa.

Oblike usposabljanja. Glede na način dela na železnici za odvijanje varnega in rednega prometa vlakov med minimalno dvema osebama (komunikacija: prometnik/vlakovni odpravnik – kretnik, prometnik/vlakovni odpravnik – strojevodja, dispečer – strojevodja ...) je smiselno aktivno usposabljanje v obliki seminarjev, delavnic, vaj v skupini z minimalno dvema vključenima osebama.

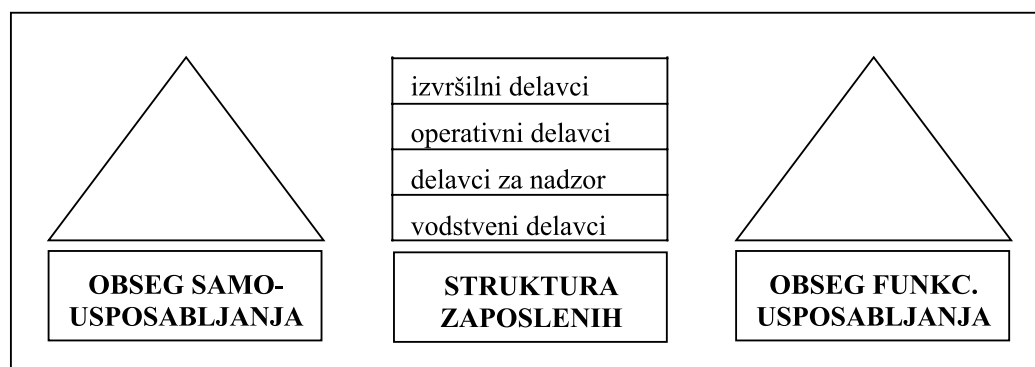
Usposabljanje glede na starostno strukturo. Mlajše udeležence je potrebno usposabljeti s poudarkom na praktičnih vsebinah, medtem ko starejše udeležence z več novejšega znanja, novo tehniko, novimi pristopi ...

Aktivnost (večja ali manjša) strukture zaposlenih je prikazana na sliki 4.

Usposabljanje po stopnjah. Za višje stopnje – nivoje delavcev (operativnih delavcev, delavcev za nadzor in vodenje ...) je potrebno usposabljanje izvajati v obliki samousposabljanja, kar prikazuje tudi slika 5. Za opravljanje teh del pa so potrebna tudi dodatna funkcionalna



Slika 4: Aktivnost udeležencev usposabljanja (mlajših in starejših) pri različnih oblikah usposabljanja



Slika 5: Aktivnost samo usposabljanja in obsega potreb po funkcionalnih znanjih glede na strukturo delavcev

znanja, didaktične, organizacijske in komunikacijske sposobnosti.

Uporaba simulatorjev in sodobnih učnih pripomočkov za usposabljanje. Glede na trend tehnike je potrebno pri samem nakupu (lokomotiv, varnostnih naprav za vodenje prometa) nakupiti tudi kompatibilne simulatorje za usposabljanje. Usposabljanje s simulatorji omogoča kvalitetno in kakovostno usposabljanje in poteka tudi brez vplivov na varnost železniškega prometa, predvideti je možno vse možnosti prikazov, izjemnih situacij, povečanega obsega dela ... Po poteku usposabljanja s simulatorji je potrebno sicer tudi usposabljanje na delovnem mestu, vendar v manjšem obsegu.

Usposabljanje na zalogo. Postopki dinamičnega odvijanja procesov dela prometnega sistema (povečani blagovni tokovi, izredne odsotnosti delavcev ...) zahtevajo različno potrebo po delovnih resursih. V ta namen je potrebno delavce usposabljati na zalogo zunaj njihovega delovnega časa. Po zaključku usposabljanja jim je potrebno zagotoviti sredstva in možnost usposabljanja ter možnost občasnega aktivnega dela v poklicu, za katerega so se usposobili, zaradi ohranitve licence opravljanja dela.

