

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Romana Volić Vukadin

Analiza protikriznih ukrepov na primeru večjega podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Romana Volić Vukadin

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Somentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Analiza protikriznih ukrepov na primeru večjega podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Analiza protikriznih ukrepov na primeru večjega podjetja

Svetovna gospodarska kriza, ki je v letu 2008 zajela tudi podjetja na našem ozemlju, je spodbudila države k iskanju učinkovitih zakonskih rešitev za njene posledice, ki se odražajo v skoraj vsakem podjetju. Na pomanjkanje naročil se večina podjetij kratkoročno odzove z odpuščanjem zaposlenih. Ker pa je vlada to želela preprečiti, je sprejela protikrizne ukrepe, ki bi vsaj kratkoročno omejili odpuščanje in spodbudili podjetja k iskanju primernih odgovorov na izzive gospodarske krize v znanju svojih zaposlenih. Raziskovalno vprašanje v diplomski nalogi se tako osredotoča na izvedbo enega izmed protikriznih ukrepov, in sicer Zakona o delnem povračilu nadomestila plače v podjetju Slovenske železnice, d. o. o.

Tako je v diplomski nalogi poleg predstavitve omenjenega zakona opisana njegova izvedba v podjetju. Podjetja, ki so se vključila v ukrep, so namreč morala izvesti usposabljanje zaposlenih, tako da je poleg teoretičnih osnov usposabljanja predstavljen potek izvedbe tega ter učinek, ki ga je ukrep imel na ključni problem podjetja, s katerim se podjetje trenutno sooča – prezaoptimalnost.

Negativni vplivi gospodarske krize, s katerimi se soočajo podjetja, so hkrati izjemna priložnost za prikaz prednosti in slabosti podjetja ter hkrati način, kako s pomočjo izboljšanja znanja zaposlenih poiskati nove možnosti za doseganje večje konkurenčnosti.

Ključne besede: interventni zakoni, usposabljanje, stroški dela.

Analysis of anti-crisis measures taken in the case of a big company

The global economic crisis has had a major effect on companies in our country since 2008. Since then countries have been forced to find an effective legislative solutions in order to restrain its negative consequences which can be seen in almost every company. Most companies' short term strategy in dealing with commission deficiency is downsizing. Due to the government interest to limit the number of redundancies, anti-crisis measures have been accepted in order to force companies into finding proper solutions to the challenges posed by the economic crisis, in the knowledge of their employees. The main thesis of this diploma work focuses on the implementation of an anti-crisis measure called Partial Reimbursement of Payment Compensation act in the Slovenske železnice, d. o. o company's case.

In addition to the presentation of this act, the diploma work contains its performance in the company. Enterprises, which decided on participating in this act, were obliged to carry out a training organized for their employees. Therefore, this research contains theoretical principles of the training and the course of its performance in the company. A special part of this work is dedicated to the effects, caused by this measure, on the main problem of the organization which is over employment.

The negative effects of the economic crisis can be seen as an opportunity which could allow the company to asses its strengths and weaknesses, and therefore find a way to improve the knowledge and skills of its employees in order to turn to a greater competitive advantage of the organization.

Key words: anti-crisis measures, training, work cost.

KAZALO

Uvod.....	6
1 Predstavitev podjetja Slovenske železnice, d. o. o.....	7
1.1 Dejavnost in subjekti železniškega sistema Republike Slovenije	7
1.1.1 DRI upravljanje investicij	8
1.1.2 Agencija za pošto in elektronske komunikacije	8
1.1.3 Javna agencija za železniški promet.....	8
1.1.4 Prometni inšpektorat Republike Slovenije	9
1.1.5 Sektor za izvajanje nalog preiskovalnega organa	9
1.1.6 Slovenske železnice.....	9
1.1.6.1 Notranja organizacija.....	10
1.1.6.2 Strateške usmeritve.....	10
2 Prestrukturiranja, reorganizacije in kadrovska politika SŽ od leta 1991 do leta 2012	10
2.1 Učinki ukrepov kadrovske sanacije v letu 2010	21
2.2 Slovenski logistični holding	22
2.3 Program reševanja presežnih delavcev	25
3 Interventni zakoni	27
3.1 Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (ZDSPDČ).....	28
3.1.1 Pogoji	29
3.1.2 Slovenske železnice in ZDSPDČ	31
3.1.3 Ocena izvedbe Zakona o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa	32
3.2 Zakon o delnem povračilu nadomestil plače	33
3.2.1 Namen Zakona o delnem povračilu nadomestila plače.....	33
3.2.2 Pogoji pristopa.....	33
3.2.3 Finančni del ukrepa	34
3.2.4 Izvedba obeh ukrepov skupaj	35
3.2.5 Nadzor nad izvajanjem ukrepa	35
3.2.6 Usposabljanje	37
3.2.7 Ocena izvedbe zakona	38
3.2.8 Zakonska podlaga ukrepa čakanja na delo	39
4 Usposabljanje zaposlenih.....	40
4.1 Uvod	40

4.2	Temeljni pojmi	40
4.2.1	Izobraževanje	41
4.2.2	Izpopolnjevanje	41
4.2.3	Usposabljanje	41
4.2.3.1	Oblike usposabljanja.....	42
4.2.3.2	Sistematičnost usposabljanja	43
5	Izvedba Zakona o delnem povračilu nadomestila plač v podjetju Slovenske železnice...	47
5.1	Obdobje od 1. 7. 2009 do 31. 12. 2009	49
5.1.1	Realizacija usposabljanj	49
5.2	Obdobje od 1. 1. 2010 do 30. 6. 2010	50
5.2.1	Realizacija usposabljanj	51
5.2.2	Evalvacija usposabljanja	51
5.3	Mnenje zaposlenih.....	52
5.4	Ocena usposabljanja	53
5.5	Kritika ukrepa	55
	Zaključek.....	57
	Literatura	60
	Priloga A: Vprašalnik pri pogovoru z zaposlenimi	64

KAZALO GRAFOV

Graf 2.1: Število zaposlenih v Slovenskih železnicah od leta 1994 do leta 2011.....	12
---	----

KAZALO SLIK

Slika 5.1: Sistematični model usposabljanja.....	44
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Število sprejetih vlog in sklenjenih pogodb v okviru izvajanja ukrepa subvencioniranja delovnega časa v letu 2009.....	31
Tabela 3.2: Število prejetih vlog, sklenjenih pogodb in število vključenih delavcev v drugi polovici leta 2009.....	37

Uvod

Posledice svetovne gospodarske krize se kažejo v vseh segmentih gospodarstva. Z njimi se sooča večina podjetij v našem prostoru. Pri velikem številu le-teh je kriza poglavitni vir težav, za katere je potrebno najti ustrezno rešitev, da bi bilo omogočeno nadaljnje poslovanje. Pri nekaterih podjetjih pa je kriza le še poglobila težave, ki so obstajale že pred obdobjem recesije, le-ta pa je na nek način prisilila odgovorne v iskanje učinkovitejših načinov upravljanja in organiziranosti podjetij.

Vlada je z namenom blažitve posledic krize sprejela interventne zakone, ki bi podjetjem omogočili lažje prebroditi težaven čas. Eden izmed ukrepov je Zakon o delnem povračilu nadomestila plače, ki naj bi vsaj začasno preprečil nadaljnje naraščanje brezposelnosti. Namen ukrepa je s subvencijami države preprečiti – pri delodajalcih, kjer so težave povezane z vzroki zunanjega izvora in jih kot take lahko uvrstimo med začasne in imajo za posledico, da delodajalec začasno ne more vsem zagotavljati delo – odpuščanje zaposlenih oziroma poskušati vsaj začasno preložiti začetek postopka za kolektivno odpuščanje presežnih delavcev v podjetjih, ki se soočajo s posledicami krize.

Podjetje Slovenske železnice se sooča s problemom presežka delavcev. Zaradi večletnih težav v poslovanju, ki so predvsem odraz nedobičkonosnosti, zadolženosti, prihoda konkurentov pri prevozu tovarnega blaga itd., je podjetje primorano zmanjšati stroške dela, ki so v omenjenem podjetju precej visoki. Zato je cilj podjetja zmanjšati število zaposlenih za približno 2000. S tem namenom so uvedli več ukrepov, s katerimi spodbujajo sodelavce, ki so pred upokojitvijo, da se zanjo odločijo.

Cilj naloge je predstaviti pomen sprejetih protikriznih ukrepov s strani vlade na primeru podjetja Slovenskih železnic ter problematizirati izvajanje teh zakonov v samem podjetju in ovrednotiti rezultate izvedbe ukrepov.

Raziskovalno vprašanje, na katerega bom poizkušala odgovoriti, je, na kakšen način je potekala izvedba Zakona o delnem povračilu nadomestila plač v podjetju ter kako je vplivala na reševanje problema prezaposlenosti, s katerim se trenutno soočajo v Holdingu Slovenskih železnic, d. o. o.

Skozi diplomsko nalogo bom preverila naslednji dve hipotezi:

H1: Vključitev Slovenskih železnic v protikrizne ukrepe (Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa in Zakon o delnem povračilu nadomestila plač) je pripomogla k znižanju stroškov dela in tako k izboljšanju poslovnega položaja družbe.

H2: Z usposabljanjem delavcev v okviru ukrepa čakanja na delo so v podjetju uspeli izpolniti potrebe organizacije po usposabljanju.

V diplomski nalogi bo uporabljena analiza primarnih in sekundarnih virov. Moj primarni vir izhaja iz opravljenega intervjuja z zaposlenimi v podjetju, ki opravljajo naloge na kadrovskem področju v organizaciji in so bili neposredno povezani z izvedbo ukrepov. Kot sekundarni vir pa sem uporabila dostopno literaturo na obravnavanem področju, tako tujo kot domačo, ter interne vire organizacije.

1 Predstavitev podjetja Slovenske železnice, d. o. o

Holding Slovenske železnice, d. o. o. je javno podjetje, ki je ustanovljeno s strani Republike Slovenije in je v njenem 100 % lastništvu. Skupaj s preostalimi subjekti železniškega sektorja skrbi za nemoteno delovanje železniškega sistema ter opravlja službo javnega prevoznika na območju železniškega omrežja doma in v tujini.

Neposredni nadzor nad podjetjem država izvaja preko Agencije za nadzor kapitalskih naložb Republike Slovenije (nadalje AUKN). Agencija torej namesto vlade opravlja funkcijo ustanovitelja. V skladu z Zakonom o spremembah in dopolnitvah zakona o upravljanju kapitalskih naložb države (ZUKN-C) ter Akta o ustanovitvi ima AUKN po predhodnem soglasju s strani vlade pravico do glasovanja na skupščinah ter potrjevanja uprave in nadzornega sveta podjetij. Poleg tega za Slovenske železnice odloča tudi o sprejemu poslovnega načrta in letnega poročila ter sprejema odločitve glede statusnih sprememb in sprememb osnovnega kapitala družbe.

1.1 Dejavnost in subjekti železniškega sistema Republike Slovenije

Holding Slovenske železnice, d. o. o. opravlja dejavnost gospodarske javne službe ter upravljavca javne železniške infrastrukture na podlagi Zakona o spremembah in dopolnitvah o

železniškem prometu (ZZeLP-H) in Zakona o dopolnitvah zakona o varnosti v železniškem prometu (ZVZeLP-B), sprejetih in oblikovanih s strani Vlade Republike Slovenije in Ministrstva za promet; ter na podlagi sklenjenih pogodb.

Poleg Slovenskih železnic obstajajo še ostali členi železniškega sistema, katerih pristojnosti in medsebojna razmerja prav tako opredeljuje Zakon o železniškem prometu (ZZeLP) ter ostali zakoni, ki se neposredno nanašajo na okvire delovanja posameznih subjektov.

1.1.1 DRI upravljanje investicij

Naslednji pomembni subjekt je DRI upravljanje investicij, družba za razvoj infrastrukture, d. o. o., ki je v 100 % lastništvu Republike Slovenije. Družba vodi informacijski sistem vodenja investicij v javno železniško infrastrukturo pod nadzorom Ministrstva za promet. Družba torej vodi investicije v železniško infrastrukturo na podlagi letnega načrta investicij, ki ga oblikuje ministrstvo v skladu s sprejetim nacionalnim programom, ki obsega strategijo razvoja, investicij in vzdrževanja železniške infrastrukture, sprejete za obdobje petih let.

1.1.2 Agencija za pošto in elektronske komunikacije

Agencija je na podlagi novele zakona o železniškem prometu od Ministrstva za promet sprejela izvajanje naloge regulatornega organa v železniškem sistemu. S svojim organizacijsko, pravno in finančno neodvisnim položajem obravnava pritožbe glede programa omrežja, dodeljevanje vlakovnih poti, določanje in zaračunavanje uporabnin, izdajanje licenc in dostopa do javne železniške infrastrukture. Poleg izdajanja soglasij agencija spremlja konkurenco na trgih železniških prevoznih storitev.

1.1.3 Javna agencija za železniški promet

Javna agencija za železniški promet (nadalje agencija) opravlja strokovno funkcijo in ima kot neodvisni javni organ vlogo dodeljevalnega organa. V njeni pristojnosti je zagotavljanje nediskriminatornega pristopa do javne železniške infrastrukture prevoznikom, izdelava programa omrežja javne železniške infrastrukture, določanje in zaračunavanje uporabnine železniške infrastrukture, sprejem voznega reda in dodeljevanje vlakovnih poti. Poleg tega ji je zaupana vloga nacionalnega varnostnega organa, saj zagotavlja zakonodajni okvir in formalne postopke za varnost v železniškem prometu.

Poleg agencije, ki spada pod javni sektor, obstajata še dva organa, ki urejata in nadzorujeta varnost v železniškem prometu. V okviru državne uprave, natančneje Ministrstva za promet, delujeta še Prometni inšpektorat in Sektor za izvajanje nalog preiskovalnega organa.

1.1.4 Prometni inšpektorat Republike Slovenije

Osnovna naloga prometnega inšpektorata je inšpekcijski nadzor nad izvajanjem Zakona o železniškem prometu. V kolikor prevoznik in upravljavec ne izpolnjujeta določenih zahtev, kot je npr. nezadostno izpolnjevanje pogojev za pridobitev licence oziroma varnostnega pooblastila, ima inšpektorat kot prekrškovni organ pravico prepovedati opravljanje storitev. Svojo ugotovitev je inšpektorat dolžan posredovati varnostnemu organu, torej Agenciji za železniški promet, natančneje Sektorju za izvajanje nalog varnostnega organa.

1.1.5 Sektor za izvajanje nalog preiskovalnega organa

Opravljanje nalog preiskovanja nesreč, incidentov in njihov vpliv na varnost v železniškem prometu zahteva popolno organizacijsko, pravno, finančno in nenazadnje tudi funkcionalno neodvisnost sektorja od vseh ostalih subjektov v železniškem sistemu. S ciljem izboljšanja varnosti v železniškem prometu je preiskovalni organ v skladu z zakonom dolžan obveščati varnostni organ, torej agencijo ter druge državne organe o svojih ugotovitvah. Le-ti pa so primorani upoštevati varnostna priporočila organa ter izvajati ustrezne ukrepe za odpravo nepravilnosti.

1.1.6 Slovenske železnice

Holding Slovenske železnice sestavljajo Slovenske železnice kot obvladujoča družba in tri odvisne družbe, ki so SŽ-Infrastruktura, d. o. o., SŽ-Potniški promet, d. o. o. in SŽ-Tovorni promet, d. o. o. ter že obstoječe odvisne družbe: SŽ-Centralne delavnice, SŽ-ŽIP, Prometni institut Ljubljana in SŽ-Železniško gradbeno podjetje Ljubljana.

Temeljne dejavnosti Slovenskih železnic so izvajanje storitev vzdrževanja in gospodarjenja z javno železniško infrastrukturo, storitve vodenja železniškega prometa, storitve prevoza potnikov in blaga po javni železniški infrastrukturi, storitve vleke vlakov in storitve tehnično vagonске dejavnosti.

Poleg tega izvaja družba tudi druge dejavnosti, kot so storitve logističnih centrov, gradbena dejavnost, skladiščenje, telekomunikacije, raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju tehnologije, projektiranje in tehnično svetovanje, tehnično preizkušanje in analiziranje,

informacijske, finančne, računovodske in druge podobne storitve, izvajanje investicij v vseh fazah investicijskega procesa, koncernsko načrtovanje ter kontroling in druge dejavnosti (Slovenske železnice 2007).

1.1.6.1 Notranja organizacija

Notranjo organizacijo v podjetju opredeljuje Pravilnik o notranji organizaciji Slovenskih železnic, d. o. o. Organizacijske enote družbe, v katerih se izvajajo temeljne in druge dejavnosti, so poslovodstvo, sekretariat, centralna transportna operativa, področja (področje za ekonomiko, nabavo, organizacijsko-pravne zadeve in kadre, nepremičnine, informatiko, raziskave in razvoj ter področje za strateške zadeve), poslovne enote (PE Vodenja prometa, PE Vzdrževanje infrastrukture, PE Tovorni promet, PE Potniški promet, PE Vleka in PE Tehnično vagonška dejavnost), ki jih sestavljajo službe, sekcije, nadzorne postaje, nadzorništva in delovne enote (Pravilnik o notranji organizaciji Slovenskih železnic 2007).

1.1.6.2 Strateške usmeritve

Strateške usmeritve in cilji podjetja so: varnost in točnost, prijaznost in udobnost, konkurenčnost, skrb za okolje, celovitost ponudbe logističnih storitev, postati regionalni integrator različnih oblik potniškega prometa, postati regionalni logist v V. in X. koridorju (Slovenske železnice 2012).

