



*The Voice  
of European  
Railways*

## Spodbujanje zaposlovanja in kakovosti dela v evropskem železniškem sektorju:

### Povzetek



Europäische Akademie  
für umweltorientierten Verkehr

S finančno podporo Evropske unije



## Povzetek

### Namen tega poročila

To poročilo je bilo pripravljeno v okviru raziskovalnega projekta »spodbujanje zaposlovanja in kakovosti dela v evropskem železniškem sektorju«, ki ga akademija EVA Academy upravlja v sodelovanju z evropskimi socialnimi partnerji ETF in CER. V poročilu so predstavljene ugotovitve iz raziskave, opravljene med marcem 2015 in decembrom 2015 v dvanajstih evropskih državah članicah (Belgija, Bolgarija, Nemčija, Španija, Francija, Češka, Italija, Nizozemska, Poljska, Švedska, Slovenija in Združeno kraljestvo), kot tudi pregled literature, ki zajema vse države EU.

Glavni cilj raziskave je bil preveriti, kako privlačen je železniški sektor kot delodajalec. To je bilo storjeno s pregledom podobe in privlačnosti poklicev v evropskem železniškem sektorju, perspektiv za zaposlovanje, potreb po novih nastajajočih znanjih in spretnostih, pomanjkanja usposobljenih delavcev in delovne sile ter obsega, v katerem trajnostni delovni pogoji ter ukrepi za razvoj in ohranjanje kadrov prispevajo k povečanju privlačnosti sektorja.

### Pregled železniškega sektorja v Evropi

Liberalizacija evropskih trgov železniškega prometa je bila v zadnjih 20 letih na dnevnem redu v politiki, akademskih krogih in industrijskem sektorju. Direktiva 91/440/EGS je utrla pot za ločitev železniške dejavnosti in infrastrukture (računov in bilanc). To pomeni, da so podjetja v državni lasti postala obratovalna podjetja z novimi organizacijskimi strukturami.

Poleg tega so zaporedne reforme zahtevale vse večje odpiranje železniškega trga za konkurenco. Na redni razvoj bistveno vplivajo trendi v sektorju, ki jih je mogoče povzeti, kot je navedeno v nadaljevanju:

Sektor železniškega prometa v zadnjih 20 letih doživlja precejšnje prestrukturiranje, povezano z ločitvijo med dejavnostmi in infrastrukturo v številnih državah ter s poudarkom politike na povečanju konkurence na trgu.

Kakovost železniške infrastrukture je med državami članicami zelo različna. Skupna velikost infrastrukture se v zadnjih letih ni veliko spremenila, vendar se obseg naložb v vzdrževanje in nadgradnjo razlikuje od države do države;

Prav se je število nosilcev dejavnosti z licenco v sektorju, kjer je večji poudarek na konkurenci, povečalo, v večini držav na trgu še vedno prevladuje en nacionalni nosilec dejavnosti (delno ali v celoti v državni lasti);

Železniške družbe so pomembne delodajalke v posameznih državah;

Dolge zamrznitve zaposlovanja so prispevale k staranju profila delovne sile v večini podjetij;

V mnogih državah so železniške družbe zaradi demografskih sprememb in v nekaterih primerih povečanja števila potnikov začele na novo zaposlovati;

V tem sektorju še vedno prevladujejo moški, prav se je delež žensk nekoliko povečal. Še vedno je zelo razširjeno vertikalno in horizontalno razlikovanje med spoloma.

### Podoba in privlačnost delovnih mest v evropskem železniškem sektorju

Na privlačnost železniškega sektorja kot delodajalca je vplivalo več dejavnikov, med drugim tudi:

Javno mnenje, ki vpliva na uspešnost železniških podjetij kot ponudnike storitev. To pa vpliva na širok družbeno-ekonomski in regulativni okvir, v katerem delujejo;

Dojemanja delojemalcev in potencialnih iskalcev zaposlitve se razlikujejo glede na:

- specifično naravo dela v železniškem sektorju; in

- naravo posameznih družb v železniškem sektorju.

