UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

# ANALIZA POSLOVNE PRILOŽNOSTI USPOSABLJANJA POKLICNIH VOZNIKOV IZ TRETJIH DRŽAV V SLOVENIJI

Ljubljana, junij 2026 NINO BREZNIK

# IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nino Breznik, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Analiza poslovne priložnosti usposabljanja poklicnih voznikov iz tretjih držav v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Jako Lindičem

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerzi v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

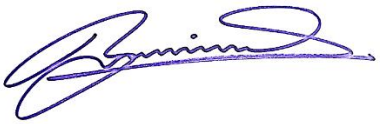
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;

11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.



V Ljubljani, dne 14. 06. 2026 Podpis študenta:

**POVZETEK**

Magistrsko delo obravnava problematiko obsežnega kadrovskega primanjkljaja poklicnih voznikov višjih kategorij v Sloveniji in prostoru Evropske unije kot morebitno poslovno priložnost, ki jo je moč prepoznati in izkoristiti. Uporabim svoj položaj notranjega raziskovalca za izvedbo intervjujev, kvalitativne in kvantitativne analize podatkov, ki bi sicer zaradi njihove narave zunanjemu raziskovalcu bile nedostopne. Odkrivam ključne dejavnike, po katerih se med seboj razlikujejo tri skupine obravnavanih poklicnih voznikov: kandidati iz Slovenije, Zahodnega Balkana in osebe iz oddaljenih tretjih držav. Raziskava potrjuje obstoj razlik med skupinami, kakor tudi obstoj podjetniške priložnosti.

**KLJUČNE BESEDE:** podjetništvo, podjetniška priložnost, temeljna poklicna kvalifikacija, poklicni vozniki, prevoz blaga, prevoz potnikov, platformni model, državljani tretjih držav

**CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA**

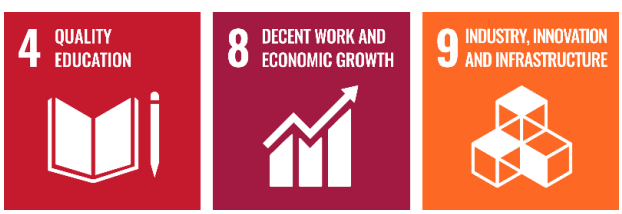



**ABSTRACT**

This master's thesis examines the issue of the shortage of professional drivers of higher vehicle categories in Slovenia and the European Union as a potential business opportunity that can be identified and capitalized upon. I use my position as an internal researcher to conduct interviews and perform qualitative and quantitative data analysis that would otherwise be inaccessible to an external researcher due to its nature. The study identifies key factors that distinguish and differentiate among the three groups of professional drivers: candidates from Slovenia, the Western Balkans, and individuals from distant third countries. The research confirms the existence of differences between the groups, as well as the existence of an entrepreneurial opportunity.

**KEY WORDS:** entrepreneurship, entrepreneurial opportunity, initial qualification of drivers, professional drivers, transport of goods, transport of passengers, platform model, third-country nationals

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**



# KAZALO


**1 UVOD ..... 1**

**2 TEORETIČNI OKVIR PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI ..... 2**

**2.1 Opredelitev podjetništva in podjetniških priložnosti ..... 2**

**2.2 Odkrivanje in ustvarjanje podjetniških priložnosti ..... 2**

**2.3 Modeli prepoznavanja in razvoja podjetniških priložnosti ..... 4**

2.3.1 Predhodno znanje ..... 5

2.3.2 Socialna omrežja ..... 5

2.3.3 Podjetniška pozornost ..... 6

2.3.4 Osebnostne lastnosti ..... 6

2.3.5 Tipi priložnosti ..... 7

**2.4 Razširjeni okvir Vogla: od podjetniške ideje do priložnosti ..... 7**

**2.5 Dvostranski trgi in platformni poslovni modeli ..... 8**

2.5.1 Opredelitev dvostranskih trgov ..... 9

2.5.2 Mrežni učinki in kritična masa platforme ..... 10

2.5.3 Zagonski izziv in cenovna struktura ..... 11

2.5.4 Platforme na področju pridobivanja delovne sile ..... 11

2.5.5 Relevanca za obravnavano podjetniško priložnost ..... 12

**2.6 Dimenzije evalvacije priložnosti ..... 12**

**3 TEMELJNE KVALIFIKACIJE IN TRG VOZNIKOV ..... 13**

**3.1 Regulatorni okvir Evropske unije ..... 13**

**3.2 Trg poklicnih voznikov v Evropski uniji ..... 15**

3.2.1 Evropske pobude za reševanje primanjkljaja ..... 16

3.2.2 Primerjalni pregled shem v izbranih državah: Slovaška in Poljska ..... 17

**3.3 Slovenski regulatorni okvir ..... 18**

**3.4 Postopek pridobitve temeljnih poklicnih kvalifikacij ..... 19**

**3.5 Trg poklicnih voznikov v Sloveniji ..... 20**

**4 USPOSABLJANJE VOZNIKOV IZ TRETJIH DRŽAV ..... 21**

**4.1 Zakonodajni okvir zaposlovanja državljanov tretjih držav v Sloveniji ..... 21**

**4.2 Potencialni izvorni trgi ..... 22**

**4.3 Vozniška kultura in jezikovne kompetence ..... 24**

4.3.1 Medkulturne razlike v voznem vedenju ... 25
4.3.2 Jezikovne in komunikacijske kompetence ... 26
**4.4 Etična dimenzija pridobivanja delovne sile ... 27**
4.4.1 Mednarodni etični okviri ... 27
4.4.2 Načelo vzajemnega in pravičnega deljenja stroškov zaposlitve ... 28
4.4.3 Operativne posledice za predlagani poslovni model ... 29
**5 METODOLOGIJA ... 30**
**5.1 Metode triangulacije raziskave ... 30**
**5.2 Notranje raziskovanje ... 30**
**5.3 Polstrukturirani intervjuji ... 31**
**5.4 Analiza izpitnih zapisov ... 35**
5.4.1 Vzorec in način zajema ... 35
5.4.2 Analiza praktičnih izpitnih zapisov ... 36
5.4.3 Analiza teoretičnih izpitnih zapisov ... 37
5.4.4 Lastne izkušnje kot interpretativni okvir ... 38
**6 EMPIRIČNA ANALIZA IN UGOTOVITVE ... 39**
**6.1 Udeleženci v raziskavi ... 39**
**6.2 Zasnova kodirnega okvira ... 40**
**6.3 Tematske ugotovitve ... 40**
**6.4 Kvantitativna analiza praktičnih izpitov ... 43**
**6.5 Kvantitativna analiza teoretičnih izpitov ... 47**
**6.6 Triangulacija ... 50**
**7 ANALIZA PRILOŽNOSTI IN POSLOVNI MODEL ... 51**
**7.1 Oblikovanje ugotovitev ... 51**
**7.2 Analiza podjetniške priložnosti ... 51**
**7.3 Oblikovanje modela agencijskega posredovanja ... 52**
**8 PRIPOROČILA PANOGI IN NADALJNJE RAZISKAVE ... 54**
**9 SKLEP ... 55**
**SEZNAM KLJUČNE LITERATURE ... 56**
**SEZNAM LITERATURE IN VIROV ... 57**
**PRILOGE ... 1**

# KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled vzorca intervjuvancev ..... 32
Tabela 2: Pregled vzorca intervjuvancev s številom prispevanih PE ..... 39
Tabela 3: Opisna statistika napak po skupinah (povprečje in SD) ..... 44
Tabela 4: Kruskal-Wallisov test razlik med skupinami po sklopih napak ..... 44
Tabela 5: Parne primerjave v sklopu napak predpisov (Dunn s Holmovim popravkom) ... 45
Tabela 6: Statistično značilne postavke po popravku Benjamini-Hochberg ..... 46
Tabela 7: Rezultati skupin na prvi pogled ..... 47
Tabela 8: SWOT analiza predlagane podjetniške priložnosti ..... 52

# KAZALO SLIK

Graf 1: Interakcija (skupina x sklop napak) ..... 45
Graf 2: Delež napak (po skupinah) ..... 45
Graf 3: Število napak (po skupinah) ..... 46
Graf 4: Statistično značilne postavke ..... 46
Graf 5: Število točk v 1. delu (po skupinah) ..... 48
Graf 6: Interakcija (skupina x del izpita) ..... 48
Graf 7: Število točk v 2. in 3. delu (po skupinah) ..... 49
Graf 8: Jezikovna vrzel (po skupinah) ..... 49

# KAZALO PRILOG

Priloga 1: teme in število zabeleženih PE ..... 1
Priloga 2: matrika nasičenosti kod ..... 2
Priloga 3: kodirni okvir (1. list) ..... 3
Priloga 4: kodirni okvir (2. list) ..... 4
Priloga 5: kodirni okvir (3. list) ..... 5
Priloga 6: kodirni okvir (4. list) ..... 6
Priloga 7: prazen zapisnik praktičnega izpita (1. stran) ..... 7
Priloga 8: prazen zapisnik praktičnega izpita (2. stran) ..... 8
Priloga 9: primer OCR prebranega zapisnika (1. stran) ..... 9
Priloga 10: primer OCR prebranega zapisnika (2. stran) ..... 10
Priloga 11: protokol za intervju ..... 11

# SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**ADR** - Evropski sporazum o mednarodnem cestnem prevozu nevarnega blaga
**ANOVA** - Analysis of Variance (analiza variance)
**BDP** - bruto domači proizvod
**BH** - Benjamini-Hochberg (popravek za nadzor deleža lažnih odkritij)
**BLK** - skupina kandidatov iz Zahodnega Balkana
**C/CE** - vozniški kategoriji za tovorna vozila (tovornjak)
**D/DE** - vozniški kategoriji za potniška vozila (avtobus)
**DBQ** - Driver Behaviour Questionnaire (vprašalnik voznega vedenja)
**DSI** - Driver Skill Inventory (popis voznih spretnosti)
**EMN** – European Migration Network (Evropska migracijska mreža)
**ES** - Evropska skupnost
**EU** - Evropska unija
**GZS** - Gospodarska zbornica Slovenije
**HSD** - Honestly Significant Difference (test značilnih razlik)
**ILO** - International Labour Organization (Mednarodna organizacija za delo)
**IOM** - International Organization for Migration (Mednarodna organizacija za migracije)
**IRU** - International Road Transport Union (Mednarodna zveza za cestni promet)
**IZ** - interval zaupanja
**JPP** - javni potniški promet
**OCR** - Optical Character Recognition (optično prepoznavanje znakov)
**OECD** – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
**OZS** - Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije
**PB** - prevoz blaga (oznaka prevoznikov blaga)
**PE** - pomenska enota (osnovna enota kvalitativne analize)
**PP** - prevoz potnikov (oznaka prevoznikov potnikov)
**RS** - Republika Slovenija
**RV1, RV2, RV3** - prvo, drugo in tretje raziskovalno vprašanje
**SD** - standardni odklon
**SDM4EU** - Skilled Driver Mobility for Europe (projekt IRU)
**SLO** - skupina kandidatov s slovenskim državljanstvom
**STEER2EU** - projekt IRU, izveden za Evropsko komisijo
**SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (analiza)
**TCN** - Third Country Nationals (državljani tretjih držav)
**TKRU** - Pravilnik o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju
**Ur. l. RS** - Uradni list Republike Slovenije
**ZPCP-2** - Zakon o prevozih v cestnem prometu
**ZRSZ** - Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
**ZTuj-2** - Zakon o tujcih
**ZZSDT** - Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev

# 1 UVOD

Pomanjkanje poklicnih voznikov je eden najpomembnejših strukturnih izzivov evropskega cestnoprometnega sektorja. Po analizi Evropske komisije (2026) v Evropski uniji primanjkuje približno 500.000 poklicnih voznikov, ob nespremenjenih trendih pa naj bi primanjkljaj v treh do petih letih presegel milijon. Glavni vzroki so staranje kadra, nezanimanje mladih in dolgotrajni postopki zaposlovanja.

Slovenija kot tranzitna država pri tem ni izjema, saj je poklic voznika težkih tovornjakov že vrsto let trajno uvrščen na seznam deficitarnih poklicev, ki ga vodi Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2026). Tradicionalni bazen kandidatov z Zahodnega Balkana se izčrpava zaradi konkurence in premika v bolj severne države članice, zato se vse bolj odpira možnost sistematičnega usposabljanja voznikov iz bolj oddaljenih tretjih držav, zlasti iz Indije, Nepala in Filipinov.

Kljub očitni tržni vrzeli ostaja področje akademsko skoraj povsem neraziskano. Manjka sistematična obravnava z vidika podjetniške teorije, ki bi pojasnila, ali priložnost dejansko obstaja, kolikšen je njen obseg, kateri dejavniki jo spodbujajo oziroma ovirajo in kakšen poslovni model bi bil primeren za njeno uresničitev. Namen magistrskega dela je celovito raziskati in ovrednotiti predlog usposabljanja poklicnih voznikov iz tretjih držav v Sloveniji.

Posebnost raziskave je moj položaj, saj v obravnavani dejavnosti aktivno delujem že več kot deset let v vlogi strokovnega vodje pooblaščenega državnega izpitnega centra za temeljne kvalifikacije voznikov. Ta dvojna vloga raziskovalca in osebe iz prakse (Brannick in Coghlan, 2007) mi omogoča edinstven dostop do deležnikov v panogi in do sicer zaupnih teoretičnih in praktičnih izpitnih podatkov za izvedbo kvantitativnih in kvalitativnih analiz.

Na podlagi opisanega so oblikovana tri raziskovalna vprašanja:

RV1: Kakšna je podjetniška priložnost za usposabljanje poklicnih voznikov iz tretjih držav v Sloveniji glede na obseg kadrovskega primanjkljaja in regulatorne pogoje?

RV2: Kateri dejavniki na strani prevoznih podjetij spodbujajo oziroma ovirajo izkoriščanje te priložnosti?