Uvedba pametnih kartic (slika 6). Pametna kartica po zahtevah Direktiv EU, ki združuje dovoljenje in spričevala, ima lahko črtno kodo zraven obveznih podatkov (ime in priimek, delovno mesto, rojstvo ...) z možnostjo hranjenja in obdelave podatkov za:

- nastop službe, preverjanje zadostnega počitka, seštevek opravljenih ur doslej (v tekočem tednu in mesecu) oz. primanjkljaj do konca obdobja (tedna in meseca), zaradi opozarjanja na možnost zakonske prekoraitve opravljanja nadurnega dela (tedensko 8 ur, mesečno 20 ur),
- preverjanje izpita in rednega usposabljanja, opozorilo cca. 2 meseca pred potekom,
- evidenca delovnega časa, seštevek, prenos v bazo podatkov za obračun ur, obračun dopusta, obračun prevoza na delo, obračuna dodatkov (nočne, nedeljske ... ure, terenski dodatek ...).

Neformalni dokument za vpisovanje - evidentiranje referenc. Za vsakega zaposlenega sicer obstaja personalna mapa, vendar ne vsebuje vsega, kar bi lahko oz. vsebine niso poenotene. Možnost vpisovanja oz. prilaganja dokumentov z referencami, objave internih člankov, sodelovanje v delovno – raziskovalnih skupinah ... ni omogočeno niti ni predvideno.

Uvedba takšnega dokumenta, ki naj bo javnega značaja, daje možnost sprotne in širšega spremljanja razvoja kadrov – zaposlenih, kar je eden od ključnih kriterijev za ovrednotenje primernosti zaposlenih.

Spletni BLOG za pripombe in mnenja. Vzpostavitev BLOG-a na interni spletni strani daje možnost posredovanja pripomb anonimnega značaja. S strani delodajalca oz. centra za usposabljanje je potreben skrbnik za to spletno stran.

Preverjanje znanja. Pridobljeno znanje je potrebno preverjati tudi periodično in glede na pojav potrebe po preverjanju (novi predpisi, nova tehnika, daljša odsotnost, druga dela, bolj zahtevna dela, sum nepoznavanja predpisov ...).

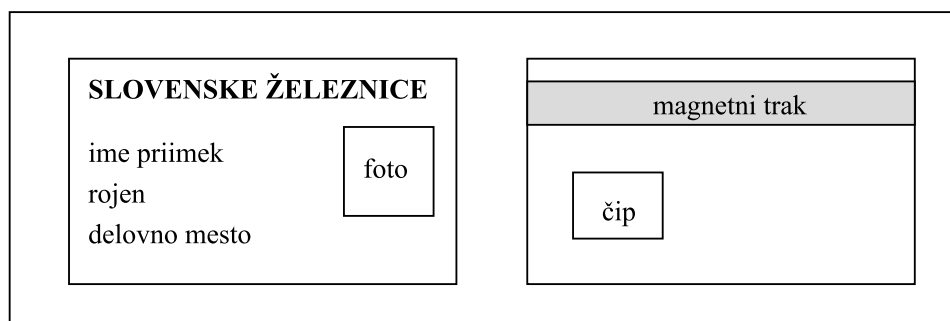
Prav tako je potrebno preverjati znanje (Slika 7) delavcev pri napredovanjih iz izvršilnih in operativnih delavcev v delavce za nadzor in vodenje, in sicer v enoletnem periodičnem obdobju, povezano s podaljšanjem pogodbe o zaposlitvi za določeno delovno mesto. Preverjanje znanja za vodstvene delavce in delavce za nadzor je potrebno izvesti v dveh delih:

1. splošno preverjanje z zunanji, neodvisni izvajalci; za dodatna funkcionalna znanja, didaktične, organizacijske in komunikacijske sposobnosti,
2. strokovno preverjanje po nivojih (šef postaje, nadzornik proge, tehnolog, šef sekcije ...).