Glede na zaznano privlačnost sektorja, to pomeni, da:

Med notranjim in zunanjim dojemanjem železniškega sektorja so bile opažene nekatere razlike (notranja dojemanja zaposlenih so na splošno bolj pozitivna, zunanja dojemanja študentov in dijakov ter odnos širše javnosti do sektorja z vidika zaposlenosti v industrijskem sektorju pa so na splošno bolj negativni. Takšna dojemanja lahko vplivajo na zaposlovanje);

Poleg tega na privlačnost vpliva širši družbeno-ekonomski kontekst (vključno z dostopnostjo za nadomestno zaposlitev), regulativni okvir, posebni delovni pogoji, specifični za sektor in podjetja, ter kakovost socialnega dialoga, ki oblikuje takšne pogoje;

Osnovni dokazi govorijo o ključnih dejavnikih, ki omogočajo nekaterim delodajalcem in poklicem, da so privlačnejši za različne ciljne skupine (npr. generacije X, Y itd.). Ključni dejavniki so varnost zaposlitve, smiselnost zaposlitve, spoštovanje, ki ga posamezniku namenijo nadrejeni, ustrezno plačilo in dobri delovni pogoji. Pomembno je razumeti, da različne starostne skupine iščejo različne stvari pri svojem delodajalcu, vendar se zdi varnost zaposlitve pomembna za vse;

V nekaterih državah je sektor privlačnejši kot v drugih – ponekod imajo težave pri zaposlovanju, kljub temu da sektor velja za privlačnega, kar dokazuje, da na to vplivata več kot le celostna podoba in privlačnost sektorja;

Z vidika privlačnosti obstajajo nekatere razlike med državnimi in zasebnimi izvajalci. V nekaterih državah velja, da državni ponudniki ponujajo bolj varne in privlačnejše delovne pogoje, medtem ko je ponekod videti, da so novi zasebni ponudniki privlačnejši zlasti tam, kjer delujejo z več sodobnega voznega parka in ponujajo (v nekaterih primerih) boljše izhodiščne plače za nekatere poklice;

Kjer je sektor privlačen, je to zaradi pogojev, kot so: varna zaposlitev, dobra plača, dobre možnosti poklicnega razvoja, dobri delovni pogoji in pozitivno naravnano okolje v podjetju.

Kjer ni privlačen, je to posledica: pomanjkanja naložb v infrastrukturo in voznega parka, zaradi česar se tudi ne izboljšajo delovni pogoji; pomanjkanja vizije o prihodnosti podjetja in sektorja; pogostih sprememb na področju upravljanja, zlasti v srednje in vzhodnoevropskih državah, znatnega prestrukturiranja, ki vodi do presežnih delavcev in/ali zamrznitev zaposlovanja, premalo priložnosti za poklicni razvoj in težkih delovnih pogojev (npr. zaradi mobilnosti, trdega/umazanega dela, dela v izmenah itd.).

Privlačnost za zunanje zaposlovanje je odvisna od poklica in regije, ki zaposluje. V nekaterih državah delovna mesta v železniškem sektorju veljajo za bolj zaželeno (z vidika plačila in pogojev) kot v drugih sektorjih, v številnih državah pa drugi sektorji veljajo za bolj privlačne, zlasti za visoko usposobljene in iskane kadre, kot so inženirji.

## Dokazi o novih potrebah po znanju in pomanjkanje usposobljenih delavcev

Ob določitvi dejavnikov, ki vplivajo na širšo privlačnost sektorja in zaposlitvene možnosti v železniških podjetjih, poročilo obravnava obseg, v katerem se pomanjkanje usposobljenih delavcev in znanja kaže v železniškem sektorju v Evropski uniji. Obravnava tudi morebitne nastajajoče nove potrebe po znanju in spretnostih, ki jih je treba upoštevati pri zaposlovanju in strategijah usposabljanja na delovnem mestu.

Ugotovitve je mogoče povzeti, kot je navedeno v nadaljevanju:

V železniškem sektorju so glavni poklici, za katere železniška podjetja potrebujejo delavce, že vrsto let bolj ali manj podobni. V organizacijski podobi sektorja je morda prišlo do precejšnjih sprememb, ampak rezultat tega so spremembe v organizaciji delovne sile, ni pa bistvenih sprememb poklicnega profila za ta sektor.