RV3: Kako se raven znanja, vozniških spretnosti in prometne kulture kandidatov razlikuje glede na izvorno državo in kakšne so posledice za kakovost usposabljanja?

Metodološko se delo opira na kvalitativno prevladujoč kombinirani pristop in triangulacijo treh empiričnih virov: polstrukturiranih intervjujev s prevozniki in pristojnima zbornicama, analize zapisov praktičnih voženj ter analize zapisov teoretičnih izpitov, dopolnjenih z izkušnjami iz prakse. Sledi devet poglavij, od teoretičnega okvira in konteksta prek metodologije ter empirične analize do oblikovanja poslovnega modela, priporočil in sklepa.

# 2 TEORETIČNI OKVIR PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI

## 2.1 Opredelitev podjetništva in podjetniških priložnosti

Podjetništvo je področje, ki ga raziskovalci proučujejo iz številnih različnih perspektiv, vse od ekonomske teorije, sociooloških vplivov, psihologije in motivacije posameznikov, ki se v to področje udejanjanja podajo, do vidikov inoviranja, strategij poslovanja, poslovnih načrtov in mnogih drugih kontekstov, ki bi jih lahko našteval. Eden izmed ključnih prispevkov, zaslužnih za oblikovanje sodobnega teoretičnega okvira in definicije podjetništva, je članek avtorjev Shana in Venkataramana (2000), ki predstavlja eno izmed najvplivnejših besedil v sodobni raziskavi podjetništva.

Avtorja v delu opredelita podjetništvo kot znanstveno področje, ki preučuje, kako, s strani koga in s kakšnimi učinki se priložnosti za ustvarjanje bodočih izdelkov in storitev odkrivajo, vrednotijo in izkoriščajo. Delno jih je k delu spodbudilo prav mnenje, da preobsežna in raznovrstna obravnava pojma podjetništva s seboj prinaša pomenske neusklajenosti in preslabo opredeljen konceptualni okvir, zaradi katerega je omejena tudi kredibilnost podjetništva kot raziskovalnega področja v akademskih študijah.

Njuna opredelitev je pomembna iz treh vidikov. Prvič, v središče raziskovalnega področja postavita prav pojem priložnosti, ki postane osrednja enota analize. Drugič, priložnost razumeta kot nekaj, kar je mogoče raziskovati sistematično, skozi faze odkrivanja, vrednotenja in izkoriščanja. Tretjič, pozornost posvetita tudi vlogi podjetnika samega in pomenu, ki ga ima za razvoj določene podjetniške priložnosti s posedovanjem informacij, svojimi kognitivnimi lastnostmi in predhodno raziskavo na temo danega poslovnega vprašanja. Tovrstno oblikovanje področja podjetništva je dovolj široko, da zajame različne načine podjetniškega delovanja, a hkrati dovolj ozko zastavljeno, da razmeji podjetništvo od drugih sorodnih področij, kot sta management in organizacijske študije.

## 2.2 Odkrivanje in ustvarjanje podjetniških priložnosti

Eno najbolj razpravljanih vprašanj v sodobni analizi podjetništva je tudi vprašanje o naravi oziroma izvoru podjetniških priložnosti. Gre za vprašanje, ki je dokaj filozofskega značaja, saj obravnava, kako se priložnosti pravzaprav pojavljajo in kakšen je odnos med priložnostjo in podjetnikom. Vprašanje je pomembno, saj različni pogledi in stališča vodijo v različne metodološke pristope k raziskovanju podjetniškega delovanja. V literaturi sta se izoblikovali dve ključni teoretični izhodišči, ki ju avtorja Alvarez in Barney (2007) označujeta kot teorijo odkrivanja (angl. discovery theory) in teorijo ustvarjanja (angl. creation theory). Teorija odkrivanja priložnosti izhaja iz predpostavke, da priložnosti objektivno obstajajo v določenem poslovnem okolju in izvirajo iz zunanjih tržnih sprememb, ki jih prinašajo premiki na področjih, kot so denimo tehnologija, regulativno okolje trga ali demografske spremembe.

Ta gibanja ustvarjajo tržna neravnovesja, ki se v obliki novih podjetniških priložnosti ponujajo podjetnikom, ki le-te zaznajo in so glede njih pripravljeni ukrepati ter delovati. Če podjetništvo dojemamo na ta način, sprejemamo, da priložnosti obstajajo neodvisno od vpliva podjetnika, saj so te v okolju prisotne in le čakajo, da jih nekdo odkrije. V tem primeru je podjetnikova vloga ta, da s svojim zaznavanjem, pozornostjo, obstoječim znanjem in svojimi socialnimi stiki to priložnost odkrije ter izkoristi pred drugimi (Shane, 2000).

To predstavlja tudi glavni faktor, ki ločuje podjetnike med seboj, saj je ključna prav njihova dovzetnost opazovanja ter hitrost odzivanja na odkrite tržne nepopolnosti. Nasprotno, teorija ustvarjanja priložnosti izhaja iz predpostavke, da priložnosti v okolju ne obstajajo objektivno, temveč jih podjetniki s svojim notranjim delovanjem šele ustvarjajo. Pomemben teoretski prispevek in pristop k teoriji ustvarjanja je tako imenovan pristop efektuacije (angl. effectuation theory), ki ga je razvila Sarasvathy (2001). Efektuacija predlaga način podjetniškega delovanja, kjer na prvem mestu premislimo, kakšne možnosti in katera sredstva so nam na voljo (naša identiteta, znanje, mreža kontaktov), in šele nato iz tega izpeljujemo nam izvedljive poslovne cilje. Sarasvathy ta pristop predlaga s petimi principi efektuacije: »bird-in-hand« (izhajanje iz nam takoj razpoložljivih sredstev, kaj zmorem, kaj vem in koga poznam), »affordable loss« (omejevanje tveganja na nam najvišjo sprejemljivo izgubo), »crazy quilt« (gradnja partnerstev in nam bližnjih zavezništev), »lemonade« (izkoriščanje presenečenj in obračanje nepričakovanega nam v prid) in »pilot-in-the-plane« (poudarek na aktivnem oblikovanju prihodnosti namesto ugibanja) (Sarasvathy, 2008).

Alvarez in Barney (2007) teh dveh pogledov ne obravnavata kot medsebojno izključujočih se alternativ, temveč kot dve različni teoretski logiki, od katerih je vsaka po svoje lahko primerna za razlago danega podjetniškega konteksta. Njun razmislek je ta, da teorija odkrivanja primerneje opisuje situacije, v katerih obstajajo relativno stabilne in ustaljene tržne strukture in v katerih so viri priložnosti (na primer spremembe v regulativi ali tehnologiji) razmeroma predvidljivi. Teorija ustvarjanja pa bolje opisuje tiste situacije, v katerih podjetnik deluje v negotovem in nedefiniranem okolju, kjer sam trg, izdelek ali kupci še ne obstajajo v prepoznavni obliki in se oblikujejo šele ob njegovem delovanju. V sodobni literaturi se dojemanje tega vprašanja vedno bolj premika proti stališču, da je strogo razločevanje med procesi odkrivanja in ustvarjanja preveč poenostavljeno in da se v resničnih podjetniških procesih oba mehanizma pogosto prepletata. Odgovor, ki je v zadnjem desetletju pridobil pomembno težo v literaturi, sta s konceptom priložnosti kot nagnjenj (angl. propensities) predlagala Ramoglou in Tsang (2016).