2 Prestrukturiranja, reorganizacije in kadrovska politika SŽ od leta 1991 do leta 2012

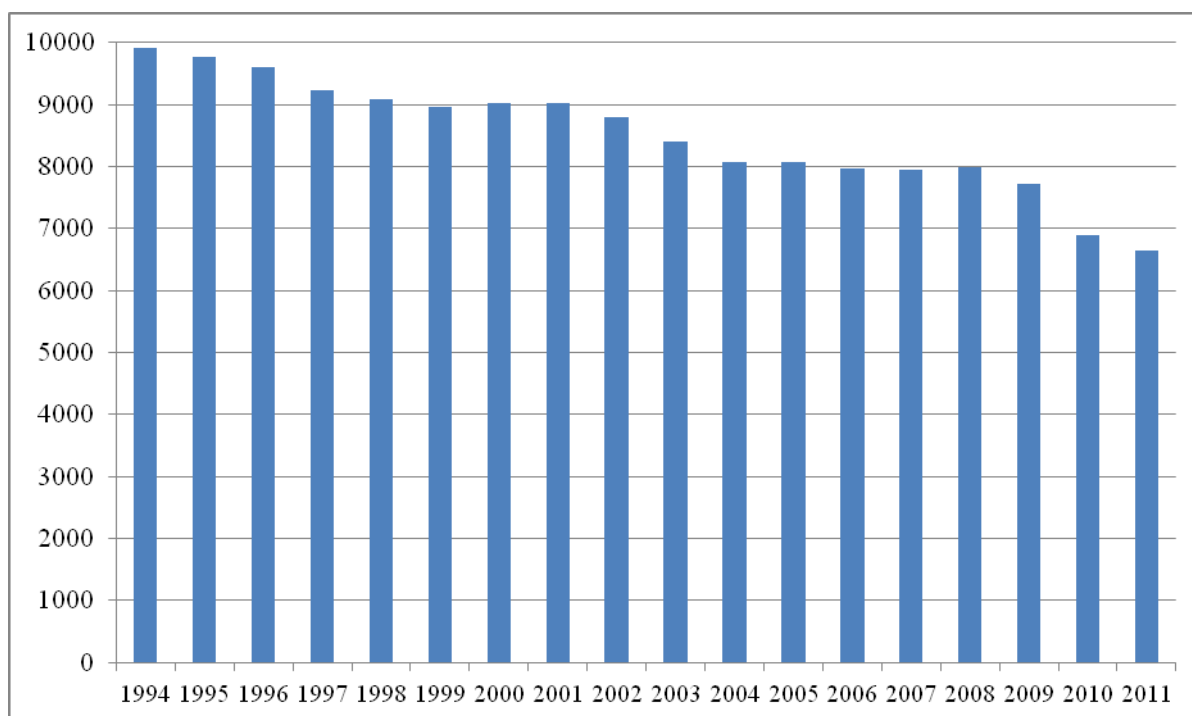
V zadnjih 21-ih letih delovanja podjetje Slovenske železnice skupaj z državo išče način optimizacije poslovanja enega izmed največjih podjetij v državi, ki zaposluje veliko število ljudi ter se sooča z dalj trajajočimi problemi, ki (ne)posredno zavirajo razvoj celotnega železniškega sistema. Ena izmed ključnih ovir podjetja se nahaja v visokih stroških dela, ki zavzemajo približno 50 % delež vseh odhodkov. To pa je tudi splošno značilno za panogo. Železniška podjetja v drugih evropskih državah se namreč srečujejo s podobno visokimi deleži stroškov dela v njihovi strukturi odhodkov (Pirš 2005). Stroški dela so neposredno povezani s številom zaposlenih, saj zajemajo izplačila plače in vseh zakonsko določenih

prejemkov, zakonske dajatve delodajalca za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter prispevke za socialno varstvo (Uhan 2000).

Visoko število zaposlenih v Slovenskih železnicah je plod v preteklosti predvsem napačne politike zniževanja števila brezposelnih s strani države, kar pa je imelo neposreden vpliv na poslovno uspešnost celotnega podjetja (Pirš 2005). Prezaposlenost je namreč težko rešljiv problem, ki zahteva soočenje s spremembami v samem podjetju, tako na organizacijskem nivoju kot neposredno pri zaposlenih, ki ostanejo v podjetju.

Kot samostojna organizacija Slovenske železnice delujejo od leta 1991. Leta 1993 je bil sprejet Zakon o načinu upravljanja in financiranju prometa na obstoječem železniškem omrežju ter reorganizaciji in lastninskem preoblikovanju javnega podjetja Slovenske železnice (Ur. l. RS 71/93 in 29/94). Z njim so se jasno opredelile pogodbene obveznosti med državo in Slovenskimi železnicami ter se zagotovila zakonska podlaga za preoblikovanje Slovenskih železnic v javno podjetje v obliki delniške družbe, katere stoo odstotni lastnik je Republika Slovenija. Kadrovska politika je bila v tem času usmerjena v izvedbo Sanacijskega programa Slovenskih železnic, ki ga je sprejela vlada. Trend zmanjševanja števila zaposlenih, ki je bil rezultat omenjenega programa, se je uresničeval od leta 1994 do 1999 (Pirš 2005). V Grafu 3.1 je jasno viden trend zmanjševanja števila zaposlenih v podjetju tudi v letu po 1999.

Graf 2.1: Število zaposlenih v Slovenskih železnica od leta 1994 do leta 2011



Vir: Slovenske železnice 1994 – 2011.

V letu 1999 je v veljavo stopil Zakon o železniškem prometu (ZZelP), ki je v skladu s pravnim redom EU podrobneje opredelil razmerja med subjekti v železniškem sistemu ter določil pravno podlago za prepotrebno reorganizacijo in privatizacijo Slovenskih železnic. Na podlagi tega zakona je bila v podjetju leto kasneje vzpostavljena nova organizacijska shema.

V letu 2000 je bilo zabeleženo povečanje števila zaposlenih na izvršilnih delovnih mestih zaradi vzpostavitve nove železniške povezave z Madžarsko. Kadrovska politika se je poleg reorganizacije podjetja v tem času osredotočila tudi na izboljšanje kadrovske strukture podjetja, ki zaradi narave dela zaposluje predvsem delavce s četrto in peto stopnjo izobrazbe (Slovenske železnice 2000). Zaradi napredka tehnologije na vseh področjih delovanja se je podjetje s štipendiranjem za deficitarne poklice, spodbujanjem študija ob delu, z zaposlovanjem novih delavcev z višjo izobrazbo ter z neprestanim usposabljanjem zaposlenih na delovnem mestu trudilo izpolniti potrebo po vedno višjih stopnjah izobrazbe zaposlenih v podjetju, ki na ta način pripomorejo k izboljšanju poslovnih rezultatov. Izboljšanje kadrovske strukture se v podjetju izvaja še danes.

Naloga kadrovske politike v letu 2001 je bila realizacija kadrovskega prestrukturiranja. Temeljala je na študiji, ki je ugotavljala število trajno nepotrebnih delavcev v podjetju. Ker pa predlog novega akta o sistemizaciji zaradi nezadostne podpore ni bil sprejet, do uresničitve programa ugotavljanja presežnih delavcev ni prišlo. V podjetju so nadalje le omejevali zaposlovanje novih delavcev.

Leta 2002 so poleg izvajanja omejevanja zaposlovanja sprejeli program reševanja presežnih delavcev. Poleg štipendistov z visoko in univerzitetno izobrazbo so zaposlovali nove delavce zgolj na najnujnejša delovna mesta z namenom ohranjanja tehnološkega procesa. Oba ukrepa sta pripomogla k zmanjšanju števila zaposlenih v vseh poslovnih področjih družbe tudi v letu 2003. Kadrovska politika se je v tem času poleg izvajanja omenjenih dveh ukrepov osredotočila na načrtovanje kadrovskega prestrukturiranja v okviru poslovne preobrazbe Slovenskih železnic (Slovenske železnice 2002).

Podjetje se je v tem času soočalo z mnogimi težavami, kar so potrdile tudi študije zunanjih strokovnih agencij. Reorganizacija in prestrukturiranje sta predstavljali neizbežno pot k pozitivnemu poslovnemu uspehu podjetja.

Slovenske železnice so delovno intenzivno podjetje v javni lasti, ki se za svoje delovanje deloma zanaša na sredstva iz proračuna, ki ji iz tega naslova tudi pripadajo. Navkljub veliki odvisnosti od teh sredstev in zniževanju le-teh skozi leta se vpliv državne politike na podjetje ne zmanjšuje. Poleg dohodkovne krize in prezadolženosti, ki podjetje pesti že dolgo, je njegovo učinkovitejše delovanje onemogočala hierarhična organiziranost, premajhna tržna usmerjenost in že prej omenjeni visoki stroški dela. Preveliko število zaposlenih ter nizka produktivnost sta bila za podjetje prav tako precejšnja ovira. Ključni faktor pri oblikovanju in izvedbi kadrovske politike so tradicionalno močni sindikati zaposlenih, katerih vpliv nadzorovati je precejšen izziv.

V letu 2002 je bila z namenom usklajevanja pravnega reda Evropske unije s pravnim redom Republike Slovenije sprejeta novela Zakona o železniškem prometu ter leto kasneje Zakon o preoblikovanju in privatizaciji javnega podjetja Slovenske železnice, d. d. (ZPPJPSŽ).

S tem zakonom se je sprožil nujen proces poslovne in kadrovske sanacije družbe. Največji izziv je bilo preoblikovanje koncerna Slovenskih železnic. Slovenske železnice, d. d. naj bi se reorganizirale v Holding Slovenske železnice, d. o. o. s tremi odvisnimi družbami, in sicer za potniški promet, tovorni promet ter odvisno družbo za vzdrževanje in modernizacijo javne železniške infrastrukture. Poleg organizacijske je imel zakon tudi finančno komponento (konsolidacija, konverzacija dolgov itd.).

V skladu z zakonom je vlada v istem letu (decembra 2003) sprejela strateški program Nova smer za obdobje od leta 2003 do 2010 ter potrdila program kadrovskega prestrukturiranja s strani SŽ. V okviru strateškega programa, ki je bil osnovan na temeljiti analizi vseh parametrov delovanja podjetja, so se izoblikovali strateški projekti. Optimalna organizacijska struktura naj bi se vzpostavila s preoblikovanjem strogo hierarhično organizirane v matrično strukturo, spremembo tehnološke logike v tržno, z zmanjšanjem ravni vodenja ter z združevanjem delovnih procesov (Nova smer 2003). Za kadrovske področje sta bila najbolj pomembna strateška projekta SP-11 (Poenostavitev organizacijske strukture Slovenskih Železnic in prenova delovnih procesov, organizacijskih pravilnikov, standardov, sistema kakovosti) in SP-12 (Kadrovska reorganizacija in racionalizacija, namenjen prenovi sistemizacije delovnih mest). Tako se je začela postopna prenova ne le same organizacijske zgradbe ter delovnih procesov, temveč tudi korenita prenova izobraževalnega sistema, nadgradnja notranjega komuniciranja in odnosov z javnostjo ter prenova nagrajevanja zaposlenih (Pirš 2005). Oba projekta sta bila podlaga potrjenega Programa kadrovskega prestrukturiranja Slovenskih železnic s strani vlade kot ključen element novega zakona, sprejetega leto kasneje.

Leto kasneje, leta 2004, je vlada sprejela Zakon o poslovni sanaciji Holdinga Slovenskih Železnic, d. o. o. (ZPSHSŽ), s katerim so se uredili pogoji za finančno sanacijo ter spodbudil proces kadrovskega prestrukturiranja. Sprejetje programa kadrovskega prestrukturiranja je bil pogoj za pogodbo o državni pomoči v višini dveh milijard tolarjev za kadrovske prestrukturiranje in posledično aktivno razreševanje problema presežnih delavcev. Vlada je na ta način zagotovila polovico sredstev za izvedbo prestrukturiranja. Cilj kadrovskega prestrukturiranja je bil natančno opredeliti delovne procese in temu prilagoditi število njihovih izvajalcev. Na podlagi tega naj bi se odvijale dejavnosti v smislu prerazporejanja zaposlenih, prekvalifikacija, dokvalifikacija ter določitev števila presežnih delavcev. Ključni cilj

holdinga je bil torej znižati število zaposlenih ter prilagoditi izobrazbeno strukturo zahtevnosti delovnih procesov.

Pred reorganizacijo so bile Slovenske železnice pravnoorganizacijsko delniška družba, v kateri je bila vzpostavljena tehnološka logika, šest ravni vodenja ter hierarhična organizacijska struktura. Omenjena vrsta organiziranosti je zaradi velikosti podjetja Slovenskih železnic omejevala njegovo odzivnost na spremembe zunaj podjetja, prišlo je do pretirane specializacije in podvajanja delovnih procesov, zaznal se primanjkljaj inovativnosti in togost organizacije pri uvajanju sprememb.

Organigram organizacije se je po reorganizaciji dokaj spremenil. Vzpostavila se je matrična organizacijska struktura, vpeljana je bila tržna logika, število vodstvenih ravni je bilo zmanjšano na štiri in prišlo je do združevanja delovnih procesov. Matrična organiziranost daje podjetju določeno mero fleksibilnosti, ki pa je zaradi velikosti celotnega sistema lahko vseeno dokaj omejena.

Holding Slovenske železnice, d. o. o. je bil vzpostavljen v juliju leta 2004 po vpisu treh odvisnih družb v sodni register. Celoten poslovni sistem Slovenskih železnic je deloval pod pogoji dejanskega koncerna. Zakon o gospodarskih družbah opredeli dejanski koncern kot način povezovanja družb, ki zajema obvladujočo družbo in eno ali več odvisnih, pravno samostojnih družb, ki so povezane pod enotnim vodstvom omenjene obvladujoče družbe. Na podlagi lastništva večine deleža v odvisnih podjetjih ima obvladujoča družba vpliv na izvrševanje pristojnosti organov odvisnih družb, ki so primorani upoštevati njene interese. Poslovodstvu odvisne družbe pa je zagotovljena možnost zavrnitve sprejetja poslovne odločitve, v kolikor oceni, da bi sprejetje le-te škodovalo njenim interesom (Bohinc 2008).

Tri odvisne družbe v koncernu, ki so SŽ-Potniški promet, SŽ-Tovorni promet, d. o. o. in SŽ-Infrastruktura, d. o. o. so bile med seboj povezane s pogodbami o storitvah. Obvladujoča družba Holding Slovenske železnice, d. o. o. je imela polno lastništvo vseh treh družb.

Pri vzpostavljanju nove organiziranosti koncerna so se pokazale določene slabosti, ki bi se odrazile na kadrovskem, finančnem in tehnološkem področju, v kolikor bi se celotna reorganizacija popolnoma udejanjila.

Negativna posledica začetka delovanja omenjenih odvisnih družb bi imela na kadrovskem področju negativen vpliv na izvedbo same kadrovske politike. Potrebno bi bilo namreč zaposliti nove izvajalce ter izvesti nepotrebno ločitev delavcev pri specifičnih dejavnostih, katerih izvedba bi bila zato manj učinkovita. Negativne finančne posledice reorganizacije bi se po ocenah odrazile v slabi ekonomski stabilnosti odvisnih družb. S tehnološke strani bi bil največji izziv zagotavljanje zadostne varnostne politike. Z delitvijo bi se namreč težko zagotavljala varnost železniškega prometa (Slovenske železnice 2004).

Pred vpisom odvisnih družb v sodni register poslovna sanacija Slovenskih železnic še ni bila izpeljana do konca. Projekta SP-11 in SP-12, torej prenova delovnih procesov, ki naj bi bila končna podlaga za izvedbo kadrovske reorganizacije, zaradi nasprotujočih mnenj nista bila dokončana v celoti. Na podlagi pogodb o naročilu je tako obvladujoča družba Holding Slovenske železnice opravljala dejavnosti za račun odvisnih družb, torej dejavnosti, za katere so bile ustanovljene. Potreba po učinkovitejši organiziranosti Slovenskih železnic je bila očitna, tako da se je v letu 2005 tudi na ravni ministrstva za promet začelo iskati primerne rešitve tega problema. Odgovor na to pa naj bi dala nova zakonodaja.

V podjetju so kljub napovedi spremembe zakonodaje vseeno optimizirali organiziranost družbe z zniževanjem števila ravni vodenja, zmanjševanjem organizacijskih enot ter nadaljevali s programom kadrovskega prestrukturiranja, potrjenim s strani vlade v letu 2002. Kadrovska politika se je v tem času še naprej osredotočala na zmanjševanje števila zaposlenih z omejevanjem novega zaposlovanja, naravnim odlivom ter programom reševanja presežnih delavcev (Slovenske železnice 2005). Posledicam naravnega odliva so se v podjetju prilagajali z notranjimi viri. V program reševanja presežnih delavcev so bili vključeni zaposleni iz režije ter tisti zaposleni, ki so bili zaradi izobrazbe, delovne dobe in starosti neprimerni za prekvalifikacijo oziroma usposabljanja. V obdobju od leta 2002 do 2006 so bili v program vključeni 504-je zaposleni. Program kadrovskega prestrukturiranja se je odvil v treh fazah. V prvi in drugi fazi, ki sta potekali od 2002 do 2005, se je zmanjševalo število zaposlenih v skladu s potrebami prenove delovnih procesov in organizacijske strukture. Tretja faza, ki je potekala v letu 2007, je prilagajala število zaposlenih potrebam novo opredeljenih zahtev za zasedbo delovnih mest v novih odvisnih družbah. Tako je bilo število zaposlenih od leta 2002 z 8925 zmanjšano na 7976 v letu 2006. K temu je pripomogel tudi finančni prispevek vlade v višini takratnih 259,5 milijonov tolarjev.

Leto 2007 je za Slovenske železnice prineslo nove izzive. S spremembami in dopolnitvami Zakona o železniškem prometu se je koncern statusno preoblikoval v enovito organiziranost celotne poslovne skupine. Izvajanje vseh temeljnih dejavnosti se je zopet začelo opravljati v eni družbi. Prišlo je namreč do pripojitve odvisnih družb SŽ-Potniški promet, d. o. o., SŽ-Tovorni promet, d. o. o. in SŽ-Infrastruktura, d. o. o. k enovitemu podjetju Slovenske železnice, d. o. o. (Tancar 2007). Tako so bile Slovenske železnice, d. o. o. enovito podjetje s šestimi odvisnimi družbami.

V začetku leta 2007 je bila sprejeta nova organizacijska shema podjetja. V skladu z zakonodajo je bilo potrebno vzpostaviti ločena računovodstva za vse dejavnosti, ki so jih Slovenske železnice opravljale.

Z dopolnitvijo zakona so se na novo opredelile pristojnosti med subjekti železniškega sistema, ki so bile tako racionalnejše ter v skladu z direktivami Evropske unije.

Na področju kadrovske politike so bila v istem letu ter leto kasneje vsa dejanja usmerjena v usklajevanje kadrovske strukture z novo organizacijsko strukturo ter novo sistemizacijo. Zahteve za delovna mesta so bile na novo opredeljene, tako da so se izvajale prerazporeditve in napredovanja iz lastnih virov za zasedbo ustreznih delovnih mest. Poleg napredovanja tistih zaposlenih, ki so si s študijem ob delu pridobili višjo stopnjo izobrazbe, je bilo za izvršilna delovna mesta potrebno zaposliti tudi nove zaposlene ter za njih zagotoviti ustrezna usposabljanja. Prav tako so se v istem letu začele odvijati aktivnosti na področju sprejemanja novega Programa reševanja presežnih delavcev.