Skupna ugotovitev vseh obravnavanih držav je, da sta se z napredkom v uporabi tehnologije izboljšala tudi učinkovitost in varnost v sektorju. Seveda ti dokazi niso neizpodbitni; obstaja namreč možnost, da povečana uporaba tehnologije lahko povzroči, da nekateri poklici izginejo (npr. vlakovno osebje, ki ga nadomestijo »strojevodje, ki sami upravljajo vlak« (DOO), morda

(zasebno) varnostno osebje ali spremenjena struktura osebja (npr. prodajalci vozovnic/storitve za potnike).

Pomembno vprašanje za železniška podjetja je sprejetje nove tehnologije in uporaba informacijske tehnologije (tako v smislu informacijskih sistemov kot del delovanja podjetja in tudi kot del potniškega vmesnika).

Stopnja pomanjkanja delovne sile in znanja je mo no odvisna od države, regije in poklica. Poleg tega obstaja tudi nekaj dokazov, da se je potreba po znanju v nekaterih podjetjih v železniškem sektorju kot posledica gospodarske krize spremenila, saj je veliko podjetij zaposlovanje zamrznilo.

V sektorju obstajajo nekatera dolgotrajna in trenutna pomanjkanja ustrezno usposobljenih delavcev. Klju ni poklici, kjer primanjkuje ustrezno usposobljenih delavcev, so strojevodje, inženirji in drugih tehni ni delavci. Povpraševanje po strojevodjih in tehni nih delavcih se kaže skozi dejstvo, da si mnoge organizacije iz železniškega sektorja, s katerimi so v okviru te študije bili opravljeni intervjuji, stalno prizadevajo pritegniti in ohraniti tovrstne kadre.

Nekatera pomanjkanja ustrezno usposobljenih delavcev, ki vplivajo na železniški sektor, vplivajo tudi na druge sektorje. To lahko privede do tekmovanja za klju ne delavce. Medtem ko so drugi sektorji bolj privla ni za iskalce zaposlitve, je v železniškem sektorju težko biti konkuren en ter pritegniti in ohraniti tovrstne delojemalce.

Pogosto so regionalne razlike v pomanjkanju usposobljenih kadrov, ki jih ne bi smeli spregledati, saj ima to lahko pomembne posledice za na rtovanje in izvajanje vseh predlaganih rešitev za izboljšanje tega položaja. To lahko, na primer, zahteva regionalno diferencirane rešitve za pomanjkanje usposobljenih kadrov in/ali zaposlovanje ter ohranjanje tovrstnih kadrov.

V številnih državah bo v tem sektorju v naslednjih letih na letni ravni treba zaposliti veliko število novih delavcev, kar je deloma posledica demografskega staranja delovne sile v železniškem sektorju (povpre na starost je okoli 45 let).

## Delovni pogoji v sektorju ter njihov vpliv na zaposlovanje in ohranitev zaposlenih

Po oceni celostno podobe, privla nosti sektorja in obsega, v katerem se ta kaže v pomanjkanju usposobljenih kadrov v razli nih državah in podjetjih, poro ilo nato podrobneje prikaže dokaze o zadovoljstvu zaposlenih in dejavnike, povezane z delovnimi pogoji, ki najbolj vplivajo na tovrstne ravni zadovoljstva. Rezultat so bile naslednje klju ne ugotovitve:

Ravni zadovoljstva zaposlenih se razlikujejo od države do države in od poklica do poklica;

Zdi se, da imajo mlajši zaposleni v primerjavi z drugimi zaposlenimi višjo raven zadovoljstva pri delu, kar bi lahko bilo povezano z dejstvom, da so bolj izkušeni delavci doživeli obsežno prestrukturiranje, kar je privedlo v negotovost, slabših zaposlitvenih pogojev, sprememb odnosov z neposredno nadrejenimi in ob utka, da »stvari niso tako pozitivne, kot so bile neko «;

Obstaja nezadostno število odgovorov na anketo za zaposlene, da bi s študijo bilo mogo e primerjati ravni zadovoljstva zaposlenih med javnimi in zasebnimi ponudniki železniških storitev;

Varnost delovnega mesta je klju nega pomena za osebje in potencialne nove delavce v vseh državah in pri vseh starostih;

Pla a in delovni pogoji so prav tako pomembni. Raven privla nosti in zadovoljstvo s pogoji sta odvisne od posamezne države, podjetja in poklica;

Kolektivne pogodbe so igrale pomembno vlogo pri zagotavljanju standardov in primerljivosti zaposlitvenih pogojev med podjetji. Toda v mnogih državah prevladujejo kolektivne pogodbe podjetja. Na podlagi sektorskih minimalnih standardov, ki veljajo za kolektivne pogodbe, ter višine pla v podjetju in pogojev so pogodbe lahko bistveno višje in vplivajo na sorazmerno privla nost razli nih podjetij.