Ramoglou in Tsang (2016) izhajata iz kritike, da je klasična opredelitev podjetniških priložnosti v praksi pogosto interpretirana na način, ki priložnosti obravnava kot objektivne entitete, ki v okolju obstajajo neodvisno od podjetnikovega zaznavanja in delovanja. Avtorja zato predlagata bolj realistični pogled na teorijo podjetništva, v kateri priložnosti razumeta kot nagnjenja, ki po njunem pojmovanju obstajajo kot potencialne, še neuresničene možnosti, ki jih je mogoče uresničiti, vendar ob ustreznih tržnih predpogojih in delovanju podjetnika.

Ta priložnosti ne odkrije v popolnoma dobesednem smislu besede, prav tako pa je ne ustvari iz ničesar, temveč jo skozi svoje nagnjenje prepozna in s sistematičnim delovanjem tudi razvije in izvede. Takšno pojmovanje omogoča uravnoteženo razumevanje procesa, ki priznava tako obstoj objektivnih tržnih struktur kot tudi vlogo podjetnika.

To pojmovno razlikovanje je pravzaprav neposredno pomembno za magistrsko delo, saj obravnavana podjetniška priložnost usposabljanja poklicnih voznikov iz tretjih držav za delo v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) kot potencialna možnost objektivno obstaja, saj izhaja iz konkretne tržne situacije. Pomanjkanje voznikov v evropskem prometu je dokumentirano, v zadnjih letih ga aktivno izpostavlja Mednarodna zveza za cestni promet (v nadaljevanju IRU) in se stalno povečuje tako zaradi staranja delovne sile kot tudi nezanimanja mlajših generacij za ta poklic (Evropska komisija, 2026).

Na drugi strani tega razmerja obstajajo države z visokim številom potencialnih kandidatov, ki aktivno iščejo možnosti zaposlitve v tujini, o čemer poroča Mednarodna organizacija za migracije (IOM, 2024). Ob vsem tem se zaradi regulatornih, administrativnih, logističnih in kompetenčnih razlogov tok delovne sile ne vzpostavlja samodejno. Za njegovo uresničevanje je potrebno podjetnikovo notranje delovanje in subjektivni pristop k problematiki.

Da razprava med teorijo odkrivanja in teorijo ustvarjanja ostaja osrednja konceptualna usmeritev sodobnega raziskovanja podjetniških priložnosti, potrjujejo tudi novejše raziskave. Filser in drugi (2023) s sistematičnim pregledom področja prepoznavanja priložnosti strukturirajo obstoječe raziskave ter pokažejo, da napetost med objektivističnim (odkrivanje) in konstruktivističnim (ustvarjanje) razumevanjem priložnosti ostaja nerazrešena, hkrati pa se vse bolj uveljavljajo uravnotežena, realistično usmerjena stališča, kamor sodi tudi koncept priložnosti kot nagnjenj.

## 2.3 Modeli prepoznavanja in razvoja podjetniških priložnosti

Prav tako pomembno teoretično podlago tega magistrskega dela tvori model prepoznavanja in razvoja podjetniških priložnosti, ki so ga zasnovali Ardichvili in drugi (2003). Model je v sodobni raziskavi podjetništva ena najpogosteje citiranih konceptualizacij procesa prepoznavanja priložnosti in predstavlja združek predhodnih teoretskih prispevkov različnih avtorjev v smiselno celoto.

Ardichvili in drugi (2003) izhajajo iz stališča, da prepoznavanje priložnosti ni enkraten dogodek in prav tako ne rezultat naključnega odkritja, temveč kompleksen proces, ki se odvija v več fazah, nenehno, in nanj vpliva več medsebojno povezanih dejavnikov. Njihov model opredeljuje pet osrednjih elementov, ki kot celota oblikujejo proces prepoznavanja priložnosti in pogoje za njegov uspeh. Ti so predhodno znanje podjetnika, socialna omrežja, podjetniška pozornost, osebnostne lastnosti podjetnika in vrsta oziroma tip priložnosti.

### 2.3.1 Predhodno znanje

Predhodno znanje podjetnika je v tem modelu temeljni element, ki pojasnjuje razliko med posamezniki v sposobnosti prepoznavanja priložnosti. Avtorji razlikujejo tri vrste predhodnega znanja, ki so pomembne za ta proces: znanje o trgih (velikosti, strukturi in dinamikah trga), znanje o tem, kako servisirati trge (poznavanje procesov, tehnologij, praks), in znanje o potrebah kupcev (razumevanje specifičnih problemov brez rešitev). To koncepcijo so Ardichvili in drugi (2003) razvili na podlagi Shanove (2000) osrednje teze, da imajo različni podjetniki dostop do različnih informacij in da prav te razlike v informacijah pojasnjujejo, zakaj en podjetnik priložnost vidi oziroma razume, drugi pa je ne.

V kontekstu obravnavanega dela imam zaradi več kot desetletja izkušenj v dejavnosti poklicnega usposabljanja voznikov obsežno predhodno znanje na vseh treh ravneh, ki jih opredeljujejo avtorji. Na ravni trga poznam strukturo povpraševanja slovenskih in regionalnih prevoznih podjetij po voznikih. Na ravni servisiranja trga poznam postopke pridobivanja temeljnih kvalifikacij, regulatorni okvir in praktične izzive usposabljanja kandidatov iz različnih izvornih držav. Na ravni potreb kupcev poznam konkretne kadrovske stiske podjetij, s katerimi sodelujem že vrsto let.

### 2.3.2 Socialna omrežja

Drugi element modela so socialna omrežja podjetnika, ki jih avtorji obravnavajo kot ključen kanal za dostop do informacij, ki niso splošno na voljo. Razlikujejo med tako imenovanimi močnimi in šibkimi vezmi. Močne vezi zagotavljajo globoko in zanesljivo poznavanje obstoječega konteksta, šibke vezi pa omogočajo dostop do novih, pogosto presenetljivih informacij (angl. novel information) od posameznikov, ki delujejo v drugih panogah kot mi sami in nudijo svoj edinstven pogled. Za prepoznavanje podjetniških priložnosti so po modelu posebej pomembne prav šibke vezi, saj skozi njih podjetnik pridobi informacije, ki mu omogočajo povezovanje predhodno nepoznanih informacij.

V obravnavanem primeru imajo konkretna socialna omrežja pomembno vlogo na obeh straneh potencialne podjetniške priložnosti. Na strani povpraševanja po delovni sili so prisotni dolgoletni odnosi z domačimi in regionalnimi prevoznimi podjetji, ki služijo kot močne vezi in zagotavljajo zanesljive informacije o kadrovskih potrebah. Ti so mi skozi leta pričeli nakazovati hkratno potrebo po voznikih kot tudi zanimanje za voznike iz bolj oddaljenih držav. Na strani ponudbe so to stiki z agenti in skavti delovne sile v izvornih tretjih državah, ki nudijo dostop do informacij o razpoložljivosti kandidatov, administrativnih postopkih in kulturnih specifikah.