Podobno kot preostala podjetja v Sloveniji, so se v letu 2008 Slovenske železnice bile primorane soočiti z negativnimi posledicami gospodarske krize. V podjetju so se posledice krize odrazile v zmanjšanju prihodkov v tovornem in potniškem prometu. Prav tako so krizo podjetja poglobljale dalj trajajoče težave z vzdrževanostjo železniškega sistema. Zaradi dolgoletnega pomanjkanja sredstev za njegovo ustrezno vzdrževanje in posodabljanje se je zaradi varnosti podaljšal čas opravljanja storitev v potniškem in tovornem prometu. Slabo stanje železniškega sistema je torej imelo negativen vpliv na konkurenčnost podjetja. Pomemben dejavnik pri tem je tudi evropski trg, ki stremi k liberalizaciji železniškega prometa. Tako je prostor slovenskega železniškega sistema odprt tudi tujim ponudnikom prevoznih storitev, poleg Slovenskih železnic. Pri tovornem prometu je v Slovenskih

železnicah kar 90 odstotkov prevozov tovora opravljeno v mednarodnem prometu. Zaradi krize pa je prišlo do kar 25 odstotnega zmanjšanja količine prevoženega tovora. Težnja po celoviti poslovni sanaciji Slovenskih železnic je bila v podjetju tako še večja. Državna pomoč podjetju pa je bila zaradi pravil Evropske unije omejena.

V letu 2009 je bil vpliv gospodarske krize v podjetju še bolj izražen, zato so bile potrebe po učinkovitih rešitvah še večje. Tako je poslovodstvo sprejemalo ukrepe za izboljšanje poslovanja družbe ter zagotavljanje kapitalске ustreznosti. Zmanjšanje prihodkov v potniškem in tovrnem prometu ter prenesena čista izguba iz prejšnjih let je povzročila insolventnost podjetja, tako da je poslovodstvo pripravljalo ukrepe, kako podjetju zopet zagotoviti kapitalsko stabilnost (Nova proga – revija Slovenskih železnic 2009). Ena izmed rešitev je bilo finančno prestrukturiranje v smislu dokapitalizacije podjetja s strani države, čemu pa Ministrstvo za promet ni bilo naklonjeno. Sanacija Slovenskih železnic ni bila predvidena v proračunu, državne pomoči pa ni bilo več možno pridobiti zopet do leta 2016. Kratkoročna rešitev je bila ta, da se s strani države pokrije bilančna izguba potniškega prometa, ki je nastala na podlagi pomanjkljivo izplačanih nadomestil za opravljanje obvezne gospodarske javne službe za prevoz potnikov v notranjem in čezmejnem železniškem prometu. Pokritje izgube je bil zgolj kratkoročen ukrep zagotavljanja plačilne sposobnosti podjetja. Primerne ukrepe za dolgoročno kapitalsko ustreznost pa je podjetje iskalo še naprej.

Ukrepe za izboljšanje poslovanja pa je bilo potrebno sprejeti tudi za ostala področja celotne poslovne skupine Slovenskih železnic. Poslovodstvo je v juniju leta 2009 s predstavniki sveta delavcev ter z reprezentativnimi sindikati doseglo tako imenovani Dogovor o določitvi in načinu izvajanja ukrepov za omejitev učinkov svetovne gospodarske krize, izboljšanje poslovanja Slovenskih železnic, ohranitev delovnih mest ter ohranitev pravic delavcev iz delovnega razmerja, ki jih opredeljujejo Zakon o delovnih razmerjih (naprej ZDR), Kolektivna pogodba za dejavnost železniškega prometa in drugi akti Slovenskih železnic, sklenjeni med poslovodstvom Slovenskih železnic, reprezentativnimi sindikati ter svetom delavcev. Dogovor je veljal od 1. julija do 31. decembra 2009.

Dogovor je vseboval predvidene ukrepe za povečanje dohodkov družb ter zmanjšanje odhodkov in materialnih stroškov na vseh področjih, ukrepe na kadrovskem področju in ukrepe za zmanjšanje stroškov dela.

Posledica ukrepov je bila ta, da ni prišlo do uskladitve plač za 2,3 %, ki je bilo predvideno s kolektivno pogodbo, in sicer za 1. avgust v letu 2009 in 2010. Eden izmed pomembnejših delov dogovora je bilo znižanje plač za zaposlene. Znižanje plač po kolektivni pogodbi je bilo določeno glede na višino osnovne bruto plače. Izvzeti so bili le tisti zaposleni, katerih bruto plača ni presegala 610 € (Nova proga – revija Slovenskih železnic 2009).

Plača pa se je znižala zaposlenim z osnovno bruto plačo:

- od 611 do 816 € za 4 %,
- od 817 do 1206 € za 4,5 %,
- nad 1207 € za 5 % (Nova proga – revija Slovenskih železnic 2009).

Plače zaposlenih po individualnih pogodbah pa so se znižale za 10 %.

Na podoben način je bil s sprejetjem dogovora zmanjšan regres za zaposlene, ki je bil nižji od določenega v Kolektivni pogodbi za dejavnost železniškega prometa. Le zaposlenim z osnovno bruto plačo do 816 € je bil izplačan regres v višini, določeni s kolektivno pogodbo (približno 1000 €).

Regres pa je bil zmanjšan:

- zaposlenim z osnovno bruto plačo od 817 do 992 € za 5 %,
- zaposlenim z osnovno bruto plačo od 993 do 1206 € za 10 %,
- zaposlenim z osnovno bruto plačo od 1207 do 1463 € za 15 %,
- zaposlenim z osnovno bruto plačo od 1464 do 2000 € za 20 %,
- zaposlenim z osnovno bruto plačo nad 2000 € – v višini minimalne plače (Nova proga – revija Slovenskih železnic 2009).

Ključni del dogovora pa je bil ta, da za obdobje veljavnosti ukrepa do ugotavljanja presežnih delavcev ni prišlo, torej ni bilo odpuščanj.

Kadrovski ukrepi so se poleg zmanjšanja stroškov dela z zmanjšanjem plač osredotočili tudi na izvedbo dveh protikriznih zakonov, sprejetih s strani države. Tako so bili v sprejetem dogovoru opredeljeni pogoji za izvedbo zakona o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa in zakona o delnem povračilu nadomestila plače. V dogovoru so bili opredeljeni pogoji izvedbe obeh zakonov ter podane približne ocene o številu zaposlenih, ki naj bi bili zajeti v oba ukrepa. V letu 2009 je bilo tako v ukrep čakanja na delo vključeno 374

zaposlenih, v ukrep skrajšanega delovnega časa pa 5373 zaposlenih. Podrobneje o izvedbah teh dveh ukrepov v naslednjih poglavjih.

Interventna zakona in sprejeti ukrepi so zadovoljili cilj zmanjšanja stroškov dela, saj so se za celotno poslovno skupino Slovenskih železnic z 248.409.024 € v letu 2008 znižali na 239.111.781 € v letu 2009 (Slovenske železnice 2009). Predvidena vrednost ukrepov je zajemala skupno 12,5 milijonov € (Nova proga – revija Slovenskih železnic 2009).

Navkljub znižanju stroškov je podjetje bilo prisiljeno poiskati nove rešitve za uspešno konkuriranje spremembam zunaj podjetja. Gospodarska kriza je poglobila težave podjetja, kar pa ni pomenilo, da so Slovenske železnice z reševanjem notranjih težav pozabile na neprestane strateške izzive, ki jih postavlja visoko zahteven trg logističnih storitev, na katerem železnice opravljajo svojo dejavnost.

V poslovno sanacijo se je vpletla tudi lastnica podjetja, katere predstavniki so aktivno sodelovali v iskanju ustreznih rešitev na postavljene izzive. Uspešnost poslovne sanacije Slovenskih železnic je po mnenju vlade pomenila pomemben korak k modernizaciji celotnega železniškega sistema. Tako je Ministrstvo za promet iskalo ustrezen organizacijski model, ki bi podjetju zagotovil optimalno delovanje.

Tudi leto 2010 je bilo zaznamovano z izvajanjem ukrepov s ciljem izboljšanja finančne stabilnosti podjetja. Zopet je prišlo do podpisa dogovora o ukrepih za izboljšanje poslovanja, ki je veljal celo leto. Tokrat je dogovor bil podpisan med poslovodstvom Slovenskih železnic, d. o. o., SŽ-Centralne delavnice, d. o. o., SŽ-ŽIP storitve, d. o. o., predstavniki sveta delavcev in predstavniki reprezentativnih sindikatov. Področja ukrepov so bila ista kot lani, torej ukrepi na kadrovskem področju, ukrepi namenjeni zmanjšanju stroškov dela ter ukrepi za zmanjšanje izdatkov ter materialnih stroškov.

Ukrep glede zmanjšanja plač je bil po dogovoru s socialnimi partnerji zopet sprejet in je veljal od 1. januarja do konca junija 2010. Dogovor je zajemal neizplačilo stimulacij ter 5-odstotno znižanje plač zaposlenim pod Kolektivno pogodbo ter 10-odstotno znižanje plač zaposlenih, ki so svoje delo opravljali na podlagi individualnih pogodb. Poslovodstvo je ocenilo, da je bilo s tem ukrepom privarčevano 9 milijonov evrov (Nova proga – revija Slovenskih železnic 2010)

Privarčevana sredstva so bila uspeh poslovne sanacije Slovenskih železnic, ki se ni osredotočila samo na zmanjševanje stroškov dela. Za dosego cilja dolgoročne kapitalske stabilnosti, plačilne sposobnosti ter konkurenčnosti na zahtevnih evropskih trgih je podjetje sanacijo razširilo tudi na finančno, ekonomsko in kadrovsko področje. Uspeh in izvedba teh ukrepov je morala biti dolgoročno naravnana, da bi bili tudi njihovi učinki dolgotrajni.

Obsežna kadrovska sanacija se je v podjetju izvedla z ukrepom pospešenega naravnega odliva zaposlenih. Tako je bilo v letu 2010 načrtovano, da se bo do leta 2012 upokojilo kar 1361 zaposlenih. Zaradi načrtovane reorganizacije in racionalizacije delovnih procesov se upokojenih zaposlenih ni nadomeščalo. Za reševanje problema presežnih delavcev je bila tako poleg rednega in predčasnega upokojevanja načrtovana izvedba mehkih ukrepov reševanja problema presežnih delavcev, kot je npr. prerazporeditev, prekvalifikacija, dokvalifikacija, prezaposlitev zaposlenih v odvisne družbe. Ko pa bi bile izčrpane te možnosti, pa naj bi se izvedli običajni postopki odpuščanja presežnih delavcev v skladu z zakonom. V tem letu se je izvajal ukrep čakanja na delo, ki je prav tako imel vpliv na zmanjšanje stroškov. Po ocenah SŽ naj bi z njegovo izvedbo privarčevali 5,1 milijonov € (Nova proga – revija Slovenskih železnic 2010).

2.1 Učinki ukrepov kadrovske sanacije v letu 2010

Eden izmed pokazateljev uspešne kadrovske sanacije je število zaposlenih. Ob koncu leta 2010 je bilo na Slovenskih železnicah, d. o. o. zaposlenih 6897 delavcev, kar je za 836 manj kot leta 2009, ko je bilo zaposlenih 7728 delavcev. Stroški dela celotne poslovne skupine Slovenskih železnic pa so se zmanjšali z 239.111.781 € iz leta 2009 na 236.731.924 € v letu 2010 (Slovenske železnice 2010a). Zmanjševanje števila zaposlenih se s sprejetimi ukrepi v podjetju izvaja še danes.

Ob koncu leta 2010 je bilo očitno, da je sanacija podjetja na dobri poti. Varčevalni ukrepi so bili tudi na drugih področjih prav tako učinkoviti. Poslovni izid, čeprav negativen, je bil večji od načrtovanega, zmanjšana je bila izguba v primerjavi z letom 2009, količina prepeljanega tovora v tovrnem prometu se je povečala. Kljub vzpodbudnim rezultatom so se ukrepi še vedno intenzivno izvajali, velik poudarek pa je bil namenjen finančnemu prestrukturiranju.

Poleg vseh izzivov v podjetju je leto 2010 pospremilo tudi dogovarjanje posloводства in države glede sprememb in dopolnil Zakona o železniškem prometu ter sprejetje Zakona o družbi Slovenske železnice (ZDSŽ). Zakon je bil sprejet leta 2010, v veljavo pa je stopil s 1.

januarjem 2011. Izvedbo reorganizacije podjetja, ki jo je načrtoval Zakon o družbi Slovenske železnice, je dodatno vzpodbudila terjatev podjetja v višini 134,26 milijonov €, ki je bila opredeljena v noveli Zakona o železniškem prometu v maju 2011. Z revizijo se je namreč ugotovilo, da je bilo podjetje v letu 2000 oškodovano ob izročitvi in prenosu premoženja javne železniške infrastrukture na državo. S temi sredstvi je bila zagotovljena kapitalaska ustreznost podjetja.

2.2 Slovenski logistični holding

V istem letu se je zopet pojavila ideja o Slovenskem logističnem holdingu, ki se je začela oblikovati že leta 2007. S ciljem lažjega konkuriranja na evropskem trgu naj bi se povezale Slovenske železnice, Intereuropa in Luka Koper v logistično združbo. Pri samem projektu je kot svetovalec vlade sodeloval tudi nekdanji direktor Nemških železnic. V pogovorih so se omenjale tudi Nemške železnice (Deutsche Bahn) kot strateški partner holdinga. Predstavniki vlade, kot pobudniki tega povezovanja, so zagovarjali idejo logističnega holdinga z argumenti uspešnejše konkurenčnosti povezanih družb na evropskem trgu, visokih in rastočih prihodkov in prihrankom države v višini 50 milijonov € naložb.

Pri Slovenskih železnicah so pod določenimi pogoji to idejo podpirali, medtem ko pa pri drugih dveh podjetjih ni bilo naklonjenosti za njeno izvedbo. Nasprotniki projekta so kot ključen problem izpostavili njegovo finančno stran. Finančno stanje podjetij namreč ni bilo na ustrezni ravni, saj so se vsa tri podjetja spopadala z zadolženostjo in kapitalsko neustreznostjo. Pri Slovenskih železnicah je bila dodatna ovira še nujnost izvedbe poslovne sanacije, kar pa je osnoven predpogoj za povezovanje. Oblikovanje holdinga s podjetji v težavah bi bilo nesmiselno in neučinkovito, saj že sam projekt zahteva veliko sredstev za realizacijo. Projektu so bili nenaklonjeni tudi sindikati. Ti so izražali skrb nad možnostjo ukinjanja delovnih mest. Sama ideja je zamrla zaradi nestrinjanja uprav Luke Koper in Intereurope. Kljub temu, da bi povezovanje teh glavnih akterjev slovenske logistike verjetno pripomoglo h konkretnjšemu nastopu na tujih trgih, se je zaradi finančnih težav podjetij, infrastrukturnih pomanjkljivosti in težav pri usklajevanju različnih interesov, realizacija tega projekta zdela malo verjetna. Za realizacijo projekta v prihodnosti bo predvsem potrebna visoka aktivnost vlade pri iskanju ustreznega strateškega partnerja in doseganju konsenza med

vsemi akterji. Predvsem pa bo poleg stabilnih podjetij potrebna jasna vizija prihodnosti slovenske logistike.

Sanacija in reorganizacija Slovenskih železnic, d. o. o. in sistema Slovenskih železnic se je tako intenzivno izvajala tudi skozi celo leto 2011 ob pomoči svetovalnega podjetja AT Kearney. S ciljem zagotoviti kar se da učinkovito poslovanje ter dobro osnovo za nadaljnji razvoj, so se v podjetju oblikovale delovne skupine za uvedbo nove organiziranosti, določitev strateških smernic, poslovnega preobrata, poslovnih procesov in IT podpore. Pri projektih je aktivno sodelovalo tudi Ministrstvo za promet.

Rezultat reorganizacije je bila holdinška organiziranost železnic. V skladu z določili zakona je po delitvenem postopku bila opravljena delitev Slovenskih železnic na odvisne družbe, ki so bile razdeljene glede na dejavnost:

- opravljanje vzdrževanja železniške infrastrukture, vodenje železniškega prometa, upravljanje železniške infrastrukture (podjetje SŽ-Infrastruktura, d. o. o.);
- prevoz potnikov (podjetje SŽ-Potniški promet, d. o. o.);
- prevoz blaga (podjetje SŽ-Tovorni promet, d. o. o.).

Poleg teh treh odvisnih družb tvorijo skupino Slovenske železnice še druge odvisne družbe: SŽ-Vleka in tehnika, d. o. o., SŽ-ŽIP storitve, d. o. o., SŽ-Železniška tiskarna Ljubljana, d. d., SŽ-Železniški zdravstveni dom Ljubljana, Prometni institut Ljubljana, d. o. o., SŽ-Železniško gradbeno podjetje, d. d.

Holdinška organiziranost je z vsemi tremi družbami zaživela prvega januarja 2012.

Kadrovska sanacija družbe je potekala skozi celo leto 2011, nadaljuje se tudi v letu 2012. Sredstva za to obsežno nalogo je družba črpala iz lastnih sredstev, ki jih je zagotovila iz dobička odvisnih družb.

V letu 2012 ostajajo cilji Slovenskih železnic podobni kot prejšnja leta. Strategijo sanacije družbe, ki jo je načrtovalo svetovalno podjetje AT Kearney, spremljajo tudi novi ukrepi na kadrovskem področju. Konec maja leta 2012 je bil med poslovodstvom in socialnimi partnerji podpisan t. i. Dogovor o ukrepih na področju prihodkov, izdatkov in materialnih stroškov ter na področju plač, povračil in drugih prejemkov v koncernu slovenskih železniških družb.

Dogovor je bil sklenjen za obdobje od 1. maja 2012 do 31. decembra 2013. S tem ukrepom naj bi se za obdobje njegove izvedbe prihranila sredstva v višini 28,2 milijonov € (Krivec 2012).

Za zmanjšanje stroškov dela je dogovor opredelil naslednje ukrepe:

- znižanje plač glede na višino bruto plače; izvzeti so zaposleni z osnovno bruto plačo do 619 €. Za preostale pa velja:
 - osnovna bruto plača od 620 do 829 € se zniža za 4 %,
 - osnovna bruto plača od 830 do 1224 € se zniža za 4,5 %,
 - osnovna bruto plača nad 1224 € se zniža za 5 %;
- ukinitvev stimulacij ter 16-odstotno znižanje plač pa je bilo določeno za tiste zaposlene, ki so svoje delo opravljali na podlagi individualnih pogodb o zaposlitvi; zaposlenim po Kolektivni pogodbi pa so bile stimulacije prepolovljene;
- regres za letni dopust zaposlenim po individualnih pogodbah ne bo izplačan, za preostale pa bo izplačan v višini minimalne plače;
- vsem zaposlenim se je omejilo izplačilo povračila stroškov za prevoz na delo v višini minimalne plače;
- zmanjšanje števila dni letnega dopusta, ne glede na določila Kolektivne pogodbe in splošnih aktov družbe, se odmeri po naslednjih kriterijih:
 - zaposlenim, katerim pripada do 26 dni letnega dopusta, le-ta ostane isti;
 - zaposlenim, ki imajo od 27 do vključno 31 dni letnega dopusta, se odvzame en dan letnega dopusta;
 - zaposlenim, katerim pripada 31 oziroma več dni letnega dopusta, se odvzameta dva dneva letnega dopusta (Krivec 2012).