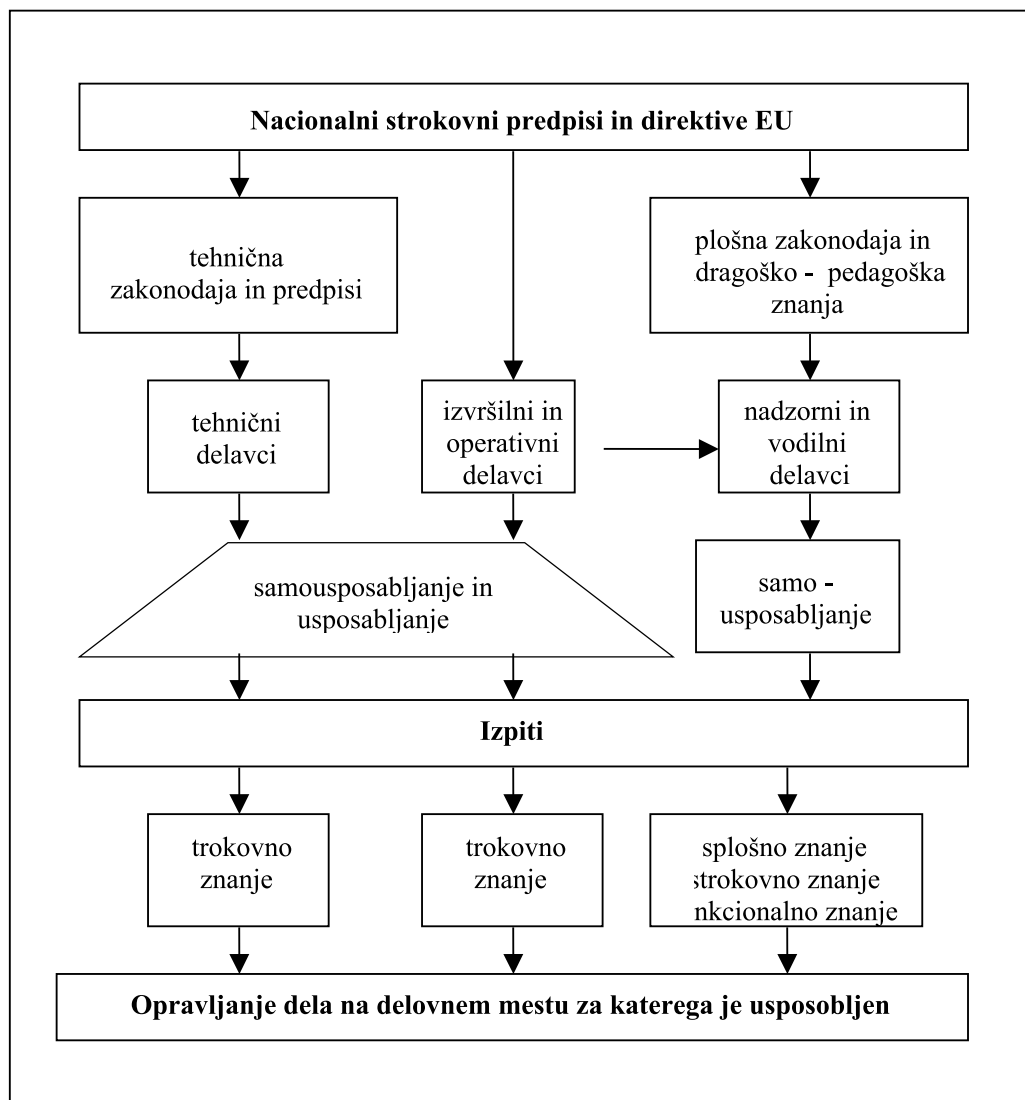
To pomeni usposabljanje in preverjanje znanja po stopnjah delovnih mest oz. za vse ravni podjetja, ki vključuje že prej navedena dva dela izpita (splošni, strokovni in dodatni izpiti za funkcionalna znanja, didaktične, organizacijske in komunikacijske sposobnosti ...).

Medtem ko je za usposabljanje in preverjanje znanja tehnično inženirskih delavcev na specialnih področjih potrebno samo strokovno preverjanje in obstaja možnost zaposlitve s prostega trga delovne sile, je za razliko pri izvršilnih, operativnih in nadzorno vodilnih delavcih nujen pogoj, da morajo napredovati iz izvršilnih delovnih mest.