Vlaganje v stalno usposabljanje in poklicni razvoj sta pomembna dejavnika pri ohranjanju osebja in pomoč podjetjem, da se odzivajo na vpliv demografskih sprememb. Številna podjetja so veliko vložila v stalno usposabljanje in posredovanje informacij o notranjih poklicnih priložnostih, medtem ko je v drugih podjetjih poudarek na internem usposabljanju manjši.

Trenutno delodajalci v železniškem sektorju sodelujejo s številnimi »ponudniki izobraževanja«; to dejavnost je treba ohraniti in morda razširiti tudi na druge ponudnike, da bo v prihodnosti mogoče zadostiti potrebam po usposobljenih kadrih.

Možnosti za uresnitev dobrega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem se kažejo kot pomemben dejavnik in so v nekaterih primerih poglavitni razlog za spodbujanje privlačnosti sektorja, kar je posledica vse večjih potreb po mobilnosti in dela v »neugodnem okolju«. Trenutno si v nekaterih podjetjih prizadevajo, da bi posamezniki ali skupine imele več neodvisnosti pri delovnih izmenah na lokalni ravni. Na voljo so tudi drugi vzroki za doseganje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (prilagodljiv delovni čas na zahtevo in v skladu s spreminjajočimi se pogoji, podpora za otroško varstvo oziroma oskrbo starejših itd.).

## Strategije za povečanje privlačnosti sektorja ter izboljšanje zaposlovanja in ohranjanja zaposlenih

Številna železniška podjetja v Evropski uniji si morajo prizadevati odpraviti težave, ki so izpostavljene zgoraj in ki se nanašajo na podobo sektorja ter vse večje pomanjkanje delovne sile in usposobljenih delavcev. Obseg, v katerem se ta prizadevanja kažejo, je od podjetja do podjetja in od države do države različen ter je deloma odvisen od obsega izziva, s katerim se soočajo, pa tudi od razpoložljivih sredstev.

V številnih primerih se ustvarja možnost na povezavo med znanjem delodajalcev in strategijami zaposlovanja, ki predstavlja železniška podjetja kot sodobne in trajnostne delodajalce, ki nudijo smiselno zaposlitev v podjetju, ki si prizadeva varovati okolje;

Odpravljanje napačnih predstav (ki lahko vključujejo pomanjkanje znanja o obsegu razpoložljivih poklicev v sektorju in/ali zastarele poglede o pogojih zaposlovanja) o različnih možnostih zaposlitve in kariere, ki so na voljo v sektorju, je pomemben del tovrstnih strategij;

Najpomembnejši prizadevanja so usmerjena v mlade, vključno z raziskavami, da bi bolje razumeli, kaj jih motivira, informacijskimi kampanjami, ki jih izvajamo prek ustreznih kanalov, in partnerstvi s šolami, visokimi šolami in univerzami;

Kjer je pomanjkanje primernih kandidatov za nekatere poklice precejšnje, nekatera železniška podjetja študentom nudijo finančno podporo za njihovo izobraževanje na visokih šolah oziroma univerzah (zlasti za inženirstvo);

Pripravnštva so tudi osrednji del pristopa za pritegovanje mladih, saj jim zagotavljajo plačano zaposlitev in potrebno usposabljanje, ki jim omogoča, da si ustvarijo dobro kariero v železniškem sektorju. To še posebej velja v državah, ki že dajejo velik poudarek na prehod iz šole v delo prek pripravništva;

Posebna prizadevanja so namenjena tudi na splošno, kako pritegniti ciljne skupine, ki so trenutno manj zastopane (npr. ženske, posamezniki iz migrantskih okolij);

V okviru politike, ki se osredotoča na reševanje problematike brezposelnosti mladih in migrantske krize, so nekatera podjetja železniškega sektorja še posebej vključena v nudenje priložnosti za prikrajšane mlade ter v zadnjem okolju za priseljence in begunce;