S 1. septembrom se je uveljavila nova notranja organiziranost, ki je zmanjšala ravni vodenja na samo dve ter znižala število vodilnih mest.

Strategije na področju zmanjševanja števila zaposlenih se prav tako izvajajo tudi v letu 2012. Novega zaposlovanja v podjetju ni, primanjkljaj zaposlenih pa se nadomešča iz notranjih virov.

Prva hipoteza diplomskega dela pravi, da je vključitev Slovenskih železnic v interventna zakona (Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa in Zakon o delnem povračilu nadomestila plač) pripomogla k znižanju stroškov dela ter s tem vplivala na izboljšanje poslovnega položaja družbe. Po podatkih, pridobljenih z analizo kadrovske politike skozi čas ter poslovnih rezultatov, lahko to hipotezo potrdimo ob pomembni pripombi. K zmanjšanju stroškov dela, znižanju števila zaposlenih ter izboljšanju poslovnega izida je poleg omenjenih ukrepov pomembno prispevala predvsem dobro načrtana kadrovska politika, ki je z ukrepi v okviru celostne sanacije podjetja ugodno vplivala na poslovni položaj podjetja v obdobju izvedbe obeh protikriznih ukrepov.

2.3 Program reševanja presežnih delavcev

Program reševanja presežnih delavcev je osrednja točka kadrovske politike družbe. Program se je prvič oblikoval v letu 2002. Samo takrat je bil deloma financiran s strani vlade. V naslednjih letih so Slovenske železnice program, ki se oblikuje za obdobje dveh do treh let, financirale same.

Pogoji in postopki za oblikovanje programa so natančno določeni v Zakonu o delovnih razmerjih, ki morajo biti izpolnjeni. Za tako veliko podjetje, kot so Slovenske železnice, je sprejetje programa reševanja presežnih delavcev obveznost. Delodajalec jo je obvezan izpolniti, v kolikor zaradi poslovnih razlogov ne more zagotoviti delo v naslednjih 30 dneh oziroma treh mesecih za najmanj 30 oziroma 20 zaposlenih, v kolikor zaposluje 300 ali več delavcev (ZDR, 95. čl.). Poslovodstvo na podlagi izpolnjenih pogojev začne izvajati potrebne aktivnosti za oblikovanje programa. V aktivnosti so obvezno vključeni tudi sindikati v podjetju (ZDR, 96. čl.). Poslovodstvo Slovenskih železnic najprej oblikuje osnutek programa, kjer z zakonom predpisanimi določili ugotovi obstoj presežnih delavcev ter opredeli vzroke za njihovo določitev, določi število in kategorije presežnih delavcev, merila za določitev presežnih delavcev ter rok, v katerem podjetje ne bo več zmožno zagotavljati dela tem zaposlenim. Poleg tega še natančno opredeli finančno plat programa. Poslovodstvo nato skupaj s sindikati doseže dogovor o kriterijih, po katerih naj bi se ugotavljali presežni delavci, ter poišče načine za zmanjšanje števila odpovedi ter omilitev posledic, ki temu sledijo.

Poslovodstvo nato pisno obvesti zavod za zaposlovanje o:

- izpeljanem postopku, kjer so se ugotavljale potrebe po delu večjega števila zaposlenih;
- posvetovanju s sindikati;

- številu in kategorijah vseh zaposlenih v podjetju;
- o predvidenih kategorijah presežnih delavcev;
- roku, v katerem podjetje ne bo več moglo zagotavljati dela presežnim delavcem (ZDR, 97. čl.).

Pisno obvestilo o programu presežnih delavcev poleg zavoda prejmejo tudi sindikati. Zavod za zaposlovanje poda mnenje o programu ter navede predolge, kako omiliti število presežnih delavcev (ZDR, 101. čl.). Poslovodstvo nato sprejme program ter po preteku 30-ih dni po prejemu obvestila od zavoda za zaposlovanje začne izvajati program ter vročati pogodbe o prenehanju delovnega razmerja iz poslovnih razlogov.

Program reševanja presežnih delavcev Slovenskih železnic je sestavljen iz opredeljenih razlogov za sprejem programa, seznama presežnih delavcev, alternativnih ukrepov za znižanje števila presežnih delavcev (možnosti nadaljevanja zaposlitve) in ukrepov za omilitev škodljivih posledic odpusta.

Slovenske železnice izvajajo naslednje načine reševanja presežnih delavcev:

1. Čakanje na upokojitev na zavodu za zaposlovanje: delavca, kateremu primanjkuje 18 oziroma 24 mesecev do izpolnitve minimalnih pogojev za starostno pokojnino, se napoti na čakanje na upokojitev na zavod. V tem času družba delavcu izplača znesek razlike med 60 % oz. 70 % nadomestilom, ki ga delavec prejema na zavodu, 85 % njegove zadnje plače ter znesek v višini odpravnine ob upokojitvi.
2. Čakanje na upokojitev na zavodu za zaposlovanje ob predhodnem dokupu pokojninske dobe: delavcu je s strani podjetja omogočen dokup pokojninske dobe za čas rednega študija, čas služenja vojaškega roka, čas, ko je bil delavec brezposeln in prijavljen na zavodu za zaposlovanje, čas, ko se je ukvarjal s kmetijsko dejavnostjo, ter tudi čas, ko je bil brez zavarovanja zaradi nege in varstva otrok. Delavec je med čakanjem na upokojitev na zavodu upravičen do istih ugodnosti kot delavec, ki je bil poslan na čakanje na prvi način.
3. Upokojitev ob predhodnem dokupu pokojninske dobe: delavec si s pomočjo podjetja dokupi manjkajočo dobo za upokojitev, nato je upravičen do odpravnine ob upokojitvi. V kolikor pride do izgube odstotka pokojninske osnove, podjetje zagotovi pokritje znižanja do petih bruto plač delavca.
4. Upokojitev brez dopolnjene pokojninske dobe (v primeru starostne upokojitve, upokojitve z upoštevanjem dodane dobe, vdovske pokojnine): tu se delavcem izplača

odpravnina ob upokojitvi ter zagotovi pokritje znižanega odstotka za odmero pokojnine.

5. Mlajše kategorije delavcev: v ta način so vključene tiste mlajše kategorije zaposlenih, ki opravljajo dela, kjer je presežek zaposlenih lahko pričakovati, obenem pa je delavčevo delovno mesto možno nadomestiti z internimi prezaposlitvami (Slovenske železnice 2010b).

Od leta 2002 do leta 2011 je bilo v Program reševanja presežnih delavcev vključeno 1294 delavcev (Slovenske železnice 2010a). Trenutno je za leto 2012 približno 599 zaposlenih vključeno v program, v letu 2013 pa bo udeleženi še 181 zaposlenih. V tem obdobju naj bi bilo še 272 rednih upokojitev, tako da je za leto 2012 in 2013 predvideno zmanjšanje števila zaposlenih za skupno 1052 delavcev.

Kljub temu, da je v Program vključeno veliko število zaposlenih ter da se izvedba le-tega financira izključno iz sredstev družbe, je iz ekonomskega stališča Program izredno stroškovno ugoden za družbo. V kolikor bi ti zaposleni, ki so bili vključeni v Program, še naprej opravljali svoje delo do izpolnitve pogojev za upokojitev, bi strošek dela znašal skoraj 22 milijonov €. Medtem pa je za potrebe izvedbe trenutnega Programa, ki se izvaja od leta 2010 do leta 2013, zagotovljeno 6 milijonov € (Tancar 2010).

Po podatkih o številu zaposlenih in stroških dela je zopet moč opaziti pozitiven rezultat izvajanja kadrovske sanacije. Število zaposlenih v družbi Slovenske železnice, d. o. o. se je zmanjšalo za 250, torej s 6892 zaposlenih konec leta 2010 na 6642 zaposlenih konec leta 2011. Stroški dela skupine Slovenskih železnic so se prav tako zmanjšali, in sicer z 236.731 tisoč € na 228.629 tisoč € (Slovenske železnice 2010a). Podobni trendi se napovedujejo za prihodnja leta.

3 Interventni zakoni

Reševanje gospodarske krize, ki je zajela vse države Evropske unije, je še danes težek izziv za vsako vlado. Ukrepi, ki se sprejemajo, so nemalokrat jabolko spora med socialnimi partnerji, kljub temu pa se vse strani zavedajo, da je iskanje ustreznih rešitev nujno. Gospodarska kriza, ki se je začela v finančnem sektorju, je neposredno vplivala na raven proizvodnje, ki se je hitro in občutno zmanjšala. Posledično se je to odrazilo na trgu dela, kjer je število

brezposelnih začelo naraščati. Ekonomsko-politični ukrepi, ki so se sprejemali v posameznih državah, so bili v soglasju z aktivnostmi omilitve posledic gospodarske krize na ravni Evropske unije.

Vlada RS je z namenom blažitve posledic krize, ki so se pojavljale v mnogih podjetjih, sprejela interventne zakone, katerih skupen cilj je bil preprečiti odpuščanja večjega števila zaposlenih, in sicer predvsem v podjetjih, kjer je presežek delavcev dokaj visok. V protikrizne ukrepe so se vključila tudi podjetja, katerih težave segajo v čas pred gospodarsko krizo, vendar so se v času splošne ekonomske krize le še poglobile. V letu 2009 sta bila sprejeta dva interventna zakona, in sicer Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (naprej ZDSPDČ) in Zakon o delnem povračilu nadomestila plače (naprej ZDPNP). Slovenske železnice so se vključile v izvajanje obeh interventnih zakonov. Izkušnjo podjetja z izvedbo obeh ukrepov bom opisala v naslednjih poglavjih. Da bi bolje razumeli njihov učinek, so nadalje predstavljene značilnosti obeh interventnih zakonov ter ocena njihove ustreznosti.

3.1 Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (ZDSPDČ)

Omenjeni zakon je podjetja vzpodbujal h kratkoročnemu skrajšanju delovnega časa, tako da bi se preprečilo odpuščanje večjega števila zaposlenih. V praktičnem smislu je to pomenilo, da so delodajalci začasno zmanjšali število ur tedenskega delovnega časa ali plače, in sicer pod pogodbenim dogovorom. Za to pa so prejeli delno nadomestilo stroškov tega ukrepa s strani države, ki je financirala subvencije iz proračuna. Tako je bilo delodajalcem omogočeno znižanje stroškov dela, konkretno stroške plač.

Podjetja so kandidirala za naslednjo višino subvencij:

- 60 € na delavca na mesec za 36-urni delovni čas na teden oz.
- 75 € na delavca na mesec za 35-urni delovni čas na teden oz.
- 90 € na delavca na mesec za 34-urni delovni čas na teden oz.
- 105 € na delavca na mesec za 33-urni delovni čas na teden oz.
- 120 € na delavca na mesec za 32-urni delovni čas na teden.

3.1.1 Pogoji

Podjetja, ki so oddala vlogo za subvencijo, so morala izpolnjevati določene pogoje med časom vključenosti v ukrep. Delavcem, ki so bili vključeni v ukrep, so morali redno izplačevati plače ter prispevke za socialno varnost. Nadurno delo je bilo sprva prepovedano za celotno poslovno leto, vendar so kasneje to prepoved omejili samo na čas vključenosti podjetja v ukrep. Prav tako delodajalci niso smeli odpuščati delavcev iz poslovnih razlogov, in sicer v poslovnem letu, v katerem je bilo podjetje vključeno v ukrep. Podjetja tudi niso smela izplačevati nagrade vodstvenemu kadru ter nadzornikom. Poleg tega je poslovodstvo moralo pridobiti soglasje reprezentativnih sindikatov v podjetju glede vključitve v omenjeni ukrep.

Zavod RS za zaposlovanje je opravljal nalogo izvajalca in nadzornika tega zakona, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (naprej MDDSZ) pa je izvajal dodatni nadzor. Tako je zavod sprejemal zahteve podjetij, jih obravnaval, sklenil pogodbo z delodajalci, ki so izpolnjevali pogoje, ter izvajal nadzor nad izpolnjevanjem pogodbenih obveznosti (MDDSZ 2010a).

Zakon je bil sprejet v januarju 2009 in je od takrat doživel dve spremembi. Sprva je bil rok za vložitev zahteve 30. 9. 2009. Delodajalci so z zavodom lahko sklenili pogodbo o delnem financiranju polnega delovnega časa za obdobje šestih mesecev. Vlada je s spremembo zakona podaljšala rok za zahtevek do 31. 3. 2010. S tem je delodajalcem tudi omogočila podaljšati čas vključenosti v ukrep, in sicer za šest mesecev z možnostjo podaljšanja za dodatnih šest mesecev. Druga sprememba je zadevala prepoved odrejanja nadur. Delodajalcem je bilo onemogočeno odrejanje nadur samo za obdobje vključenosti v ukrep in ne samo za poslovno leto, ko so bili v njega vključeni (Pogačar 2009, 1681).

Dejstvo, da so bila imena podjetij, ki so sodelovala pri ukrepu, javno objavljena, je za nekatera izmed njih predstavljalo veliko prepreko. Tako se po podatkih zavoda nekateri kljub začetnemu zanimanju za ukrep v njega niso vključili ravno zaradi javne objave uporabnikov (MDDSZ 2010a).

Zakon se je izkazal kot učinkovit predvsem pri delovno intenzivnih panogah, kjer so plače v povprečju nizke. V tem primeru je to pomenilo, da so bili s subvencijo pokriti skoraj vsi stroški 4-urne plače (Pogačar 2009, 1680).

Podoben zakon so sprejele tudi druge države Evropske unije, vendar je vsaka država določila svoje pogoje za podjetja, ki so se želela vključiti v ukrep in tako pridobiti subvencijo. Nekaj članic je pristop k izvajanju ukrepa pogojevalo z obvezo delodajalca o ponovni zaposlitvi delavca za polni delovni čas po zaključku ukrepa. Spet druge države so omogočile sodelovanje v ukrepu zgolj tistim podjetjem, ki so dokazala svojo dolgoročno finančno vzdržnost s preseganjem postavljenega praga s strani države. Tako se v ukrep niso mogla vključiti podjetja, ki so bila v finančnih težavah že dalj časa in pri katerih je obstajala velika verjetnost, da bojo v bližnji prihodnosti prenehala s svojim poslovanjem. Druge države članice, kot je npr. Nizozemska, so namesto sistema subvencij vzpostavile posojilne sheme za podjetja, prizadeta s posledicami gospodarske krize. To je bil eden izmed načinov, kako v ukrep vključiti podjetja, katere kriza ni prizadela v veliki meri. Drug način, ki so ga ubrale članice, pa je bila obvezna dopolnitev ukrepa delnega subvencioniranja polnega delovnega časa z usposabljanjem zaposlenih na delovnem mestu. Podobno, kot se je to izvajalo pri nas, se je izvajalo tudi v Nemčiji in Belgiji, samo da pri nas izvajanje obeh ukrepov sočasno v podjetju ni bilo obvezno (Evropska komisija 2009, 41).

V letu 2009 se je v ukrep od 1020 vlog za 83.996 delavcev vključilo 842 podjetij s skupno 64.807 delavci (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2009). Tudi v Tabeli št. 3.1 lahko vidimo, da je bilo sprva veliko interesa s strani podjetij za vključitev v ukrep. Številka udeležencev se je nato znižala zaradi različnih razlogov. Marsikatero podjetje je namreč ugotovilo, da zaradi učinkov krize ne more več zadržati istega števila delovnih mest.

Tabela 3.1: Število sprejetih vlog in sklenjenih pogodb v okviru izvajanja ukrepa subvencioniranja delovnega časa v letu 2009

MESEC	ŠTEVILO PREJETIH VLOG	ŠTEVILO SKLENJENIH POGODB	ŠTEVILO SUBVENCIONIRANIH DELAVCEV
Januar	129		
Februar	260	73	23.219
Marec	175	281	16.381
April	83	129	5742
Maj	63	59	2442
Junij	78	54	1723
Julij	48	47	3865
Avgust	21	54	6998
September	67	21	656
Oktober	24	74	3041
November	20	28	436
December	13	22	304
SKUPNO	981	842	64.807

Vir: MDDSZ (2010a, 2).

V letu 2010 se je ukrepu priključilo 85 novih delodajalcev, s skupno 1148 zaposlenimi. Skupno je bilo torej v obeh letih vključeno 927 delodajalcev in 65.955 delavcev.

Pogodbo z zavodom so sklenila tako mala, srednja in velika podjetja iz različnih gospodarskih panog.

3.1.2 Slovenske železnice in ZDSPDČ

Slovenske železnice so se v ukrep delnega subvencioniranja polnega delovnega časa vključile v letu 2009, od julija do konca decembra. V ukrep je bilo vključeno 5373 delavcev. Glede na veliko število vključenih delavcev je bila ureditev potrebne dokumentacije velik izziv.

Poleg tega so se med izvedbo soočili s presežkom delovne obveznosti, tako da je bilo po ugotovitvah zavoda zapaženo neenakomerno razporejanje delovnega časa ter presežek števila delovnih ur s strani Slovenskih železnic. Zavod sicer ni ugotovil, da je prišlo do odrejanja nadur delavcem, vključenih v ukrep, vendar so zaradi presežka ur Slovenske železnice bile primorane povrniti del sredstev.

3.1.3 Ocena izvedbe Zakona o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa

Zanimanje za vključitev v delno subvencioniranje polnega delovnega časa je bilo dokaj veliko in delodajalci so ukrep ocenili kot učinkovito orodje za ohranjanje zaposlenosti. Ukrep je namreč delavcem kljub zmanjšanju delovnega časa zagotovil polno delovno dobo, delodajalci pa so kratkoročno znižali stroške plač v težkem poslovnem obdobju. Navkljub kratkoročnemu učinku je bilo po mnenju delodajalcev z ukrepom lažje prebroditi učinke upada naročil v delovno-intenzivnih podjetjih ter ob ohranitvi delovnih mest znatno znižati stroške dela.