Način zaposlovanja. Pri zaposlovanju novih kadrov na železnicah se je potrebno delno usmeriti k iskanju strokovnjakov s področja prometa, prava, ekonomije, logistike, gradbeništva itd., in to z višjimi izobrazbami kot se zahteva za izvršilna delovna mesta. Šele po preteku nekaj let, ko se dodobra usposobijo in spoznajo železnico kot celovit sistem, tudi z rotiranjem na delovnih mestih, jih je praviloma primerno prerazporejati (slika 7) na bolj zahtevna delovna mesta (nadzorna in vodilna delovna



Slika 6: Predlog pametne kartice zaposlenih na železnici – naslovna in hrbtna stran



Slika 7: Model usposabljanja zaposlenih na železnica evropskih držav za doseganje boljše usposobljenosti zaposlenih zaradi interesa lastnika

mesta). Pri določanju kriterijev pa se ne sme izogniti kriterijem, kot so osebnostne lastnosti in sposobnosti ter poznavanje tujega jezika in računalništva.

Večopravilnost. Doseganje boljših rezultatov v podjetju je mogoče doseči tudi z združevanjem del in nalog. Poleg tega pa je pomembno tudi nadomeščanje (delovna mesta navzgor in navzdol) glede na pomembnost procesov dela tako, da kvaliteta in kvantiteta ne upada. Za izvršilne in operativne delavce bi moral vsak neposredno nadrejeni imeti pogoje (zdravstvena sposobnost in strokovna usposobljenost – izpit) za delo podrejenih delovnih mest, predvsem v primeru izrednih odsotnosti.

Način raziskovalnega sodelovanja. Železnice so eno od specifičnih podjetij, ki samo po sebi privablja mlade in starejše strokovnjake zgolj kot ljubitelje, ki so iz svojih nagnjenj do železnice pripravljene veliko narediti, zato jih je treba v polni meri angažirati. Prav tako to velja za študente višjih šol, fakultet in univerz, kakor tudi za

znanstvene institucije, ki jih bi bilo potrebno vključevati v raziskovanja.

6 Zaključek

Glede na poznavanje obstoječega načina organiziranosti usposabljanja, analiziranje sistemov usposabljanja delavcev na železnica evropskih držav ter predlaganega modela usposabljanja se pojavljajo različna vprašanja. Med njimi izstopajo predvsem vprašanja o slabostih in nevarnostih, ki bi jih model kratkoročno kot tudi dolgoročno prinesel, medtem ko o prednostih in priložnostih ni kaj dosti zaznati.

Prednosti in novosti, ki jih prinaša model usposabljanja, so naslednje:

- izboljšanje usposobljenosti zaposlenih,
- pospeši se pridobivanje znanj,

- vzpostavlja se neposreden stik z udeleženci usposabljanja (letni pogojevi v podjetju, usposabljanje z neposrednimi vodji ...),
 - pridobivanje potrebnih znanj (glede na starostno strukturo),
 - ohranitev konkurenčnosti.
- Dodatnega pomena pa je:
- usposabljanje na zalogo,
 - uvedba pametne kartice z dodanimi elementi,
 - »pravi ljudje na pravem mestu«, kar dosežemo z usposabljanjem in preverjanjem znanja na vseh ravneh podjetja.

Čeprav vzpostavitev usposabljanja v skladu z direktivami in stalno prilagajanje predstavljata tudi veliko finančno breme, se lahko to slabost razume kot priložnost za:

- zagotavljanje usposobljenosti zaposlenih po interesih lastnika – podjetja,
- zagotavljanje zaposlitve lastnim delavcem pred zaposlitvijo tujcev,
- možnost strokovnega usposabljanja lastnih zaposlenih za nastopanje na trgu prometnih storitev širšega evropskega prostora.

Napredovanje z majhnimi koraki in nastopanje v širšem evropskem prostoru omogoča uveljavljanje nacionalne intelektualne lastnine in konkurenčnost pred drugimi železnicami.

Zakonske omejitve oz. nadzor le-teh (psihofizična sposobnost, poklicne kvalifikacije, izpiti, neodvisno ocenjevanje ...) prav tako predstavljajo ovire, vendar se le tako se lahko pridobi kader širših lastnosti in sposobnosti ter strokovnih pogledov. S takšnim kadrom je možno lažje vzpostaviti tehnološki red in s tem večje pozitivne učinke. Tehnološki red je v smislu organizacijskih struktur opravljanje del in nalog brez dajanja posebnih navodil, napotkov, usmeritev ali celo ukazov, temveč le prevzemanje in opravljanje predpisanih nalog. Korak k še večjemu napredku pa je seveda samoiniciativno prevzemanje dodatnih nalog.