### 2.3.3 Podjetniška pozornost

Tretji element modela je podjetniška pozornost (angl. entrepreneurial alertness), ki v Ardichvilijevem modelu predstavlja tisto posebno sposobnost posameznika, da v množici informacij, ki ga vsakodnevno obdajajo, opazi tiste, ki nakazujejo potencialno priložnost. Pozornost se tukaj razlikuje od iskanja, kjer podjetnik že ve, kaj išče oziroma kaj mora najti, saj gre pri pozornosti za občutljivost za signale, ki jih vnaprej ne pričakujemo. Ardichvili in drugi (2003) poudarjajo, da je pozornost pogojena s preostalimi štirimi komponentami oziroma da preostale štiri komponente krepijo pozornost v sposobnost odkrivanja, saj podjetnik opazi le tisto, za kar ima ustrezno razumevanje in informacije.

Priložnost, ki jo obravnavam v tem magistrskem delu, prav tako temelji na pozornosti, zaznavi ključne problematike v panogi cestnega prevozništva. Pomanjkanje poklicnih voznikov kot splošni pojav je v panogi prisotno že vrsto let in je dokumentirano v številnih panožnih poročilih (Evropska komisija, 2026; IRU, 2024b). Povezava med tem strukturnim problemom in specifično možnostjo sistematičnega pridobivanja kadra iz bolj oddaljenih tretjih držav pa je zahtevala specifično kombinacijo predhodnega znanja (o postopkih usposabljanja), socialnih omrežij (dostop do partnerskih podjetij z obeh strani) in pozornosti, ki je povezala sicer ločene informacijske tokove. Pravzaprav je ključen vidik podjetniške pozornosti tudi ta zaznava, da so podjetja, sicer predhodno zadržana in skeptična do zaposlovanja kandidatov iz bolj oddaljenih tretjih držav, postopoma spremenila svoj pogled in naklonjenost do ideje reševanja svojih kadrovskih izzivov na način zaposlovanja kandidatov TCN (angl. third-country nationals).

Novejše študije pozornost obravnavajo kot merljiv mehanizem, ki posreduje med posameznikovimi danostmi in dejanskim prepoznavanjem priložnosti, pri čemer je njen učinek najizrazitejši prav v dinamičnih okoljih (Zhu in drugi, 2024). Ta ugotovitev je za obravnavani primer neposredno relevantna, saj je trg poklicnih voznikov zaradi sočasnih demografskih, regulatornih in geopolitičnih premikov izrazito dinamičen, moja zmožnost povezovanja sicer ločenih informacijskih tokov z obeh strani trga pa ustreza prav tisti vlogi pozornosti, ki jo sodobna literatura prepoznava kot ključno za prepoznavanje priložnosti.

### 2.3.4 Osebnostne lastnosti

Četrti element modela so osebnostne lastnosti podjetnika, ki vplivajo na proces prepoznavanja priložnosti. Avtorji navajajo več lastnosti, ki so jih empirične raziskave prepoznale kot pomembne, med njimi ustvarjalnost, optimizem, samoučinkovitost in toleranco do negotovosti. Ti dejavniki vplivajo na to, ali podjetnik prepoznano priložnost tudi aktivno razvije ali pa jo opusti kot preveč tvegano oziroma nedosegljivo, posredno nakazujejo podjetniško vztrajnost. Osebnostne lastnosti so v modelu obravnavane kot pogojni in ne nujno potrebni dejavnik, saj različni tipi podjetnikov lahko s svojimi specifičnimi lastnostmi uspejo (ali tudi ne) pri različnih vrstah priložnosti.

### 2.3.5 Tipi priložnosti

Peti element modela je tip oziroma narava same priložnosti, kjer avtorji razlikujejo štiri tipe priložnosti glede na dve dimenziji: ali je iskana vrednost (potreba oziroma povpraševanje nekega trga) opredeljena in ali je znana zmožnost ustvarjanja vrednosti (posedujemo potrebna sredstva za izvedbo dane priložnosti). Na preseku teh dveh dimenzij se znajdejo štirje tipi priložnosti: sanje (obe dimenziji sta nam neznani, podjetniško priložnost šele zamišljamo), reševanje problemov (potreba trga je znana, potrebna sredstva pa neznana), prenos tehnologije (posedujemo dano zmožnost, iščemo, kje jo lahko uporabimo) in oblikovanje oziroma prepoznavanje podjetja (obe dimenziji sta znani, poznamo potrebo trga in potrebna sredstva za realizacijo podjetniške priložnosti).

## 2.4 Razširjeni okvir Vogla: od podjetniške ideje do priložnosti

Vogel (2017) v članku v reviji *Entrepreneurship Theory and Practice* izhaja iz kritike, da je sodobna literatura o podjetniških priložnostih pojme podjetniška ideja, podjetniška priložnost in podjetniški koncept dolgo uporabljala kot sinonime drug drugemu. Po Voglovem pogledu takšna pojmovna nejasnost otežuje tako teoretski razvoj področja kot tudi empirično raziskovanje, saj raziskovalec ne more natančno opredeliti, kaj prepoznava, vrednoti oziroma kaj razvija. Zato predlaga analitično razlikovanje treh razvojnih stopenj, ki se med seboj kvalitativno razlikujejo po tem, v kolikšni meri je predmet obravnave še subjektivna zamisel oziroma v kolikšni meri je že podprt z informacijo iz zunanjega okolja.

Prva stopnja, podjetniška ideja, je subjektivna zamisel, ki obstaja izključno v zavesti posameznika in še ni bila podvržena zunanjemu preverjanju. Ideja se porodi kot posameznikovo opazovanje neke situacije, osnovano na njegovem znanju in ustvarjalnem povezovanju informacij, s katerimi razpolaga. V tej fazi ideja še nima statusa priložnosti, saj se ne ve, ali bo v zunanjem okolju potrjena. Druga stopnja, podjetniška priložnost, nastopi, ko se ideja začne preverjati v zunanjem okolju in pridobi bolj konkretno podlago. Priložnost ni več zgolj subjektivna zamisel, temveč odraz konkretnih tržnih pogojev, ki jih je mogoče objektivno analizirati v obliki povpraševanja, ponudbe, regulatornega okvira in razpoložljivih virov.

Prehod iz ideje v priložnost ne poteka samodejno, temveč skozi proces vrednotenja, ki vključuje zbiranje zunanjih informacij, preverjanje predpostavk in iskanje morebitnih potrditev ali zanikanj pri deležnikih, ki so relevantni za uresničitev ideje. Tretja stopnja, podjetniški koncept, je dokončno razvita oblika podjetniške priložnosti, v kateri je abstraktna možnost konkretizirana v specifično poslovno rešitev z opredeljeno vrednostno ponudbo, segmenti strank, kanali dostave ter stroškovno in prihodkovno strukturo. Koncept je torej priložnost, ki je bila podvržena procesu oblikovanja in je pripravljena za uresničitev. Prav na tej stopnji, denimo, v klasičnem podjetniškem procesu nastopa platno poslovnega modela (angl. business model canvas), za katerega sta zaslužna avtorja Osterwalder in Pigneur (2010).