Po navedbah zavoda so delodajalci pohvalili administrativno stran zakona, ki je omogočala enostavno prijavo in hitro izplačevanje subvencij s strani zavoda. Kot slabo stran ukrepa pa so navedli predvsem njegovo nefleksibilnost. Ob predložitvi vloge so delodajalci morali dodati seznam delavcev, ki naj bi bili vključeni v ukrep. V kolikor se je delavec, ki je bil vključen v ukrep, upokojil ali sporazumno prekinil delovno razmerje, ga delodajalec ni mogel nadomestiti z drugim delavcem. Zavod oziroma zakonodajalec bi moral to predvideti in poiskati ustrezno rešitev za takšne primere. Vsekakor pa bi se tudi tekom izvedbe ukrepa lahko določene stvari izboljšale, tako da bi ukrep dal čim boljše rezultate.

Poleg tega so delodajalci kot negativno stran zakona izpostavili omejitev, ki je preprečevala vključitev samozaposlenih oseb in enoosebnih gospodarskih družb, ki niso zaposlovale delavcev. Vsekakor bi bilo primerno, da bi zakon omogočil kandidiranje za subvencije vsem pridobitnim gospodarskim subjektom. Gospodarska kriza je prizadela tako velika kot manjša podjetja; medtem ko so samozaposleni pod še večjim pritiskom. V kolikor je zakonodajalec predvideval, da bi se prijavilo preveliko število malih podjetnikov, bi lahko za to skupino predvidel ustrezne pogoje pristopa k vključitvi v ukrep. Popolna izključitev tega številnega segmenta je bila po mojem mnenju napačna.

3.2 Zakon o delnem povračilu nadomestil plače

Naslednji ukrep ohranjanja zaposlitev je bil Zakon o delnem povračilu nadomestila plače (naprej ZDPNP), ki je začel veljati 6. junija 2009, prenehal pa 31. marca 2011.

3.2.1 Namen Zakona o delnem povračilu nadomestila plače

Namen zakona je bil preprečiti odpuščanje velikega števila delavcev s strani delodajalcev, ki so jih prizadeli učinki gospodarske krize. Zakon je tako urejal delno povračilo nadomestila plače delavcem, za katere delodajalec v določenem obdobju ni imel dela, vendar je pričakoval, da jim bo v prihodnosti zmožen zagotoviti delo. Podjetja, vključena v ukrep, so imela obveznost usposabljanja zaposlene, ki so bili začasno poslani na čakanje na delo, stroške le-tega pa je kril Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (naprej zavod).

3.2.2 Pogoji pristopa

Tako kot pri ukrepu "subvencioniranja polnega delovnega časa" je omenjeni zakon postavil določene pristopne pogoje za podjetja. Poleg istih pogojev kot pri prejšnjem ukrepu (plačevanje prispevkov za socialno varnost, prepoved odrejanja nadur, izplačevanja nagrad vodstvenim delavcem in nadzornikom, odpuščanja iz poslovnih razlogov) je ta zakon predvidel pogoje, ki so bili strožji. K zakonu so lahko pristopile gospodarske družbe, zadruge in fizične osebe, ki so zaposlovale delavce v skladu z vsemi določili zakona o delovnih razmerjih. Pristop k ukrepu je bil onemogočen za podjetja, ki zaradi določenih razlogov, kot so prevelika izguba, postopek insolventnosti oziroma prisilno prenehanje poslovanja, ne bi preživel. Delodajalci so morali k zahtevku obvezno priložiti predstavitev položaja, v katerem se podjetje nahaja glede na okoliščine gospodarske krize. Natančno so morali opisati razloge zaradi katerih največ 50 % vseh delavcev niso mogli zagotavljati dela. Hkrati so morali predstaviti ustrezne načine, kako bi lahko v podjetju ohranili delovna mesta, dvignili njihovo kakovost ter uvedli ukrepe za razvoj človeških virov. Na podlagi teh podatkov je bil delodajalec obvezan narediti program, ki je moral zajemati ukrepe za izboljšanje poslovnih rezultatov in program usposabljanja tistih zaposlenih, ki so bili poslani na čakanje (Program ohranitve in dviga kakovosti delovnih mest in razvoja človeških virov).

Delodajalec je lahko napotil delavca na začasno čakanje na delo za največ šest mesecev (ZDPNP, 3. čl.). Ob predhodnem dogovoru z zavodom, je lahko to obdobje za posamezne

delavce tudi podaljšal še za dodatnih šest mesecev. Prav tako pa je imel pravico poklicati delavca nazaj na delovno mesto kadar koli v obdobju čakanja na delo. Ključna obveznost delodajalca v obdobju čakanja na delo je bila organizacija usposabljanja za delo, ki je morala zajemati vsaj 20 % časa, ki ga je delavec preživel na začasnem čakanju (ZDPNP, 6/2 čl.).

Prav tako je bila postavljena omejitev vključenosti delodajalca v ukrep. Pravico do delnega povračila je imel možnost uveljavljati najmanj tri mesece in največ 12 mesecev. Na posameznega delavca pa je delodajalec lahko prejemal subvencijo za obdobje največ šestih mesecev (MDDSZ 2010b).

3.2.3 Finančni del ukrepa

Finančna plat ukrepa je bila naslednja. Nadomestilo plače, do katerega so bili upravičeni delavci, je znašalo 85 % dohodka v obdobju zadnjih treh mesecev. S tem ukrepom je bilo določeno, da bo 50 % tega nadomestila subvencionirala država, preostalih 35 % pa je moral plačati delodajalec. V kolikor pa višina tega nadomestila ne dosega vrednosti minimalne plače, to razliko v enakem deležu (50 : 50) pokrijeta država in delodajalec. Pri izplačevanju 50 % nadomestila plače je država postavila omejitev v višini najvišjega zneska denarnega nadomestila v primeru brezposelnosti, kar je znašalo 816,57 € konec leta 2009 (MDDSZ 2010b). Višina celotnega nadomestila, ki ga je prejemal delavec, ki je bil poslan na čakanje, ni smela biti enaka višini njegove plače, prav tako pa ni smela biti nižja od minimalne plače. Delodajalci so bili s tem ukrepom tudi upravičeni do t. i. nadomestila stroškov usposabljanja zaposlenih, ki so bili na začasnem čakanju. Subvencija je bila omejena na največ 500 € na delavca (MDDSZ 2010b).

Delavec je torej v skladu s tem zakonom imel:

- pravico do nadomestila plače v višini 85 % osnove za nadomestilo, ki je določena z zakonom o delovnih razmerjih za primer nezagotavljanja dela s strani delodajalca;
- pravico in obveznost usposabljanja (minimalno 20 % časa napotitve na začasno čakanje na delo), organizirano s strani delodajalca;
- pravico do povračila stroškov prevoza in prehrane v zvezi z obveznostjo usposabljanja pod enakimi pogoji in v višini, ki je določena v zakonu o delovnih razmerjih za povračilo stroškov v zvezi z delom;

- obveznost, da se na zahtevo delodajalca kadar koli vrne na delo (ZDPNP, 6/2 čl.).

Delavec je na splošno torej ohranil vse pravice in obveznosti iz delovnega razmerja, razen seveda tistih, ki so bile drugače urejene v tem interventnem zakonu.

Da bi delodajalec uveljavil pravico do delnega povračila izplačanih nadomestil plač in povračila stroškov usposabljanja, je moral vložiti vlogo pri Zavodu najkasneje do 31. marca 2010. V kolikor je bila priznana pravica do udeležbe podjetja v ukrepu s strani zavoda, je bila sklenjena pogodba o delnem povračilu izplačanih nadomestil plač in pogodba o povračilu stroškov usposabljanja, v katerih so se določila medsebojna razmerja, obveznosti in odgovornosti udeleženih strank (MDDSZ 2010b).

3.2.4 Izvedba obeh ukrepov skupaj

Posamezno podjetje je bilo lahko vključeno v izvajanje obeh omenjenih ukrepov hkrati, tako v ukrep subvencioniranja polnega delovnega časa kot v ukrep začasnega čakanja na delo. Pravice iz obeh zakonov se med seboj torej niso izključevale. Pomembno pa je bilo to, da podjetje ni moglo uveljavljati pravice do obeh subvencij za posameznega delavca istočasno. Po spremembi pogodbe z zavodom pa je delodajalec lahko napotil na začasno čakanje na delo delavca, ki je bil vključen v ukrep subvencioniranja delovnega časa in je za njega že uveljavil subvencijo (Malačič 2010).

3.2.5 Nadzor nad izvajanjem ukrepa

Za administrativni in finančni nadzor nad izvajanjem ZDPNP je bil zadolžen zavod in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Nadzor ministrstva je bil potreben zaradi delnega financiranja stroškov usposabljanja s strani Evropskega socialnega sklada. Preostali finančni del pa je bil financiran iz proračuna Republike Slovenije. Nadzor podjetij je bil po podatkih zavoda temeljit in reden. Tako zavod kot ministrstvo sta preverjala ali delodajalec upošteva določila podpisanih pogodb ter v kakšni meri izpolnjuje zakonske pogoje, kot so npr. prepoved odpuščanja iz poslovnih razlogov, redno izplačevanje plač in prispevkov ter prepoved odmerjanja nadur. Poleg preverjanja podjetij iz dostopne dokumentacije pri zavodu

ter pri Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, je zavod opravljal nadzor tudi neposredno pri delodajalcu (MDDSZ 2010b).

V prisotnosti poslovodstva ter predstavnikov sindikatov so posebno pozornost namenili naslednjim obveznostim:

- vročeno pisno obvestilo o napotitvi na začasno čakanje na delo;
- izplačilo nadomestila plače na transakcijske račune in plačilo obveznih prispevkov za socialno varnost zaposlenih, ki so bili vključeni v ukrep;
- odpuščanje delavcev iz poslovnih razlogov;
- odrejanje nadurnega dela;
- dodatno zaposlovanje delavcev, ki sicer ni bilo dovoljeno, razen v primeru, če dela ni bilo mogoče opraviti z usposabljanjem delavcev na čakanju;
- izplačila nagrad vodstvenim organom in organom nadzora v podjetju;
- vpeljava plačne postavke, imenovane "čakanje na delo";
- ustrezno obveščanje zavoda, predvsem o spremembah pri programu ohranitve in dvigu kakovosti delovnih mest in razvoja človeških virov ter o podaljšanju in skrajšanju obdobja vključenosti posameznega delavca v ukrep začasnega čakanja na delo;
- obveznost usposabljanja delavcev v 20 % obdobju čakanja na delo;
- strokovno vodstvo usposabljanja in mentorstvo;
- pričetek postopka likvidacije (MDDSZ 2010b, 10).

Po podatkih Zavoda so se v program vključila različno velika podjetja iz različnih gospodarskih dejavnosti. Po dosegljivih podatkih je razvidno, da je bil izkazan velik interes delodajalcev na začetku izvajanja zakona. Kot lahko vidimo v Tabeli 4.2, se je število udeleženih delodajalcev proti koncu leta 2009 zmanjševalo. Do konca leta 2009 je pogodbo z zavodom sklenilo 485 delodajalcev (MDDSZ 2010b).

Tabela 3.2: Število prejetih vlog, sklenjenih pogodb in število vključenih delavcev v drugi polovici leta 2009

LETO 2009	ŠREVILO PREJETIH VLOG	ŠTEVILO SKLENJENIH POGODB	POGODBENO ŠT. V UKREP VKLJUČENIH DELAVCEV
Junij	218		
Julij	111	117	4.770
Avgust	73	135	6.885
September	59	70	2.612
Oktober	49	50	1.255
November	52	39	391
December	48	47	364
SKUPAJ	610	458	16.277

Vir: MDDSZ (2010b, 4).

Po podatkih zavoda se je statistiki sklenjenih vlog z zavodom v letu 2010 pridružilo še 515 delodajalcev, kar pa je k skupnemu pogodbenemu številu v ukrep vključenih delavcev priključilo še 12.059 zaposlenih. Tako je bilo v ukrep začasnega čakanja na delo skupno vključenih 28.336 zaposlenih in 973 delodajalcev (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2010).

Za izvedbo Zakona je bilo predvideno 47,6 milijonov € za delno povračilo nadomestila plač ter 12,5 milijonov € za delna povračila stroškov usposabljanja zaposlenih, ki so bili na začasnem čakanju na delo (MDDSZ 2010b).

3.2.6 Usposabljanje

Usposabljanje zaposlenih, ki so bili poslani na začasno čakanje na delo, je bila razvojna komponenta ukrepa, ki naj bi zaposlenim omogočila razvoj novih veščin in kompetenc, izboljšala usposobljenost za opravljanje dela ter razvila nove kompetence in na tak način

zvišala njihovo zaposljivost. Po drugi strani pa naj bi usposabljanje izboljšalo konkurenčnost delodajalca ter omogočilo dolgoročno uspešno poslovanje.

Zakon je zahteval od delodajalca, da sestavi program usposabljanja zaposlenih na začasnem čakanju na delo ter organizira njihovo usposabljanje v najmanj dvajsetih odstotkih časa delavčeve odsotnosti z dela (ZDPNP, 5. – 6/2 čl.).

Kar 75 % delodajalcev je organiziralo notranje usposabljanje. Tako so usposabljanje opravljali zaposleni v podjetju. Preostalih 25 % delodajalcev pa je za izpolnitev obveznosti najelo zunanja izobraževalna podjetja.

Teme in cilji usposabljanja so prav tako bili v rokah delodajalcev. Zavod ugotavlja, da je bilo največ usposabljanj izvedeno za opravljanje dela na drugem delovnem mestu v podjetju, za doseganje večopravilnosti zaposlenih in spoznavanja zakonodaje na delovno-pravnem področju, računovodstvu, varstva pri delu ipd. (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2010).

3.2.7 Ocena izvedbe zakona

S strani zavoda, ki je koordiniral in nadziral izvedbo ukrepa, je bilo tekom izvedbe ugotovljeno, da so delodajalci dobro sprejeli ukrep. Začetno veliko zanimanje se je sicer sčasoma zmanjšalo, vendar je bil ukrep kljub vsemu dobro sprejet in izpeljan. Delodajalci so pohvalili hitrost izplačila nadomestil in pomoč zavoda glede vseh nejasnosti pri izvedbi zakona v praksi (MDDSZ 2010b). Edina skupna kritika delodajalcev je bila administrativna stran izvedbe ukrepa. Po njihovem mnenju bi lahko postopke obračuna za čakanje na delo ter poročanje o usposabljanju poenostavili.

Za končne ocene učinkov obeh obravnavanih interventnih zakonov bi bilo potrebno izvesti obsežno študijo, ki bi v teh težkih časih predstavljala nemajhen finančni zalogaj. Poleg tega pa bi bilo tudi težko pridobiti ustrezne podatke. Glede pozitivnega učinka ohranitve delovnih mest se strinjajo tako delodajalci kot predstavniki države, vendar se ugibanja o ohranitvi kar 20.000 delovnih mest s strani vlade težko potrdijo. Dokazljivost kot dolgoročnost te ugotovitve namreč zelo težko opredelimo.

Oba interventna zakona sta bila sprejeta relativno pozno glede na začetek gospodarske krize (Malačič 2010). Če bi bila sprejeta leto prej, ko so učinki krize na podjetja bili izraženi v

manjši meri, bi se po vsej verjetnosti tudi podjetja lažje soočila z reševanjem problema upada povpraševanja na trgu.

Obveznost usposabljanja zaposlenih s strani delodajalcev je bila prav tako problematična z večih vidikov. Zakon ni predvideval nobenih mehanizmov ocenjevanja kakovosti usposabljanja, še posebej pri internih oblikah usposabljanja. Dejstvo, da je bilo usposabljanje v celoti v rokah delodajalcev, prav tako vzbuja dvom v učinkovitost ukrepa, saj ni bilo konkretnega zbiranja podatkov o ustreznosti vsebine le-teh. Prav tako je vprašljiva tudi zakonska obveznost usposabljanja delavcev samo v dvajsetih odstotkih časa čakanja na delo. Časovna omejitev le-tega lahko predstavlja samo še dodatno oviro pri učinkovitosti usposabljanja.

Mnogi vključeni delodajalci so se strinjali, da bi Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa in Zakon o delnem povračilu nadomestila plač lahko izvajali še naprej, tudi po koncu krize (Dernovšek 2010). V tem primeru bi bilo potrebno spremeniti delovno zakonodajo oziroma zagotoviti sredstva v proračunu za nadaljnjo izvedbo ukrepa. Vendar pa trenutno vlada podaljšanja ukrepa ne načrtuje, predvsem zaradi pomanjkanja sredstev v proračunu.

3.2.8 Zakonska podlaga ukrepa čakanja na delo

Zakon o delnem povračilu nadomestila plač je zanimiv z vidika delovno-pravne zakonodaje. Znova je namreč uvedel institut čakanja na delo oziroma institut začasne brezposelnosti.

Institut čakanja na delo je v prejšnji delovno-pravni zakonodaji deloval na naslednji način. V kolikor delodajalec ni mogel delavcu zagotavljati dela, ga je poslal na čakanje na delo ter mu v tem času izplačeval nadomestilo v višini 70 odstotkov delavčeve plače. Trenutna zakonodaja pa nezmožnost zagotavljanja dela s strani delodajalca rešuje tako, da je delodajalec obvezan plačevati nadomestilo delavcem v višini njihove povprečne plače v zadnjih treh mesecih obdobja dela (ZDR, 137/7 čl.). V kolikor se zgodi, da delodajalec ne more zagotavljati dela daljše obdobje, je dolžan prekiniti delovno razmerje iz poslovnega razloga v roku šestih mesecev od nastanka tega vzroka (ZDR, 88. čl.).

V Zakonu o delovnih razmerjih je jasno določeno, da je ena izmed ključnih obveznosti delodajalca zagotavljanje dela zaposlenemu, kot je to določeno v pogodbi o zaposlitvi (ZDR,

41/1 čl.). Vendar se tu pojavi vprašanje, ali je višina nadomestila, ki ga prejme delavec, ki je poslan na čakanje, previsoka. Vsekakor je potrebno delavcu zagotoviti socialno varnost v tem obdobju, vendar lahko delodajalcu ta strošek predstavlja prevelik zalogaj. Težko je namreč vzdrževati stroške dela na isti ravni, medtem ko se prihodki podjetja zmanjšajo. Na ta način se podjetje prekomerno izčrpava in lahko se zgodi, da visoka nadomestila za delavce, ki ne opravljajo svojega dela, ogrozijo obstoj podjetja.