Zaposleni v podjetju se bodo sami usposabljali tudi, če usposabljanje v podjetju ne bo obvezno. Potrebno jih je le ustrezno motivirati, kar je vsekakor nujno, seveda skladno z vizijo ter cilji podjetja, s katerimi morajo biti delavci seznanjeni in se z njimi poistovetiti.

Motivacija mora potekati od najvišjega menedžerja navzdol, posamezni vodje pa motivacijske prijeme potem izvajajo v praksi na nižjih ravneh. Načine motivacije je treba v podjetju definirati in jih tudi enotno uporabljati. Na znanje pa je potrebno gledati kot na investicijo za prihodnost. Žal pa se v podjetjih največkrat naleti na ovire glede previsokih stroškov usposabljanja.

Čeprav je potrebno usposabljanje prilagajati tehnološkemu razvoju, je prav tako včasih potrebno tehnološki razvoj naravnati na trenutno vzpostavljen sistem, kar posebej velja za železnice, ki predstavljajo prometni sistem z osnovno nalogo - izvajanje varnega prevoza potnikov in blaga.

Finančna sredstva predvidena za posodobitev železniške infrastrukture ne bodo reševala železnic, očitno

pa je, da lahko zaposleni na železnicah prav s svojim znanjem, sposobnostmi in ustvarjalnostjo prinesejo prednost pred drugimi konkurenti.

Vprašanje časa je, kdaj bodo vse države evropskih železnic spoznale, da je model usposabljanja, preoblikovanje spremljajočih dejavnikov in uvedba novostih pri usposabljanju dejstvo in bodo le – to vgradile v svoje sisteme usposabljanja.

Literatura

- Florjančič, J. (1998) *Kadrovska funkcija – management*, Moderna organizacija, Kranj.
- Možina, S. in skupina avtorjev. (1994) *Management*, Didakta, Radovljica.
- Treven, S. (1998) *Management človeških virov*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Viri

- Uradni list Evropske skupnosti L 110/1: Direktiva 2001/16/ES Evropskega parlamenta in Sveta o interoperabilnosti vseevropskega železniškega sistema za konvencionalne hitrosti; Osnutek tehnične specifikacije za interoperabilnost, Podsystem: Vodenje in upravljanje železniškega prometa, 19. marec 2001, Bruselj.
- Uradni list Evropske skupnosti L 75: Direktiva 2004/49/ES Evropskega parlamenta in Sveta o varnosti na železnicah Skupnosti, 29. april 2004, Strasbourg.
- Uradni list Evropske skupnosti L 315/51: Direktiva 2007/59/ES Evropskega parlamenta in Sveta o izdaji spričeval strojevodjem, ki upravljajo lokomotive in vlake na železniškem omrežju Skupnosti, 03. december 2007, Bruselj.
- Zemljič, F. (2007) Usposabljanje po direktivah EU v Holdingu Slovenske železnice d.o.o., magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Franc Zemljič je od leta 1990 zaposlen na slovenskih železnicah. Septembra leta 1999 je ob delu diplomiral na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za pomorstvo in promet v Portorožu. Podiplomski študij na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede, smer splošni kadrovski management je končal novembra 2007. Prihodnost vidi v prestrukturiranju in racionalizaciji delovnih mest glede na tehnološki napredek, s tem da je potrebno prestrukturiranje podjetja Slovenske železnice d.o.o. izvajati usklajeno predvsem s kadrovske možnosti, kakor tudi trženje izobraževalne dejavnosti na Slovenskih železnicah zunanjim uporabnikom.

Eva Jereb je izredna profesorica za izobraževalno-kadrovske in informacijsko področje na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Njeni sedanji raziskovalni interesi so predvsem na področju kadrovskega ekspertnega sistema, izobraževanja na daljavo, avtomatizacije pisarniškega poslovanja, delno pa tudi na področju dela na daljavo. Svoje delo je predstavila na več mednarodnih in domačih strokovnih in raziskovalnih konferencah ter posvetovanjih. Je avtorica ali soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov, objavljenih v domačih in tujih revijah, ter učbenikov.