Voglovo razlikovanje med idejo, priložnostjo in konceptom ima za strukturo magistrskega dela neposredno navezavo. Prvotna zamisel povezovanja pomanjkanja voznikov v EU s ponudbo kandidatov iz tretjih držav je v Voglovi terminologiji predstavljala podjetniško idejo v fazi subjektivne zamisli. Prehod te ideje v status podjetniške priložnosti je natanko tisto, kar v empiričnem delu magistrskega dela sistematično preverjam: triangulacija treh virov podatkov (polstrukturirani intervjuji, vsebinska analiza teoretičnih in praktičnih izpitnih zapisov) predstavlja proces vrednotenja, v katerem se empirično pokaže, ali je prvotna ideja podprta z objektivno prisotnimi tržnimi pogoji in tako dosega status priložnosti v Voglovem smislu.

Voglovo (2017) razlikovanje med idejo, priložnostjo in konceptom je mogoče povezati z novejšimi obravnavami, ki prepoznavanje priložnosti bolj tesno vežejo na znanje in učenje podjetnika. Ohlert in drugi (2025) na vzorcu korporativnih podjetnikov pokažejo, da samo znanje ali samo učenje prepoznavanja priložnosti ne pojasnita zadostno in da je za prepoznavanje priložnosti v novih, nepoznanih kontekstih ključno prav medsebojno delovanje obstoječega znanja in sposobnosti učenja. Za pričujoče delo je ta povezava pomembna, ker je predlagani poslovni model zasnovan okrog izobraževalno-kvalifikacijske ustanove, v kateri je predhodno strokovno znanje osnova premika od prvotne zamisli k preverjeni in dodelani podjetniški priložnosti.

## 2.5 Dvostranski trgi in platformni poslovni modeli

Za namene kasnejšega obravnavanja poslovne priložnosti usposabljanja poklicnih voznikov iz tretjih držav v Sloveniji, pri čemer platformni poslovni model predstavlja eno od možnih organizacijskih oblik za uresničitev priložnosti, je potrebno nasloviti še eno teoretsko komponento, neposredno vezano na zakonitosti dvostranskih trgov. Če Ardichvilijev model zajema področje prepoznavanja in razvoja podjetniških priložnosti, Voglov okvir pa ta postopek opredeljuje skozi posamezne faze konceptualizacije tega procesa, je potrebno določiti še konkretno organizacijsko strukturo, primerno za uresničitev priložnosti. V središču dogajanja obravnavane problematike se srečujeta dve skupini deležnikov, vsaka na svoji strani ponudbe in povpraševanja. V konkretnem primeru tako povpraševanje predstavljajo domači delodajalci v Sloveniji, ki delovno silo potrebujejo, na drugi strani pa ponudbo sestavljajo potencialni kandidati iz danih tretjih držav, ki te zahtevane poklice lahko opravljajo.

Na stičišču teh dveh skupin se tako moramo vprašati, kako na osnovi njunih danih situacij in s tem pogajalskih izhodišč lahko najbolje uskladimo ponudbo in povpraševanje danega trga. S poudarkom na različnih pogajalskih izhodiščih ciljam predvsem na razkorak med delodajalci, ki se zelo borijo zapolniti odprta delovna mesta za izpeljavo svojih zastavljenih poslov. Ti bodo z vidika povpraševanja in stroškov pridobivanja kandidatov precej neelastični, medtem ko se kandidati v danih tretjih državah lahko odločajo med razmeroma širokim naborom ciljnih držav in ponudnikov delovnih mest, kjer lahko iščejo zaposlitev.

Prav vprašanje usklajevanja deležnikov danega modela je glavno vprašanje, s katerim se ukvarja teorija dvostranskih trgov in platformnih poslovnih modelov. Za namen predstavitve temeljnih konceptov teorije dvostranskih trgov se naslanjam na delo avtorjev Rocheta in Tirola (2003), z vključitvijo sodobnejše razširitve tega raziskovalnega področja s strani avtorjev Evansa in Schmalenseeja (2016).

### 2.5.1 Opredelitev dvostranskih trgov

Rochet in Tirole (2003) sta v članku, objavljenem v reviji *Journal of the European Economic Association*, dvostranski trg opredelila kot okolje in interakcijo, v kateri dve sicer ločeni skupini uporabnikov prideta v stik druga z drugo skozi platformo, ki ju povezuje, poleg tega pa je ocenjena vrednost sodelovanja za vsako posamezno skupino neposredno vezana na število uporabnikov druge skupine.

V praksi bi to lahko ponazorili z dvostranskim trgom posredovanja in zaposlovanja delovne sile, poklicnih voznikov v prostoru EU, kjer sistem deluje le ob predpogoju, da je tako na strani zainteresiranih delodajalcev kot tudi zainteresiranih delavcev zadostno število vpletenih oseb. Avtorja izpostavljata, da pri tem ne gre zgolj za vlogo posredništva, kot na primer pri klasičnih trgovcih, temveč za bolj poglobljeno organizacijo razmerij, na primer z udeležencem prilagojeno cenovno strukturo, s katero platforma aktivno upravlja zveze med obema stranema.

Ključna značilnost dvostranskih trgov je prav v posebnosti njihovih cenovnih struktur, ki se tako pomembno razlikujejo od bolj klasičnih enostranskih trgov. Medtem ko na enostranskih trgih cena predstavlja ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem po dani dobrini, je na dvostranskih trgih skupna cena za udeležence, ki jo platforma zaračuna, manj pomembna od tega, kako je le-ta porazdeljena med obema stranema. Pravzaprav je od cene oziroma skupnega stroška in porazdelitve le-tega odvisen tudi sam obstoj dane platforme. V praksi takšne dvostranske platforme pogosto eno stran subvencionirajo, včasih celo nagrajujejo, da bi s tem privabile zadostno število udeležencev na drugi strani razmerja. Tipski primer, ki ga navajata avtorja, so plačilne kartice, kjer imetniki kartic praviloma ne plačujejo stroškov uporabe kartic (pogosto za uporabo celo prejmejo finančne ugodnosti), glavni del stroškov pa nosijo trgovci, ki kartice sprejemajo, v obliki provizij, ki jih platforma obračunava.

Če ta fenomen preslikamo na obravnavano področje zaposlovanja voznikov, v praksi glavnino stroška administrativnih postopkov, pridobitve delovnih dovoljenj, potovanja v ciljno državo in tudi stroškov kvalifikacije nosi delodajalec sam, saj je cenovno bolj neelastičen, kar se lahko s strani izvorne države financira na način povratnih ali nepovratnih spodbud, medtem ko kandidati, ki najpogosteje prihajajo iz finančno šibkejših okolij, nosijo manjši del stroška, navadno tolikšen, da delodajalcu signalizirajo resno namero napotitve na dano delovno mesto in ga s tem zavarujejo pred tveganjem nenadne odpovedi, oziroma v obsegu tega, kar postane njihovo lastništvo (na primer kvalifikacija).