Tako se je s sprejetjem Zakona o delnem povračilu nadomestila plač in s tem instituta čakanja na delo porodila ideja o vnovični uvedbi omenjenega instituta v delovno-pravno zakonodajo v obliki, kakršna je bila prej (Globočnik 2009). Omenjeni interventni zakon je prikazal, kako se institut čakanja na delo izvaja v praksi. Delodajalec, ki trenutno ne more zagotavljati dela daljše časovno obdobje, vendar pričakuje, da bo v prihodnje delo lahko zagotavljal, je s pomočjo države lažje preстал to obdobje.

4 Usposabljanje zaposlenih

4.1 Uvod

Nedvomno je znanje v današnjem času ključen vir konkurenčne prednosti, bodisi profitnih ali neprofitnih organizacij. Njegova najpomembnejša lastnost pa je dejstvo, da se lahko neprenehoma povečuje in ima največji vpliv na uspešnost podjetja ter njegovo prihodnost.

Vsak zaposleni ima z zakonom zagotovljeno pravico in dolžnost se izobraževati, v kolikor to od njega zahteva delovni proces (ZDR, 172. čl.). Delodajalec pa je prav tako dolžan zaposlenim omogočiti razvoj njihove usposobljenosti za opravljanje dela, v kolikor si seveda želi, da se zaposleni skupaj s podjetjem uspešno razvijajo in rastejo. Vsaka oblika izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je tudi del internega pravilnika podjetja. Pridobivanje novega znanja v podjetju je torej proces, ki se nikoli ne konča, nosi pa izredno veliko vrednost, v kolikor je pravilno izkoriščeno.

4.2 Temeljni pojmi

Da bi si lahko podrobneje pogledali, na kakšen način si lahko podjetja z usposabljanjem svojih zaposlenih ustvarjajo dodano vrednost, je naprej potrebno pojasniti ključne razlike pri temeljnih pojmi, ki so povezani z razvojem zaposlenih.

4.2.1 Izobraževanje

Izobraževanje bi lahko v najbolj poenostavljenem smislu opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja (Zupan in drugi 2009, 481). Gre za sistematičen in načrten proces, ki vključuje razvijanje in pridobivanje splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj, veščin, sposobnosti, navad in kompetenc posameznega zaposlenega (Mihalič 2006). Vse te sposobnosti in navade, ki si jih posameznik pridobi tekom te vnaprej organizirane dejavnosti, mu omogočajo vključitev v družbo in delo (Jereb 1998, 177; Možina 1998, 491 v Vukovič 2006). Znanje v obliki spleta podatkov, ki si jih posameznik zapomni, mu omogoča lažje reševanje problemov, predvsem v smislu zagotavljanja življenjskih potreb. Izobraževanje v podjetju je predvsem odraz izpolnjevanja potreb samega podjetja. Znanje kot tako je konkurenčna prednost, tako za zaposlene kot za podjetje.

4.2.2 Izpopolnjevanje

Izpopolnjevanje pa je prav tako sistematičen in načrten proces pridobivanja znanja, vendar na podlagi že pridobljenih znanj, veščin in sposobnosti. Pri izpopolnjevanju gre torej za dopolnitev, razširitev oziroma poglobitev že razvitega znanja in kompetenc zaposlenega (Mihalič 2006). Vsaka organizacija, ki si želi napredovati na svojem področju dela, mora omogočiti zaposlenim konstantno izpopolnjevanje njihovega znanja in spretnosti, ki jih potrebujejo za uspešnejše opravljanje dela. Ta potreba pa mora izhajati tudi iz samih zaposlenih. Sistematično izpopolnjevanje vzdržuje in povečuje delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih (Jereb 1998, 177; Možina 1998, 491 v Vukovič 2006).

4.2.3 Usposabljanje

Usposabljanje razumemo kot proces, katerega cilj je doseči pri posamezniku sposobnost za opravljanje konkretnega dela na konkretnem delovnem mestu. Gre torej za pridobitev oziroma razvoj znanj, veščin, sposobnosti, navad in kompetenc, ki so specifične za opravljanje delovnih nalog v okviru določenega delovnega mesta (Mihalič 2006). Usposabljanje lahko opišemo kot vmesno etapo med posameznikovim izobraževanjem in delom, kjer se razvijejo njegove potrebne sposobnosti, da bi lahko uspešno in učinkovito opravljal vse naloge, ki jih delovno mesto zahteva.

Namen usposabljanja je podoben namenu izpopolnjevanja. Cilj usposabljanja je povečati uspešnost ne samo posameznikov, temveč posledično tudi celotne organizacije. Zato je naloga

organizacije, da bodisi sama vzpostavi okvir za izvedbo usposabljanja s pomočjo zaposlenih, ki so odgovorni za to, ali pa da vzpodbuja zaposlene, da si izbirajo usposabljanje glede na lastne interese. Sredstva, ki jih organizacija namenja usposabljanju, pa nemalokrat omejujejo možnost zadovoljitve interesov obeh strani (Vukovič 2006).

Odnos, ki ga ima organizacija do usposabljanja, vpliva na uresničevanje vizije podjetja. Tako je lahko usposabljanje eno izmed načinov reševanja trenutnih težav, s katerimi se podjetje sooča. Mnoge sodobne organizacije pa usposabljanje obravnavajo kot stalen proces izboljševanja (Vukovič 2006). Tako naj bi z usposabljanjem organizacija spodbujala učenje (Armstrong 2009).

4.2.3.1 Oblike usposabljanja

V organizacijah se odvija več različnih oblik usposabljanja, ki imajo različno načrtovane izobraževalne procese in dejavnosti, ki ta usposabljanja podpirajo (Možina 2002).

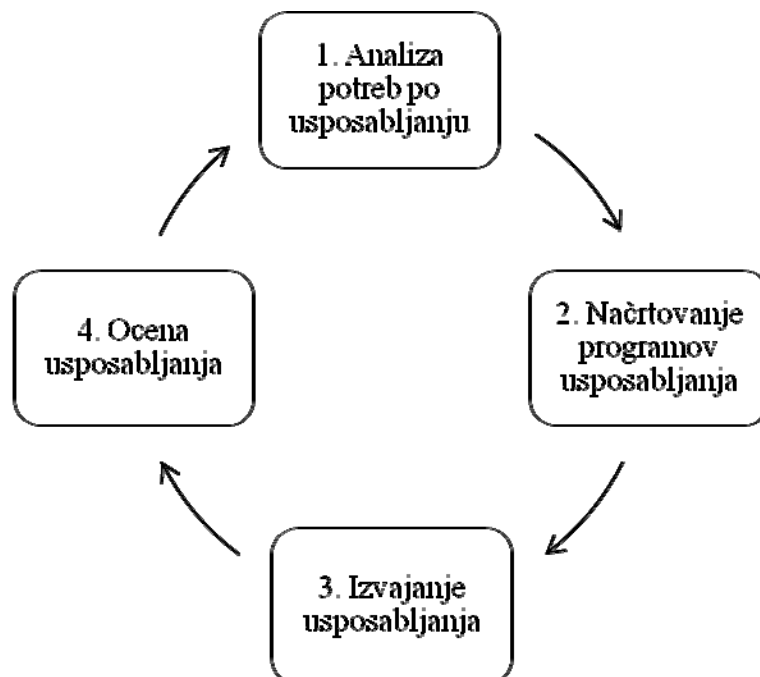
- Pripravištvo je proces uvajanja novih zaposlenih, ki so zaključili s svojo formalno izobrazbo in so si pridobili poklic, v delovno okolje. Tako novi zaposleni pod nadzorstvom mentorja, ki opravlja vlogo svetovalca in organizatorja usposabljanja, povezuje teoretično znanje s praktičnimi dejavnostmi. Mentor novega zaposlenega vodi, mu pomaga pri delu ter prenaša nanj svoje izkušnje. Po preteku usposabljanja naj bi bil pripravnik usposobljen samostojnega dela na določenem delovnem mestu.
- Specializacija zajema poglobitev znanja in sposobnosti zaposlenih, ki svoje delo opravljajo na nekem posebnem, ozkem področju dela.
- Dopolnilno usposabljanje se uporablja zgolj občasno, in sicer ko je potrebno odpraviti manjše primanjkljaje v znanju in spretnostih zaposlenih (Možina 1998, 489 v Vukovič 2006, 25). Zaposleni so torej že dosegli določeno stopnjo usposobljenosti, vendar je to potrebno nagraditi. Razlogi za to so večinoma v nedoseganju internih kriterijev v organizaciji ali pa sprememba v postopku delovnih nalog, npr. spremembe v tehnološkem postopku.

- Priučitev zajema usposabljanje za manj zahtevna dela, ki ne zahtevajo poklicne izobrazbe. Usposablajo predvsem novince ter že zaposlene, ki so premeščeni na delovno mesto na drugem področju.
- Uvajanje je usposabljanje, ki je predvideno za nove zaposlene in zaposlene, ki se morajo prilagoditi spremenjenim delovnim pogojem. Cilj načrtnega uvajanja je razvoj sposobnosti za opravljanje dela ter posledično učinkovita vključitev v delovni proces.
- Preusposabljanje je proces, ki usposablja zaposlenega za opravljanje dela, ki je drugačno od dela, ki ga je opravljal prej.

4.2.3.2 Sistematičnost usposabljanja

Usposabljanje je dejavnost, ki zahteva načrt ter organizacijo celotne izvedbe, v kolikor se želi doseči njen namen. Vsaka organizacija mora tako natančno načrtovati vse potrebne stopnje tega procesa ter njegovo izvedbo predati zaposlenim, ki so za to ustrezno izobraženi. Koncept sistematičnega usposabljanja je sestavljen iz štirih stopenj, kot je to razvidno s Slike 4.1.

Slika 4.1: Sistematični model usposabljanja



Vir: Lastna priredba po Armstrongu (2009, 677).

Vsi elementi oziroma faze usposabljanja zaposlenih morajo biti povezane med seboj, da bi dosegle načrtan cilj, ki ga organizacija želi doseči. Splošen oziroma sistematičen model usposabljanja, predstavljen na Sliki 4.1, ki je hkrati tudi najbolj razširjen model organizacijskega usposabljanja, prikazuje štiri faze usposabljanja.

1. Faza: Analiza potreb po usposabljanju

Prva faza je najpomembnejša faza pri usposabljanju. Poizkuša namreč ugotoviti vzroke, ki so sprožili potrebo po usposabljanju, ter odgovoriti na vprašanje, ali je izvedba usposabljanja prava rešitev za organizacijo. Namen prve faze je torej upravičiti usposabljanje kot pravilno in stroškovno najbolj učinkovito rešitev (Vukovič 2006).

Analiza potreb po usposabljanju se začne na nivoju celotne organizacije. Natančno se morajo opredeliti potrebe organizacije kot celote, nato potrebe skupin, ki delujejo znotraj organizacije ter na koncu se posebno pozornost nameni še potrebam zaposlenih (Armstrong 2009, 690). Dobro opravljena analiza lahko tako jasno prikaže, katera znanja in sposobnosti zaposleni že

posedujejo ter katerih veščin in znanja jim primanjkuje. Tako lahko sklepamo, da več, kot je podatkov glede znanj, ki jih v organizaciji primanjkuje, učinkovitejše bo usposabljanje.

V naslednjih točkah so obrazloženi neposredni nameni analize potreb po usposabljanju (Stanley v Vukovič, 2006, str. 99):

- omogočiti natančnost pri razjasnitvi potreb po usposabljanju in določitvi ciljev usposabljanja;
- omogočiti izbor najustreznejše strategije in načina izvedbe usposabljanja, kjer se upošteva specifičnost delovnih mest, razlike v učnih stilih udeležencev, možnost odpora do učenja in osebnostne lastnosti udeležencev usposabljanja;
- pridobitev informacij glede vsebine in učnega gradiva, ki naj bi bilo vključeno v usposabljanje;
- opredelitev kriterijev za določanje sprememb v vedenju, ki naj bi jih sprožilo usposabljanje;
- zagotovitev podatkov glede virov ter ocenjevanja stroškov usposabljanja.

Končni cilj faze ugotavljanja potreb po usposabljanju je, poleg zagotavljanja potrebne osnove pri nadaljnjem oblikovanju naslednjih faz usposabljanja, izkoristiti namenjena sredstva za usposabljanje kar se da učinkovito, da bi se tako dosegli cilji organizacije in zaposlenih.

2. Faza: Načrtovanje programov usposabljanja

V tej fazi se jasno začrta strategija usposabljanja in cilj, ki ga želimo z usposabljanjem doseči. Potrebe po usposabljanju se pretvorijo v učni načrt, izberejo se ustrezne učne metode ter uskladi trajanje in zaporedje vsebin usposabljanja (Vukovič 2006, 93).

Koraki, ki jih mora organizacija osvojiti pri načrtovanju usposabljanja, so naslednji (Vukovič 2006):

- a) določitev ciljne skupine usposabljanja;
- b) določitev pogojev za vključitev udeležencev k usposabljanju;
- c) opredelitev merljivih učnih ciljev;
- d) opredelitev zaporedja doseganja ciljev (od enostavnejših do zahtevnejših);

- e) opredelitev kriterijev ocenjevanja uspešnosti doseganja zastavljenih učnih ciljev.

Poleg organizacijskih in tehničnih priprav na usposabljanje, ki morajo biti opravljene s strani organizacije oziroma izobraževalne institucije, so le-te odgovorne tudi za prenos usvojenega znanja udeležencev usposabljanja v njihovo delovno okolje (Jelenc 1996 v Vukovič 2006, 179).

Vse priprave na usposabljanje se udejanjijo v sami izvedbi usposabljanja.

3. Faza: Izvedba usposabljanja

V omenjeni fazi usposabljanja pride do neposrednega prenosa znanj, veščin, sposobnosti in novih navad na udeležence usposabljanja s strani mentorjev. V tej fazi se poleg pridobivanja novega znanja pridobivajo tudi mnenja samih udeležencev, mentorjev in organizatorjev glede usposabljanja. Na podlagi mnenj se namreč pripravlja zadnja faza usposabljanja, ki je evalvacija le-tega.

Pri sami izvedbi usposabljanja je potrebno posebno pozornost nameniti učnemu okolju in prenosu pridobljenega znanja v delovno okolje. Kolikšen je pridobljeni obseg znanja in sposobnosti zaposlenih iz usposabljanja, se opazi v delovni uspešnosti. Prenos pridobljenih znanj je lahko pozitiven (povečana delovna uspešnost), negativen (zmanjšana delovna uspešnost) ali nevtralen (delovna uspešnost ostaja enaka) (Vukovič 2006). V izogib slabi učinkovitosti usposabljanja je potrebno v organizaciji storiti vse, da bi bili učniki kar se da opazni. Vloga vodstvenih delavcev je spodbujati uporabo novih znanj v delovnem procesu, zaposleni pa morajo prepoznavati delovne situacije, kjer lahko uporabijo svoje novo pridobljene veščine in na ta način izboljšajo svojo delovno uspešnost (Vukovič 2006).

4. Faza: Ocena/evalvacija usposabljanja

Zadnja faza procesa usposabljanja zaposlenih je vrednotenje učinkov usposabljanja, ki ga je podjetje organiziralo. Gre torej za primerjavo med zastavljenimi cilji in izidom usposabljanja, kjer se ugotavlja, ali je usposabljanje doseglo svoj namen (Armstrong 2009). Že v fazi načrtovanja je potrebno določiti, kako se bo vsaka kategorija programa usposabljanja ocenjevala. To torej pomeni, da se predvidi kriterij ocenjevanja učinka usposabljanja.

Metode za merjenje rezultatov so torej ključni element vsakega načrta usposabljanja. Poleg izbora metod za ocenjevanje usposabljanja je potrebno natančno opredeliti način pridobivanja podatkov ter njihovo analizo.

Stopnje vrednotenja usposabljanja so (Hamblin 1974 v Armstrong 2009):

1. Odziv: kako so udeleženci usposabljanja doživljali izobraževanje, strokovnost mentorjev in relevantnost vsebine programa. Vse to je lahko zajeto na ocenjevalnem obrazcu.
2. Učenje: ocena, kaj so se udeleženci programa skozi usposabljanje naučili.
3. Vedenje na delovnem mestu: obseg, v katerem so udeleženci uporabili pridobljeno znanje in sposobnosti pri svojem delu.
4. Organizacija: učinek sprememb pri vedenju na delovnem mestu udeležencev v delovni uspešnosti oddelka ali funkcije, ki jo zavzemajo.
5. Končna vrednost: obseg učinkovitosti usposabljanja in korist, ki jo je s tem organizacija pridobila v smislu dobičkonosnosti in rasti.

Stopnje vrednotenja so med seboj povezane, saj ima prva stopnja neposreden vpliv na naslednjo stopnjo v vrsti. Vendar pa se lahko člen te medsebojne odvisnosti tudi prekine, v kolikor na primer udeleženci usposabljanja ne pridobijo zadosti znanja ali le-tega ne morejo ali ne želijo uporabiti pri svojem delu. Tako je tudi doseganje ciljev organizacije zapostavljeno (Armstrong 2009, 694).

Ocenjevanje usposabljanja se lahko izvede na kateri koli stopnji. V praksi naj bi se večinoma le-to ustavilo na prvi, v kolikor pa je usposabljanje izrednega pomena za prihodnost organizacije, je potrebno ocenjevanje izvesti na čim višji stopnji (Armstrong 2009, 694).

5 Izvedba Zakona o delnem povračilu nadomestila plač v podjetju Slovenske železnice

V skladu s predpisanimi določili zakona o delnem povračilu nadomestila plače, je Holding Slovenske železnice podpisal pogodbo za vključitev v izvajanje zakona z Zavodom za zaposlovanje Republike Slovenije. Slovenske železnice so bile vključene v ukrep od 1. 7. 2009 do 30. 6. 2010.

V letu 2009 je bil v podjetju opravljen popis izobraževalnih potreb, in sicer za delovna mesta od pete stopnje naprej (5., 6. in 7. tarifni razred). Za vsakega zaposlenega so ocenili dve izobraževalni potrebi ter na podlagi tega določili program usposabljanja.

Izbor delavcev, ki so bili vključeni v ukrep čakanja na delo, so naredili direktorji posameznih področij, in sicer v sodelovanju z vodji posameznih organizacijskih enot. Izbor je bil opravljen glede na trenutni obseg dela in glede na ukrepe racionalizacije in optimizacije poslovanja. Poleg tega so upoštevali tudi, da se nujni delovni procesi normalno izvajajo. V praksi je to pomenilo, da so bili v ukrep zajeti zaposleni, ki so bili pred upokojitvijo (lažja prilagoditev), zaposleni s kratko delovno dobo z manj pomembnim delovnim mestom ter zaposleni, ki so jih zaradi dela, ki ga opravljajo, lahko pogrešali. Glede na to, da je bilo v ukrep vključeno precej delavcev, se velikega primanjkljaja delavcev v tem obdobju v podjetju ni čutilo. Po pogovorih z zaposlenimi iz kadrovskega področja pa je bilo med samim načrtovanjem, pripravi in urejanjem dokumentacije čutiti primanjkljaj kadra, ki bi to ustrezno opravil.