Manj je bilo storjenega v zvezi z zaposlovanjem in ohranjanjem starejših delavcev, čeprav je prisotnega nekaj prizadevanja za izboljšanje zdravja in varnosti pri delu, za prilagojena delovna mesta ali organizacijo dela, kar izkušenim delavcem omogoča delovno zmogljivost in mentorstvo za mlade novince;

Ve omejenih dejavnosti je mogoče opaziti v zvezi z izboljšanjem delovnih pogojev delavcev, kar je delno posledica stalnih prizadevanj za prestrukturiranje s poudarkom na konkurenčnosti. Kjer obstajajo tovrstne pobude, so v glavnem usmerjene na ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

U inki prestrukturiranja v sektorju so povzro ili poslabšanje nekaterimi pogojev dela v tej industrijski panogi, saj negativno vplivajo na zadovoljstvo pri delu starejših delavcev. Tu je priložnost za izboljšanje dialoga s socialnimi partnerji glede predvidevanja in upravljanja prestrukturiranja z uvajanjem priporo enih dobrih praks na podro ju prestrukturiranja (okvir EU za kakovost pri prestrukturiranju<sup>1</sup>).

## Sklepi

Na podlagi klju nih ugotovitev, ki so opisane zgoraj, se poraja vprašanje, kakšne ukrepe bi lahko sprejeli socialni partnerji na razli nih ravneh, da bi pove ali privla nost sektorja. Obseg, v katerem je potrebno ukrepanje na nacionalni ravni, je o itno odvisen od širšega družbeno-ekonomskega okvira in od tega, v kolikšni meri so podoba in izzivi zaposlovanja trenutno prisotni v posamezni državi. Toda kljub temu, da mestoma težavna splošna situacija na trgu dela (z visokimi stopnjami brezposelnosti in posledici no visoko ponudbo delovne sile) trenutno pomeni, da je pomanjkanje strokovnih kadrov bolj omejeno, se to v prihodnosti utegne spremeniti, socialni partnerji pa morajo še naprej biti pozorni na osnovne trende in morebitni vpliv staranja prebivalstva v tem sektorju.

Klju ne težave, s katerimi se je treba soo iti, so naslednje:

Negativno poro anje medijev o železniškem sektorju;

Odpravljanje »pojava znotraj–zunaj«, kar pomeni, da imajo tisti, ki niso del sektorja, pogosto bistveno bolj negativne predstave o kakovosti in privla nosti zaposlitve. S tem je povezano tudi pomanjkanje razumevanja širokega kroga možnosti za zaposlitev, ki je na voljo v tem sektorju;

Obravnavanje odstopanj v usposobljenosti kadrov in vpliva demografskih sprememb;

Odpravljanje dejavnikov, zaradi katerih je sektor za nekatere poklice lahko videti manj privla en (npr. v povezavi z delovnim asom, delovnimi izmenami in v nekaterih primerih tudi pla ami, ki so v primerjavi s pla ami v sektorjih, ki se potegujejo za podoben kader, manj privla ne);

Izkoriš anje in zagotavljanje kontinuitete dejavnikov, zaradi katerih je sektor privla en, kot so denimo sorazmerna varnost zaposlitve in možnosti za razvoj poklicne kariere;

Obravnavanje nastajajo ih razlik med ustaljenimi podjetji in zasebnim sektorjem, ki lahko na ra un kolektivnega pogajanja v tem sektorju vplivajo na splošno privla nost sektorja.

Težavo negativnega poro anja medijev in posledici no pojav »znotraj–zunaj« bi lahko odpravili socialni partnerji, tako na evropski kot na nacionalni ravni. Toda pri tem je pomembno upoštevati sovpadajo i regulatorni, gospodarski in socialni dialog ter tudi družbeno okolje, ki jih lahko (in jih že) obravnavajo socialni partnerji.

Poleg tega bi bilo mogo e predvideti tudi kampanje za informiranje oziroma ve jo ozaveš enost o gospodarskem, družbenem in okoljskem pomenu sektorja ter obsegu razpoložljivih profilov delovnih mest. Primere uporabe medijskih kampanj in novih na inov komuniciranja, ki so izpostavljeni v tem poro ilu, bi bilo mogo e uporabiti kot primere oziroma navdih za tovrstne dejavnosti.