Prav to razširitev na večje število udeležencev v teh trgih in platformah sta v svoji monografiji vpeljala Evans in Schmalensee (2016). Obstoječo konceptualno opredelitev Rocheta in Tirola sta razširila in posodobila s številnimi primeri sodobnega digitalnega gospodarstva (na primer Airbnb, Uber, LinkedIn in podobne platforme), z ugotovitvijo, da se v praksi pogosto srečujemo s platformami, ki povezujejo tri ali celo več različnih skupin deležnikov hkrati, zato govorita o večstranskih platformah (angl. multisided platforms).

Kljub vsebinski razširitvi pa ostaja osrednji teoretski temelj nespremenjen: vrednost platforme same izhaja iz načina udeležbe uporabnikov na različnih straneh, kar ustvarja specifično organizacijsko dinamiko, ki bistveno vpliva na oblikovanje poslovnega modela.

### 2.5.2 Mrežni učinki in kritična masa platforme

Vsekakor najpomembnejši mrežni učinek platformnega sistema je v literaturi opredeljen kot medstranski mrežni učinek (angl. cross-side network effect). Le-ta zajema dinamiko poviševanja vrednosti platforme za eno stran udeležencev z višanjem udeležbe druge strani. Rochet in Tirole (2003) ter Evans in Schmalensee (2016) skladno ugotavljajo, da je prav ta zakonitost ključnega pomena za uspeh platformnih modelov in tudi razlog, zakaj so dane platforme, ko enkrat preidejo iz svojih začetnih povojev, sposobne doseganja izjemnih rasti in zajemanja prevladujočih tržnih deležev.

Poleg medstranskih avtorji definirajo tudi znotrajstranske mrežne učinke (angl. same-side network effects), ki so lahko pozitivni (denimo kadar uporabniki iste strani med seboj izmenjujejo informacije ali oblikujejo skupnost) ali negativni (denimo kadar si uporabniki na isti strani neposredno konkurirajo za omejeno pozornost deležnikov z druge strani). Primer tega so lahko kandidati na eni strani države, ki si med seboj pomagajo in svetujejo, potem ko je prvim izmed njih bila omogočena pot do zaposlitve, katero delijo s svojimi znanci in prijatelji, ali pa delodajalci, ki med seboj tekmujejo za omejen vir in dostop do delovne sile.

Za optimalno delovanje mrežnih učinkov mora platforma doseči kritično maso uporabnikov, tisto minimalno število uporabnikov na vsaki strani, ko se pričnejo mrežni učinki potencirati in spodbujati sami sebe ter v platformo z organsko rastjo naravno privabljati uporabnike. Drugače rečeno, ko platforma doseže kritično stanje, pričnejo uporabniki na eni strani samodejno vanjo privabljati druge uporabnike, ne da bi za to bila potrebna dodatna vlaganja ali posredovanja s strani upravljavca platforme, kar vodi v pospešeno rast in širitev sistema.

To zavidljivo stanje tako predstavlja velik finančni in organizacijski zalogaj v začetnih fazah vzpostavljanja platforme, ko za dano podjetniško priložnost ni zagotovila za uspeh, sam sistem pa je ob nižjem številu uporabnikov dokaj nestabilen, krhek in potreben zajetne zunanje podpore, najpogosteje skozi intenzivno trženje oziroma nudenje dodatnih ugodnosti, ki so jih zgodnji uporabniki (angl. early adopters) deležni za pridružitev (Evans in Schmalensee, 2016).

### 2.5.3 Zagonski izziv in cenovna struktura

Iz dinamike mrežnih učinkov izhaja eden osrednjih praktičnih izzivov pri oblikovanju novih platform, ki ga v literaturi označujemo kot zagonski izziv oziroma problem kokoši in jajca (angl. chicken-and-egg problem). Bistvo izziva je preprosto, a ga je v praksi zelo težko rešiti. Uporabniki ene strani se ne pridružijo platformi, dokler na drugi strani ni dovolj uporabnikov, hkrati pa uporabniki druge strani čakajo, da bo na prvi strani zbrana zadostna udeležba. Platforma tako stoji pred dilemo, kako sploh začeti, kadar nobena stran sama zase ne zagotavlja zadostne vrednosti, ki bi upravičila priključitev druge. Evans in Schmalensee (2016) identificirata več strateških pristopov za reševanje tega izziva. Prvi pristop je sekvenčna strategija, pri kateri platforma najprej pridobi tisto stran, ki jo je enostavneje aktivirati, in šele ko ta doseže določen obseg, aktivno pristopa tudi k drugi strani.

Drugi pristop je lahko vzporedni zagon obeh strani s pomočjo močnih pobud, finančnih spodbud, garancij ali ekskluzivnih ponudb, ki začasno nadomestijo še neobstoječe mrežne učinke. Izbor strategije je odvisen od strukturnih značilnosti obravnavanega trga, predvsem od relativne cenovne občutljivosti obeh strani in od tega, katera stran je lažje dostopna ali ima nižje stroške začetnega pridobivanja.

Izbor zagonske strategije je tesno povezan z oblikovanjem cenovne strukture. Na dvostranskih platformah je cenovna struktura praviloma asimetrična, kot že omenjeno: ena stran je subvencionirana oziroma plačuje bistveno manj, druga pa nosi večji del stroškov delovanja platforme (Rochet in Tirole, 2003). Odločitev, katera stran naj bo subvencionirana, izhaja iz primerjave dveh dejavnikov – cenovne občutljivosti posamezne strani in njenega prispevka k vrednosti, ki jo zaznava nasprotna stran.

### 2.5.4 Platforme na področju pridobivanja delovne sile

Posebej pomembna aplikativna različica platformnih modelov za pričujoče magistrsko delo so platforme v industriji delovne sile. Evans in Schmalensee (2016) obravnavata več sodobnih primerov, ki segajo od splošnih zaposlitvenih platform (LinkedIn) do specializiranih platform za projektno delo in storitve (Upwork). Pri teh platformah ponudbeno stran predstavljajo kandidati za zaposlitev oziroma izvajalci storitev, stran povpraševanja pa delodajalci oziroma naročniki. Platforma med obema stranema posreduje informacije, omogoča iskanje ustreznega ujemanja in pogosto upravlja tudi plačilne transakcije. Specifična značilnost uspešnih platform v industriji delovne sile je, da niso zgolj posredovalci informacij, temveč aktivno prispevajo k oblikovanju kakovostne ponudbe kandidatov s preverjanjem kompetenc, ocenjevanjem le-teh, certificiranjem oziroma z drugimi mehanizmi zmanjševanja informacijske asimetrije. V literaturi se platforme, ki takšno funkcijo aktivno opravljajo, pogosto označujejo kot kurirane platforme (angl. curated platforms).