Podjetje je v skladu z zakonom organiziralo usposabljanja za delavce na čakanju, ki so se odvijala interno, z internimi predavatelji. Vsi programi usposabljanja so bili pripravljeni na podlagi potreb delovnega procesa z namenom zagotavljanja večopravilnosti zaposlenih.

V prvem krogu izvajanja zakona v letu 2009 je na čakanje na delo odšlo 374 zaposlenih, v drugem krogu v letu 2010 pa je bilo napoteno 1270 zaposlenih. Skupno je bilo torej kar 1644 zaposlenih na čakanju v okviru obravnavanega ukrepa.

V letu 2009 je bilo usposabljanje organizirano s strani področja za kadre. Usposabljanja so bila osnovana na splošnejših temah ter se osredotočala na razširitev spektra znanj in kompetenc zaposlenih glede na njihovo delovno mesto.

V letu 2010 pa se je organizacija usposabljanja zaposlenih prenesla na poslovne enote. Organizirana so bila bolj specifična usposabljanja, in sicer za delovna mesta, ki jih poslovne enote potrebujejo oziroma za pridobivanje dodatnih kompetenc na delovnih mestih.

V podjetju se je večina delavcev, ki so bili vključeni v ukrep, udeležila usposabljanja po internih programih, ki so jih izvajali strokovni sodelavci Slovenskih železnic. Le manjši delež delavcev se je udeležil zunanjih usposabljanj.

5.1 Obdobje od 1. 7. 2009 do 31. 12. 2009

V obdobju od 1. 7. 2009 do 31. 12. 2009 so v Slovenskih železnicah za delavce na začasnem čakanju na delo organizirali usposabljanja v dveh oblikah. Organizirana so bila splošna skupinska usposabljanja, katerih teme so segale na različna področja (računalniška usposabljanja – interne aplikacije, Excel, komuniciranje in izboljševanje odnosov na delovnem mestu, usposabljanja s področja kakovosti in ekologije, seznanitev s splošnimi predpisi in zakonodajo, seznanitev s področji varnosti in zdravja pri delu ter požarne varnosti itd.). Skupinska usposabljanja so predstavljala 44 % programov usposabljanja (Slovenske železnice 2010c).

Poleg skupinskih usposabljanj so organizirali tudi strokovno specifična usposabljanja na delovnem mestu. Cilj take oblike usposabljanja je bilo zagotoviti večopravilnost zaposlenih za opravljanje dela na aktualnem in sorodnih delovnih mestih. Usposabljanja so bila individualna, pod vodstvom mentorja. Programi usposabljanja pa so zajemali področja gradbene in elektrotehnične dejavnosti, telekomunikacij, tehnično vagonске dejavnosti, dejavnosti vleke in vlečnih vozil, kadrovskih, administrativnih in ekonomskih del, trženja in komercialne, internih predpisov, navodil, pravilnikov, usposabljanje za voznika tovornjaka, redno strokovno izobraževanje železniških izvršilnih delavcev itd.). Individualna usposabljanja so skupaj predstavljala 56 % celotnih programov usposabljanja v tem obdobju (Slovenske železnice 2010c).

5.1.1 Realizacija usposabljanj

Zgolj 6,7 % delež delavcev (25 delavcev) je bil v celoti ali delno vključen v zunanja usposabljanja. Zunanjih usposabljanj so se zaradi specifičnosti znanj udeležili predvsem izvršilni delavci, in sicer v podjetju SŽ-ŽIP, d. o. o., ki je del poslovne skupine Slovenskih železnic. Usposabljali so se za delo na različnih delovnih mestih, npr: varnostnik-čuvaj, različni vzdrževalci, prodajalec, kurir, priučeni poklicni delavec (Slovenske železnice 2010c).

Za vseh 374 delavcev, vključenih v ukrep čakanja na delo v letu 2009, so usposabljanja bila načrtovana v ustreznem obsegu glede na čas vključitve v ukrep čakanja na delo v skladu z obravnavanim zakonom, glede na delovno mesto, na katerem so razporejeni, in na načrtovano kadrovsko prestrukturiranje. Zakonsko določen čas usposabljanja delavcev, ki predstavlja 20 % obsega čakanja na delo, je izpolnilo 311 delavcev. Preostalih 63 ni izpolnilo določenega obsega usposabljanja zaradi naslednjih razlogov:

- bolniški stalež (20 delavcev);
- prenehanja delovnega razmerja zaradi upokojitve, smrti, menjave zaposlitve (13 delavcev);
- neupravičena odsotnost (9 delavcev);
- izrabe letnega dopusta preteklega leta (8 delavcev);
- drugi vzroki (13 delavcev) (Slovenske železnice 2010c).

Delavci, ki so bili napoteni na čakanje, so bili predhodno obveščeni o usposabljanju z obvestilom, ki jim je bilo vročeno. Poleg vseh tehničnih podatkov glede usposabljanja je bilo na obvestilih natančno poudarjeno, da vsaka neupravičena neudeležba predstavlja kršitev obveznosti iz delovnega razmerja, kar pa je lahko osnova za uvedbo disciplinskega postopka. Zaradi postopkovnih težav, do katerih je prišlo zaradi nepravočasno poslane povratnice, pa neupravičena neudeležba ni bila sankcionirana.

5.2 Obdobje od 1. 1. 2010 do 30. 6. 2010

V obdobju od 1. 1. 2010 do 30. 6. 2010 so za delavce na začasnem čakanju na delo usposabljanja organizirale poslovne enote. Kljub temu so se izvajala splošna skupinska in specifična individualna usposabljanja z različnih vsebinskih področij.

Pri splošnih skupinskih usposabljanjih, ki so predstavljala 33 % programov, so delavci pridobivali nova znanja na naslednjih področjih usposabljanja: računalniška usposabljanja-interne aplikacije, Excel, komuniciranje in izboljševanje odnosov na delovnem mestu, usposabljanja s področja kakovosti in ekologije, seznanitev s splošnimi predpisi in zakonodajo, seznanitev s področji varnosti in zdravja pri delu ter požarne varnosti.

Strokovno specifična usposabljanja na delovnem mestu so bila skupinska in individualna. Tako so s ciljem doseganja večopravilnosti pri delavcih pod vodstvom mentorjev izvajali naslednja usposabljanja: usposabljanja na področju tehnologije prometa in vodenja prometa, gradbene, elektrotehnične dejavnosti, telekomunikacij, tehnično vagonске dejavnosti, dejavnosti vleke in vlečnih vozil, kadrovske in ekonomske del, trženja in komercialne, internih predpisov, navodil, pravilnikov, tarif itd. Strokovna usposabljanja so tako zajela kar 67 % programov usposabljanja (Slovenske železnice 2010c).

5.2.1 Realizacija usposabljanj

Načrtovanje usposabljanj je bilo v letu 2010 izvedeno tako kot v letu 2009, torej v skladu s kadrovskim prestrukturiranjem in z delovnimi mesti delavcev, ki so bili poslani na čakanje (Slovenske železnice 2010c). Prav tako so v organizaciji bili pozorni na izpolnitev zakonske obveze po usposabljanju v obdobju vsaj 20 % časa, ko je delavec na čakanju na delo. Od 1270 delavcev, ki so bili udeleženi pri usposabljanjih v letu 2010, so 1003 izpolnili načrtan obseg usposabljanja, preostalih 267 delavcev pa tega ni izpolnilo. Razlogi so naslednji:

- prenehanje delovnega razmerja: upokojitev, smrt, menjava zaposlitve (79 delavcev);
- poziv na delo (67 delavcev);
- bolniški stalež (44 delavcev);
- izraba letnega dopusta preteklega leta (37 delavcev);
- drugi vzroki (40 delavcev, od tega neupravičena odsotnost pri 7 delavcih) (Slovenske železnice 2010c).

Pretežni del usposabljanj delavcev, vključenih v ukrep čakanja na delo v letu 2010, so predstavljala interna usposabljanja, tako kot je to bilo značilno za leto 2009. Delež delavcev, ki so se v celoti ali delno udeležili zunanjih usposabljanj, je 5,2 % (66 delavcev). Večina (56 delavcev) je opravljala usposabljanje na delovnem mestu v podjetju SŽ-ŽIP, d. o. o., kjer so se usposabljali za delo na različnih delovnih mestih, kot so npr.: varnostnik-čuvaj, različni vzdrževalci, prodajalec, kurir, urejevalec okolja, delo v invalidskih delavnicah, priučeni poklicni delavec itd.) Preostali delavci pa so se udeležili jezikovnih tečajev, pedagoško-andragoškega izobraževanja ter drugih usposabljanj in izpopolnjevanj, povezanih z delom, ki ga opravljajo (Slovenske železnice 2010c).

5.2.2 Evalvacija usposabljanja

V Slovenskih železnicah se evalvacija usposabljanja ni izvedla. Kriteriji primerjave zastavljenih ciljev in rezultatov usposabljanja niso bili natančno določeni. To velja predvsem za splošna skupinska usposabljanja. Za specifična individualna usposabljanja pa ocenjujejo, da je bil rezultat usposabljanja pozitiven. Z individualnim usposabljanjem so namreč uspešno zagotovili razširitev sposobnosti opravljanja delovnih nalog posameznikov ter tako omogočili manj boleče zmanjšanje števila zaposlenih v prihodnje.

Finančna evalvacija izvedbe ukrepa je bila opravljena, saj so z vključitvijo v ukrep pridobili sredstva, ki so jim pripadala po pogodbi, sklenjeni z zavodom.

5.3 Mnenje zaposlenih

Da bi pridobila neposredne informacije in mnenja o usposabljanju, sem opravila intervjuje z delavci, ki so bili napoteni na čakanje na delo ter bili udeleženi v usposabljanja, ki jih je podjetje pripravilo za čas njihove odsotnosti z dela. Sami so namreč neposredno izkusili izvedbo samega zakona, birokratično stran izvedbe ter praktično stran usposabljanja. Prav tako so zaznali določene spremembe, ki jih je ukrep imel na njihova profesionalna in tudi zasebna življenja. Intervjuvanci se razlikujejo med seboj po starosti, izobrazbi in delu, ki ga opravljajo.

Intervjuje sem opravila s štirimi delavci, ki so zaposleni na različnih področjih ter so bili bodisi udeleženci bodisi organizatorji in mentorji določenih programov usposabljanja. Iz tako majhnega števila intervjujev je težko posplošiti pridobljene podatke na vse delavce, ki so bili vključeni v ukrep čakanja na delo. Vendar menim, da kljub temu prikazujejo dovolj natančno sliko poteka izvedbe ZDPNP tako s strani njegove izvedbe kot njihovih udeležencev.

Iz intervjujev je moč razbrati, da se je novica o izvajanju ukrepa v podjetju prvič pojavila v sklopu govoric in neformalnih pogovorov med sodelavci. Glede izbora delavcev, ki naj bi bili napoteni na čakanje, so določeni uspeli izvesti iz neformalnih pogovorov, kateri zaposleni bojo napoteni na čakanje na delo. Uradno pa so bili obveščeni s strani nadrejenih bodisi z osebnim razgovorom bodisi po telefonu, in sicer en teden pred napotitvijo na čakanje na delo. Vsem intervjuvancem se je način obveščanja o tej odločitvi vodstva zdel korekten, saj se tudi sami zavedajo, kakšno je trenutno stanje v podjetju. Vendar so nekateri izrazili mnenje, da je bilo vnaprejšnje razširjanje govoric o seznamu delavcev, ki naj bi bili napoteni na čakanje na delo, neprimerno. Prav tako so bili delavci slabo seznanjeni s kriterijem, po katerem so izbirali delavce, saj so informacije glede tega pridobivali po neformalnih poteh. Izbor po njihovem mnenju ni bil ustrezen in niti strokovno utemeljen, temveč opravljen s ciljem čim večjega zmanjšanja stroškov v podjetju.

Odziv delavcev na napotitev je bil pričakovan. Navkljub temu, da so nekateri že vnaprej vedeli, da so izbrani, so bili presenečeni, ko so to izvedeli še uradno. Pri mnogih se je pojavila

skrb, da bodo ostali brez dela, vendar so se po določenem času sprijaznili z dejstvom, da so vključeni v ukrep čakanja na delo. Tisti, ki so sodelovali pri organizaciji usposabljanja, so bili še posebej presenečeni in razočarani, saj je bilo tako z načrtovanjem kot z izvedbo le-tega potrebno opraviti veliko dela.

Intervjuvanci so bili seznanjeni z vzroki njihove napotitve na čakanje na delo s strani njihovih nadrejenih. Zanimivo je, da je eden izmed delavcev izpostavil dejstvo, da je bilo zaradi odločitve direktorja kadrovskega področja, da na čakanje na delo pošlje veliko število ljudi in s tem postavi zgled direktorjem ostalih področij, otežena organizacija usposabljanja. Tako so tudi delavci, ki so bili poslani na čakanje, občasno prišli nazaj na delovno mesto in pomagali ostalim sodelavcem pri pripravi usposabljanja. Drugi delavci pa so, kljub temu da so bili napoteni na čakanje na delo, prihajali v podjetje in opravljali svoje delo. V to jih je vzpodbudil predvsem strah pred izgubo zaposlitve.

Nekateri delavci, ki so zaposleni v kadrovski službi, so med čakanjem na delo poleg usposabljanja, ki so se ga udeležili, pripravili in izvedli svoja usposabljanja za ostale delavce na čakanju. Nekateri so torej poleg nujne udeležbe na usposabljanjih med čakanjem na delo prevzeli tudi vlogo mentorja.

V času čakanja na delo (3–6 mesecev) so nekateri delavci izkoristili prosti čas za izobraževanje v lastni režiji (poleg športa in dela doma). Prilagodili so življenjski slog trenutnemu zmanjšanemu dohodku, zaradi tega pa se niso počutili ogroženo.

5.4 Ocena usposabljanja

Delavci, ki so se udeležili usposabljanja, so organizacijo le-tega ocenili kot dobro. Eden izmed njih je poudaril, da nekateri delavci usposabljanja niso jemali resno ter se poizkušali izogniti obveznosti. Prav tako se mu je zdelo sporno to, da neupravičena odsotnost ni bila sankcionirana. Delavci, ki so zaposleni na kadrovskem področju in ki so bili udeleženci ter mentorji pri usposabljanjih, so izpostavili, da je organizacija usposabljanja bila izvedena zelo hitro, v samo enem mesecu. Izbor tem pri splošnih usposabljanjih naj bi bil opravljen predvsem v skladu z mentorji, ki so lahko predavanja tudi opravili. Udeleženci individualnih usposabljanj so bili zadovoljni z načinom podajanja znanja ter pridobljenimi sposobnostmi, vendar mnogi tega znanja ne uporabljajo na svojih delovnih mestih, saj je zelo specifično in ne sodi pod njihove delovne naloge na trenutnem delovnem mestu, ki ga zasedajo.

Intervjuvanci so ocenili, da so z določenimi programi pridobili zmožnost večopravilnosti, vendar jim zaradi specifičnosti pridobljeno znanje ne bi pripomoglo k iskanju druge zaposlitve izven organizacije.

Po povratku nazaj v podjetje so potrebovali nekaj časa, da so se zopet prilagodili delu. To, da so obdržali stik z delovnim mestom v času trajanja ukrepa, jim je olajšalo povratak v organizacijo. Pri nekaterih ni prišlo do nikakršnih sprememb pri delu, nekateri so pridobili nove dolžnosti, drugim pa se je obseg delovnih nalog zmanjšal.

Zanimivo je, da so vsi intervjuvanci opazili spremembe v organizacijski klimi. Zaposleni v podjetju naj bi se še bolj začeli zavedati, da njihove zaposlitve niso varne. Zaradi negotovega stanja v podjetju se je pri zaposlenih povečala motivacija, kljub temu pa se odnos do dela, do sodelavcev in do podjetja ni spremenil.

Sama razsežnost obravnavanega ukrepa v tako veliki organizaciji zahteva obsežno in intenzivno komuniciranje z zaposlenimi. To se v podjetju Slovenskih železnic ni opravilo v zadovoljujočem obsegu. Za to bi lahko iskali vzroke v prehitro sprejetem zakonu ter naglih pripravah na usposabljanje. Vendar pa vzroke za to slabost lahko iščemo zgolj v podjetju samem. Navkljub temu, da Slovenske železnice zaposlujejo veliko število ljudi, le-to ne bi smel biti izgovor za ustvarjanje negativne klime pri zaposlenih v tako obsežnem ukrepu, kot je bil ta.

Prav tako je nujno nameniti pozornost na priprave vrnitvam na delo zaposlenih, ki se po šestmesečni odsotnosti z dela zopet vrnejo v kolektiv, v delovno okolje. Določeni zaposleni so se vrnili na svoje prejšnje delovno mesto, nekateri pa so bili premeščeni na druga delovna mesta. Vsi so občutili primanjkljaj določenih informacij, ki so jih potrebovali pri delu, vendar so se s pomočjo sodelavcev ponovno uspešno vključili v delovni proces.

Druga hipoteza pravi, da so z usposabljanjem delavcev v okviru ukrepa čakanja na delo v Slovenskih železnicah uspeli izpolniti potrebe organizacije po usposabljanju. Menim, da na podlagi informacij glede poteka priprave in izvedbe usposabljanja v podjetju lahko to hipotezo zavrnamo. Priprava usposabljanja namreč ni temeljila na pregledni analizi izobraževalnih potreb vseh zaposlenih ter tudi organizacije. Prav tako formalno ni bila opravljena natančna evalvacija usposabljanja, tako da je izredno težko poiskati ustrezne argumente, ki bi lahko prikazali in potrdili uspešnost izvedbe usposabljanja v podjetju. V podjetju zgolj ocenjujejo, da je pri splošnem delu usposabljanja učinek težko merljiv, medtem

ko so pri strokovno specifičnih usposabljanjih na delovnih mestih dosegli zastavljeni cilj večopravilnosti zaposlenih. Vendar tudi pri teh usposabljanjih ni bila opravljena formalna evalvacija izvedbe.

5.5 Kritika ukrepa

Zakon o delnem povračilu nadomestila plač je bil sprejet s strani države z namenom ohranjanja delovnih mest. Med samim ukrepom in po njegovem preteku so se pokazale njegove dobre in slabe lastnosti ter učinek, ki jih je imel na delovanje podjetij, ki so bila vključena vanj.