Študija je pokazala, da je odstopanja v usposobljenosti kadrov najbolje obravnavati z razvojem jasnega razumevanja trenutne ponudbe usposobljenih kadrov in prihodnjih zahtev, ki bodo temeljile na demografskem in tehnološkem razvoju. Zaradi razli nih zahtev glede usposabljanja na nacionalni ravni se pojav potreb po usposobljenih kadrih v prihodnosti (ki presega sorazmerno splošno) zdi težaven na evropski ravni, zato je smiselno, da je poudarek na razvoju jasnih ocen tovrstnih prihodnjih zahtev na ravni podjetij – eprav je izvedljivo, da tam, kjer so bile prepoznane skupne zahteve, podjetja v tem sektorju ali pa tudi podjetja v drugih sektorjih, kjer so bile prepoznane podobne zahteve, lahko sodelujejo z izvajalci usposabljanja in zagotovijo, da bo ponudba tovrstnih usposobljenih kadrov prihodnje zadostna. Številni primeri takšnega sodelovanja so predstavljeni v tem poro ilu in bi lahko služili kot navdih.

<sup>1</sup> Podrobnosti so na voljo na spletni strani:  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>

Socialni partnerji na ravni sektorja in na ravni podjetja imajo pomembno vlogo (zaradi kolektivnih pogodb) pri dolo itvi standardov za pla e in delovne pogoje v tem sektorju, ki so v primerjavi z drugimi sektorji privla nejši. S pojavom konkurence in ve jega števila ponudnikov v sektorju bodo razlike med kolektivnimi pogodbami na ravni podjetij zelo verjetno imele vse ve ji pomen pri privla nosti. Zato je treba poudariti, da je število držav, ki imajo vzpostavljene nacionalne (ali regionalne) sektorske sporazume, omejeno, ve ina dejavnosti za izboljšanje pogojev, ki so izpostavljeni v tem poro ilu, pa se izvaja na ravni podjetij. Sektorske kolektivne pogodbe bodo verjetno imele pomembno vlogo pri zagotavljanju ustreznih standardov za celoten sektor, ki v »bitki za nadarjeni kader« skrbijo za privla nost sektorja, medtem ko se bo ta bitka, ko se bodo pokazali vplivi demografskih sprememb, najbrž še okrepila.

Glede na slednje se zdi potrebno, da podjetja in socialni partnerji pove ajo svoje dejavnosti v okviru vnaprejšnjega na rtovanja za ve je število delavcev v sektorju, ki se bodo upokojili v prihodnjih 10–15 letih, in v okviru ukrepov, ki jih je treba sprejeti za zaposlovanje in tudi za ohranjanje delavcev.

Nadaljnje raziskave bi zato bile pomembne pri vplivu demografskih sprememb in izvedenih ukrepov za zagotovitev delovne zmožnosti v celotnem poklicnem življenju, saj se zdi, da so tovrstne pobude premalo zastopane v informacijah, ki so bile zbrane s to študijo.

Na delavnicah, ki so se izvajale v okviru te študije, se je izkazalo, da so podjetja in sindikati pokazali obliko zanimanja za ukrepe, ki jih uvajajo razli ne države. To okolje, kjer se znanje izmenjuje, zagotavlja forum za izmenjavo idej in reševanje vprašanj, ki so v interesu vseh.

Drugi skupni ukrepi so med drugim lahko tudi:

Promocija koristi, ki jih podjetjem lahko prinesejo ukrepi za pritegnitev in ohranitev kadrov – kot so možnosti za boljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter ukrepi za pritegnitev mladih ljudi. Klju ni element pri tem bi morali biti stroški neukrepanja na teh podro jih, saj se podoba železniškega sektorja brez stalnih prizadevanj na teh podro jih ne bo izboljšala, kadri pa se bodo zaposlili v drugih sektorjih. S tega vidika je razvidnost tovrstnih ukrepov zelo pomembna.

Spodbujanje vseživljenjskega usposabljanja v tej industrijski panogi za razvoj poklicne poti se prav tako zdi pomembno, e upoštevamo pomen, ki ga ima za kadre in poklicni razvoj. Možen ukrep je dogovor in obnovitev skupnega razumevanja med podjetji in zaposlenimi (na primer s sporazumi o skupnem usposabljanju, s katerimi so dolo ene skupne pravice in odgovornosti), v zvezi z vlaganji v usposabljanje, ki presega zakonske zahteve (z vidika zdravja in varnosti).