Skozi izvedbo ukrepa v Slovenskih železnicah so do izraza prišle njegove dobre kot slabe lastnosti. Ker je proces usposabljanja v podjetju že zaključen, tako kot izvedba samega zakona, lahko iz nekoliko aspektov ocenimo njegov vpliv na reševanje težav, s katerimi se je podjetje soočalo v tistem času, ter ovrednotimo sam ZDPNP.

Možnost interne organizacije usposabljanja je bila v določeni meri prednost, saj so tako predvsem z individualnimi usposabljanji zagotovili večopravilnost zaposlenih ter tako olajšali potek delovnega procesa. Pri usposabljanju z internimi mentorji in lastnimi kapacitetami izobraževalnih prostorov je bilo iz organizacijskega vidika usposabljanje načrtovano brez večjih posebnosti.

Pri konkretnem izvajanju samega usposabljanja so se pokazale določene pomanjkljivosti ukrepa čakanja na delo. Ključna slabost samega zakona je bila ta, da ni bil namenjen za izvedbo v velikih podjetjih, predvsem zaradi administrativnih razlogov. Veliko podjetje, kar Slovenske železnice vsekakor so, se je soočilo z velikim obsegom dokumentacije, ki jo je bilo potrebno urediti za potrebe zavoda. To pa je zahtevalo svojo ceno pri velikem številu delovnih ur ter visokih materialnih stroških. Zavod bi moral racionalizirati potek in poenostaviti postopke, predvsem za podjetja, ki so v ukrep čakanja na delo vključila veliko število zaposlenih. Naslednja slabost so bili sami programi usposabljanja, ki so bili zaradi dokaj hitrega sprejetja zakona v podjetju zastavljeni zelo na široko in brez natančne evalvacije potreb. Podjetja zaradi hitrosti sprejetja in vključitve v ukrep niso imela zadosti časa za temeljitejšo pripravo na usposabljanje. Tako ni bila izvedena poglobljena študija o potrebah usposabljanja v podjetju. Takšna kritika pa prihaja tudi iz Urada RS za makroekonomske analize in razvoj (naprej UMAR), ki v svojem poročilu Ekonomski izzivi iz leta 2009 ocenjuje, da se je izobraževanje in usposabljanje delavcev na čakanju izvajalo v skromnem

obsegu. Pod vprašaj postavlja tudi interna izobraževanja. Vsebina teh izobraževanj naj bi bila vprašljiva z vidika povečevanja zaposljivosti teh zaposlenih, saj je večina teh podjetij uporabila interna izobraževanja, ki jih vodijo interni mentorji. Ocenjujejo, da zakonska rešitev, ki izobraževanje in usposabljanje zaposlenih povsem prepušča zgolj podjetju brez podpore ustreznih strokovnih institucij, morda ni najbolj ustrezna z vidika izkoriščanja krize kot priložnosti za pridobivanje novih, za trg dela relevantnih znanj (UMAR 2009). Zavod torej ni podrobneje nadzoroval vsebine usposabljanj, saj zakon ni predvidel konkretnih meril ustreznosti izobraževanja zaposlenih. Tako je bil ves proces priprave in izvedbe v rokah delodajalca, kljub temu, da je država sofinancirala njegovo izvedbo. Po mnenju Urada RS za makroekonomske analize in razvoj bi v oblikovanje programov usposabljanja morale biti vključene ustrezne institucije, kot so skladi dela in poklicno svetovalna mreža Andragoškega centra Slovenije (UMAR 2009). Tudi programi aktivne politike zaposlovanja bi se lahko bolj vključili v ta proces ter v sodelovanju z delodajalci omogočili delavcem, ki so vključeni v ukrep čakanja na delo, da se prekvalificirajo oziroma razvijejo nove sposobnosti in znanje za povečanje možnosti za zaposlitev.

Zakonodajalec bi moral v izvedbo Zakona o delnem povračilu nadomestila plač vključiti vse primerne institucije, ki bi skrbele za to, da bi podjetja izobraževala zaposlene kar se da učinkovito in primerno. Sicer sta Zavod za zaposlovanje RS in Služba za kontrolo in nadzor (deluje v okviru MDDSZ) izvajala preverjanja nad izvajanjem zakona v podjetjih, vendar večinoma na podlagi prijav in vzorčenja (MDDSZ 2010b). Poleg postopkovne in finančne plati zakona so v podjetju preverjali usposabljanje, vendar zgolj iz aspekta izpolnjevanja določil pogodb o delnem povračilu stroškov usposabljanja.

Slovenske železnice ocenjujejo, da je bil vpliv usposabljanja delavcev na ohranitev delovnih mest v podjetju delno pozitiven (Slovenske železnice 2010c). Konkretna pojasnitev tega pa je nekoliko težja. Slovenske železnice se soočajo s problemom prezaposlenosti. Strategija zmanjšanja zaposlenih se v podjetju izvaja dokaj intenzivno. Usposabljanje delavcev, ki so bili na čakanje na delo napoteni s prej opisanimi razlogi, je učinkovito le, v kolikor se ti zaposleni ponovno vključijo v delovni proces. Kratkoročna uspešnost ukrepa je tako potrjena, vendar je za njen dolgoročni učinek potrebno storiti še veliko več. Usposabljanje delavcev je uspešno le, v kolikor usposabljam tiste, ki naj bi imeli možnost nadaljevanja njihove kariere v podjetju. V kolikor pa le-ta načrtuje zmanjšanje števila zaposlenih v naslednjih letih, se usposabljanje mora izvajati strogo po začrtani kadrovske politiki ter v skladu s cilji podjetja.

Nadalje v Slovenskih železnica ocenjujejo, da je usposabljanje zaposlenih delno pozitivno vplivalo na izboljšanje rezultatov poslovanja (Slovenske železnice 2010c). Uporaba novega znanja in sposobnosti zaposlenih vsekakor vpliva na izboljšanje rezultatov poslovanja, v kolikor je bilo samo usposabljanje opravljeno v skladu s potrebami podjetja. Podatki o rezultatih poslovanja govorijo v prid trditvi, da je vključenost Slovenskih železnic v t. i. ukrep čakanja na delo imel pozitiven vpliv na zmanjšanje stroškov dela, seveda v sodelovanju z drugimi ukrepi, ki jih je podjetje v tem času sprejelo. Vendar se zopet pojavi vprašanje dolgoročnosti tega stanja. Kljub izraženi želji, da bi se omenjeni ukrep izvajal tudi v bodoče je nerealno pričakovati, da bi lahko drastično pomagal Slovenskim železnicam ter tudi ostalim podjetjem pri soočanju z izzivi, ki jih prinaša slabo gospodarsko stanje v državi. Kratkoročen učinek ukrepa je podjetjem pomagal prebroditi čas vključenosti, vendar se postavi vprašanje, ali bi jim lahko, v kolikor bi bil bolje pripravljen, uspel pomagati pri nadaljnem razvoju.

Razvojna komponenta ukrepa, ki ga je predstavljalo usposabljanje v Zakonu o delnem povračilu nadomestila plač, bi lahko uspešno opravila to nalogo, vendar bi za to morala biti zagotovljena dodatna sredstva in predvsem strategija, ki bi s pomočjo nadzora s strani pristojnih institucij zagotovila učinkovito usposabljanje zaposlenih, ki bi z novo pridobljenim znanjem lahko pomagali svojim delodajalcem pri izhodu iz krize.

Zaključek

Gospodarska kriza je prinesla mnogo težav, s katerimi se soočajo vsi člani naše družbe. Iskanje primernih rešitev, ki bi poleg kratkoročne pomoči zagotavljala tudi dolgoročno podporo podjetjem, je izredno težka naloga. Gospodarska kriza brez izjeme zahteva svoj davek pri povečanju števila brezposelnih in prisili tako podjetja kot države, da se soočijo s tem problemom kar se da učinkovito. Vlade so tako primorane oblikovati in sprejeti programe, ki naj bi uspešno pomagale podjetjem prebroditi začasno pomanjkanje naročil in bi na ta način zagotavljala delo kar največjemu številu delavcev. Pri sprejemanju interventnih zakonov se je vlada držala načela čim manjših posegov v strukturne spremembe, čeprav so tudi te nujne za uspešen izhod iz krize.

S sprejetjem obravnavanih zakonov je vlada želela minimizirati množična odpuščanja. Kljub dobremu namenu je učinkovitost interventnih zakonov vprašljiva. Začasna odložitve odpuščanja v podjetjih, katerih težave niso minile po zaključku ukrepov, je odpuščanje samo

prestavila na kasnejši čas. Oba ukrepa bi morala biti dolgoročneje zastavljena ter spodbujati razvoj v panogah, ki so tudi pred gospodarsko krizo bile uspešne. Podjetja, ki so že pred krizo načrtno zmanjševala število zaposlenih, so s tem ukrepom kratkoročno odložila izvedbo svoje strategije, ki ji po koncu izvedbe ukrepa zavzeto sledijo.

Namen diplomske naloge je bil razkriti potek izvedbe dveh interventnih zakonov, predvsem Zakona o delnem povračilu nadomestila plač ter prikazati njegove pozitivne ter negativne lastnosti in učinke pri reševanju izzivov, s katerimi so se Slovenske železnice soočale pred vključitvijo v obravnavane ukrepe. S pomočjo teoretičnih virov, dostopnih podatkov ter s pogovori z zaposlenimi v omenjenem podjetju sem želela preveriti dve hipotezi.

Na primeru Slovenskih železnic lahko potrdimo, da je vključenost v oba protikrizna ukrepa pripomogla k blažitvi posledic krize. Zaradi prispevka ukrepov k zmanjšanju stroškov dela podjetja ter privarčevanih sredstvih sem prvo hipotezo potrdila. Oba obravnavana ukrepa sta prispevala pomemben del k privarčevanju sredstev podjetja ter tako zmanjšala izgubo celotnega holdinga. Slovenske železnice ocenjujejo, da je že samo z Zakonom o delnem povračilu nadomestila plač bilo privarčevano kar 5,1 milijonov €.

Usposabljanje zaposlenih, ki je potekalo med vključenostjo podjetja v ukrep čakanja na delo, je bilo izvedeno v zakonsko predpisanem obsegu, vendar ni zadovoljilo teoretičnih kriterijev, po katerih bi lahko ocenili uspešnost usposabljanja v celoti. Zato sem drugo hipotezo, ki pravi, da so z usposabljanjem delavcev uspeli izpolniti potrebe organizacije, zavrnila.

Zakon o delnem povračilu nadomestila plač je podjetje spodbudil k povečani notranji fleksibilnosti, opozoril je na zmožnost delovanja podjetja z zmanjšanim številom zaposlenih ter tudi deloma omogočil povečanje znanja in njegov prenos med zaposlenimi.

Seveda pa v vsem tem ne smemo pozabiti na same zaposlene. Učinki ukrepov se namreč kažejo tudi v organizacijski klimi v podjetju in v kolikor vodstvo zanemarja potrebo intenzivnega komuniciranja s svojimi zaposlenimi o stanju podjetja, se lahko negativna klima in pomanjkanje motivacije za delo odrazi v poslovnih rezultatih podjetja.

Prav gotovo bi bilo zanimivo razmisliti, kakšen bi bil potek dogodkov, v kolikor bi Slovenske železnice bile del zasebne lastnine, torej realnega sektorja. Reševanje težav tako velike organizacije bi se vsekakor pospešeno odvijalo. Pomoči in nadzora s strani države ne bi bilo, zmanjšana bi bila vloga sindikatov. Ali bi bilo podjetje uspešnejše ali ne, pa je težko

opredeliti. Primeri iz tujine nam kažejo, da uspešnost te panoge ni pogojena z lastništvom, vendar je po splošnem mnenju lastništvo takih organizacij v nacionalnem interesu države.

Kot vsako podjetje, ki se sooči s težkim obdobjem, morajo tudi Slovenske železnice dobro premisliti o dolgoročnosti učinkov vseh odločitev, ki jih sprejmejo v zvezi s svojimi zaposlenimi. Rešitev vseh težav je v sodelovanju vseh akterjev celotnega sistema. Samo z zmožnostjo sklepanja kompromisov pri vseh se lahko zagotovi dolgoročen uspeh vsakega podjetja.

Literatura

Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Dostopno prek: http://monizaharie.files.wordpress.com/2009/12/armstrong_hrmpractice.pdf (1. junij 2012).

Bohinc, Rado. 2008. *Korporacije: razlaga pravnih pravil in sodna praksa*. Ljubljana: Nebra.

Dernovšek, Igor. 2010. "Čakanje na delo" in "skrajšanje delovnega časa" naj postaneta trajna ukrepa. *Dnevnik*, 3. marec. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/slovenija/v-ospredju/1042341209> (1. junij 2012).

Evropska Komisija. 2009. *Employment in Europe 200*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=113&newsId=642&furtherNews=yes> (10. oktober 2012).

Globočnik, Nina. 2009. Začasna brezposelnost ali čakanje na delo. *Glas gospodarstva* (maj). Dostopno prek: www.gzs.si/pripone/22916 (1. junij 2012).

Krivec, Janez. 2012. Na Slovenskih železnicah dogovor o ukrepih s skupnim prihrankom 28 milijonov evrov. *Nova proga - revija Slovenskih železnic* (maj): 4–5.

Malačič, Janez. 2010. *Ukrepi na področju trga dela v Sloveniji za ohranjanje zaposlenosti v času krize po letu 2008* (besedilo pripravljeno za Fiskalni svet Vlade Republike Slovenije v marcu 2010). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Miglič, Gozdana in Goran Vukovič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2010a. *Poročilo o izvajanju Zakona o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/3-4-2010-porocilo-zdspdc.pdf (10. oktober 2012).

--- 2010b. *Poročilo o izvajanju Zakona o delnem povračilu nadomestila plače*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/3-4-2010-porocilo-zdpnp.pdf (10. oktober 2012).

Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nova proga - revija Slovenskih železnic. 2009. Ukrepi za izboljšanje poslovanja, 4.

--- 2010. Ukrepi za izboljšanje poslovanja Slovenskih železnic, 2.

Pirš, Bojan. 2005. *Poslovna politika Slovenskih železnic*. Celje: Grafika Gracer.

Pogačar, Peter. 2009. Med gašenjem in razvojem: protikrizni ukrepi v luči razvojnih vprašanj. *Podjetje in delo* (6–7): 1678–1686.

Slovenske železnice. Dostopno prek: <http://www.slo-zeleznice.si/> (1. junij 2012).

Slovenske železnice, d. o. o. 1994–2011. *Letno poročilo Slovenskih železnic*. Ljubljana: Slovenske železnice, d. o. o.

--- 2003. *Nova smer, strateški program 2003/2010*. Ljubljana: Slovenske železnice, d. o. o.

.

--- 2007. *Pravilnik o notranji organizaciji Slovenskih železnic*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2010a. *Letno poročilo Slovenskih železnic 2010*. Ljubljana: Slovenske železnice, d. o. o.

--- 2010b. *Načini reševanja presežnih delavcev*. Ljubljana: interno gradivo.

--- 2010c. *Končno poročilo o usposabljanju zaposlenih*. Ljubljana: interno gradivo.

Tancar, Marko. 2007. Racionalizacija notranje organiziranosti. *Nova proga - revija Slovenskih železnic* (januar): 3.

--- 2010. Uspešno v prvih sedmih mesecih. *Nova proga - revija Slovenskih železnic* (september): 4.

Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba moderna organizacija.

Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2009. *Ekonomski izzivi 2009*. Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2009/EI09.pdf (12. oktober 2012).

Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (ZDSPDČ). Ur. l RS 5/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=90544> (12. oktober 2012).

Zakon o delnem povračilu nadomestila plač (ZDPNP). Ur. l RS 42/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=92486> (12. oktober 2012).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. l RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=36364> (12. oktober 2012).

Zakon o družbi Slovenske železnice (ZDSŽ). Ur. l RS 106/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2010106&stevilka=5476> (12. Oktober 2012).

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). Ur. l RS 42/2006 <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (12. oktober 2012).

Zakon o poslovni sanaciji Holdinga Slovenskih Železnic, d. o. o. (ZPSHSŽ). Ur. l RS 45/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200445&stevilka=2134> (12. oktober 2012).

Zakon o železniškem prometu (ZZelP). Ur. l RS 92/1999. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199992&stevilka=4349> (12. oktober 2012).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2009. *Letno poročilo Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje 2009.* Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/_files/886/letno_porocilo_zrsz_%202009.pdf (12. oktober 2012).

--- 2010. *Letno poročilo Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje 2010.* Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/_files/2938/LETNO_%20POROCILO_2010_OS_SLOVENIJA.pdf (12. oktober 2012).

Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov.* Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.

Priloga A: Vprašalnik pri pogovoru z zaposlenimi

- 1) Kako Vam je bilo sporočeno, da greste na čakanje?
- 2) Ste bili že vnaprej seznanjeni, da bo prišlo do izvajanja tega ukrepa ali Vas je novica presenetila? Vaš odziv na novico?
- 3) Kaj menite, je vzrok Vaše napotitve na čakanje, kaj mislite, zakaj ste bili izbrani ravno Vi?
- 4) Koliko časa ste bili na začasnem čakanju na delo?
- 5) Kako ste preživeli ta čas, kaj ste počeli?
- 6) Kakšne finančne posledice je imel ukrep za Vas in Vašo družino?
- 7) Kakšna je bila organizacija usposabljanja po Vašem mnenju?
- 8) Ste z usposabljanjem dosegli cilj, torej večopravilnost, pridobitev več znanja?
- 9) Menite, da ste z usposabljanjem povečali možnosti za zaposljivost, v kolikor ostanete brez zaposlitve v trenutnem podjetju?
- 10) V kolikšni meri je usposabljanje na čakanju na delo pripomoglo pri opravljanju dela na vašem delovnem mestu?
- 11) Zaznate kakšen učinek usposabljanja, ki je viden šele danes (po preteku dveh let od usposabljanja)?
- 12) Kako ste doživljali povratek na delo? Ste se vrnili na isto delovno mesto?
- 13) Je ob vrnitvi na delovno mesto prišlo do sprememb pri odnosih s sodelavci, z vodjo?
- 14) Ali je vaša vključenost v ukrep čakanja na delo vplivala na vaš donos do dela, sodelavcev, vodilnih, podjetja?
- 15) Ste v podjetju zaznali spremembo v klimi podjetja, v splošnem razpoloženju med zaposlenimi?
- 16) Se je zaradi tega ukrepa spremenila vaša motivacija za delo, ambicija po napredovanju v karieri?
- 17)* Ali je vključenost v ukrep čakanja pripomogla k temu, da se boste lažje odločili za upokojitve? (Samo za zaposlene, ki jim primanjkuje 2 leti do upokojitve.)