Razširjeni model kurirane platforme je za obravnavano priložnost posebej relevanten, saj poklicno usposabljanje voznikov ni zgolj ujemanje med kandidati in prevozniki, temveč zahteva formalno pridobitev regulatorno predpisanih temeljnih kvalifikacij, kar ureja direktiva EU tega področja in zakoni ter pravilniki v našem pravnem redu. Zatorej platforma, ki bi zgolj povezovala ponudbo in povpraševanje, brez zagotavljanja kvalifikacijske komponente, strukturnim pogojem trga ne bi ustrezala.

Ob klasični ekonomski obravnavi dvostranskih in večstranskih platform Alauddin in drugi (2024) ugotavljajo, da platforme delavcem hkrati prinašajo priložnosti, kot so nizke vstopne ovire, lažje usklajevanje ponudbe in povpraševanja ter prožnost dela, a tudi tveganja, med katera sodijo pomanjkanje socialne zaščite, nadzor, večja konkurenca in pritisk na višino plačil. Za obravnavani primer je to opozorilo pomembno iz dveh razlogov. Prvič, kaže, da zasnova platforme ni nepomembna in da način porazdelitve stroškov in tveganj neposredno vpliva na položaj kandidatov. Drugič, prav vključitev kvalifikacijske komponente in skrbno izbranih partnerjev model približa kurirani in etično zasnovani različici platforme ter ga oddaljuje od bolj problematičnih oblik posredovanja delovne sile.

### 2.5.5 Relevanca za obravnavano podjetniško priložnost

Teorijo dvostranskih platform v pričujočem magistrskem delu uporabljam kot analitični okvir za strukturiranje ene od možnih oblik poslovnega modela v sedmem poglavju. V klasični teoretski obliki platforma povezuje dve strani, ponudbo delovne sile iz tretjih držav, kjer nastopajo kandidati skupaj s tujimi posredniki, ki jih pripravljajo za mednarodno zaposlitev, ter povpraševanje po tej delovni sili, ki ga izražajo prevozna podjetja v Sloveniji in drugih državah članicah EU. V tem pogledu lahko razmišljamo o vzpostavi platformnega operaterja skozi izobraževalni center, ki obe strani povezuje in hkrati zagotavlja regulatorno zahtevano usposobitev kandidatov. Čeprav klasična teorija dvostranskih trgov platformo opisuje kot povezovalko dveh strani, obravnavani primer dejansko vključuje več kot dve skupini deležnikov. Poleg kandidatov in slovenskih oziroma evropskih prevoznih podjetij v razmerju nastopajo tudi tuji posredniki in skavti, ki kandidate v izvornih državah pripravljajo in preverjajo. Takšna večstranskost ustreza konceptu večstranskih platform, kot ga opredeljujeta Evans in Schmalensee (2016), in pojasnjuje, zakaj zgolj dvostransko posredovanje ne zadošča: vrednost za vsako od vključenih strani je odvisna od zanesljivega delovanja preostalih. To dodatno utemeljuje vlogo kuriranega platformnega operaterja, ki povezave med vsemi stranmi aktivno jamči za kakovost usposobljenih kandidatov.

## 2.6 Dimenzije evalvacije priložnosti

Brown (2009) v monografiji *Change by Design* predstavi okvir, katerega temeljno izhodišče je, da je uspešna poslovna inovacija pogojena s sočasnim izpolnjevanjem treh medsebojno povezanih dimenzij: zaželenosti, izvedljivosti in ekonomske upravičenosti. Priložnost, ki izpolnjuje le eno ali dve od teh dimenzij, ne dosega pogojev za trajno poslovno delovanje.

Zaželenost brez izvedljivosti ostaja zgolj želja, izvedljivost brez zaželenosti pomeni rešitev, ki je nihče ne potrebuje. Oboje skupaj brez ekonomske upravičenosti je lahko le kratkotrajno vzdržno. Inovativni preboj se zgodi šele na točki preseka dimenzij.

Zaželenost (angl. desirability) označuje dimenzijo, ki izhaja iz perspektive uporabnika oziroma deležnika. Osrednje vprašanje je, ali obstaja dejanska potreba ali želja po rešitvi, ki jo priložnost ponuja. V obravnavanem primeru zaželenost vključuje dve povezani razsežnosti: pripravljenost slovenskih in evropskih prevoznih podjetij, da zaposlujejo voznike iz tretjih držav, ter pripravljenost kandidatov iz izvornih držav, da se odločijo za poklicno usposabljanje in zaposlitev v Sloveniji oziroma v EU. V evalvaciji magistrskega dela ta dimenzija neposredno ustreza drugemu raziskovalnemu vprašanju (RV2) o dejavnikih, ki vplivajo na pripravljenost slovenskih prevoznih podjetij za zaposlovanje voznikov iz tretjih držav, in se empirično preverja skozi polstrukturirane intervjuje z ključnimi sogovorniki iz panoge cestnega prevozništva.

Izvedljivost (angl. feasibility) označuje dimenzijo, ki izhaja iz strukturnih pogojev okolja. Osrednje vprašanje je, ali je v danih regulatornih, operativnih in infrastrukturnih pogojih uresničitev priložnosti sploh mogoča. V obravnavanem primeru izvedljivost vključuje regulatorno izvedljivost (pogoji za pridobitev delovnih dovoljenj, postopek pridobitve temeljnih kvalifikacij, priznavanje tujih vozniških dovoljenj), operativno izvedljivost (zmogljivost obstoječih pooblaščenih centrov za usposabljanje, dostop do kadra, logistični pogoji) in kadrovsko izvedljivost (razpoložljivost kompetentnih kandidatov v izvornih državah). V evalvaciji ta dimenzija neposredno ustreza prvemu raziskovalnemu vprašanju (RV1) o obstoju in regulatornem kontekstu priložnosti ter tretjemu raziskovalnemu vprašanju (RV3) o razlikah v kompetencah kandidatov, ki ju empirično obravnavam v šestem poglavju.

Ekonomska upravičenost (angl. viability) označuje dimenzijo, ki izhaja iz poslovne vzdržnosti. Osrednje vprašanje je, ali lahko predlagani poslovni model generira dovolj prihodkov za pokrivanje stroškov ter hkrati zagotavlja zadosten donos, ki bi upravičil vlaganja podjetniškega truda in kapitala. V obravnavanem primeru ekonomska upravičenost vključuje okvirno oceno tržne velikosti, stroškovno strukturo usposabljanja, cenovno občutljivost prevoznih podjetij in alternativne stroške za kandidate.

# 3 TEMELJNE KVALIFIKACIJE IN TRG VOZNIKOV

## 3.1 Regulatorni okvir Evropske unije

Poklicno usposabljanje voznikov tovornih in potniških vozil v EU je usklajeno in urejeno z Direktivo (EU) 2022/2561 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju voznikov nekaterih cestnih vozil za prevoz blaga ali potnikov (v nadaljevanju Direktiva).

Direktiva ureja dve ključni področji: postopek pridobitve temeljne kvalifikacije, s katero voznik dokazuje, da je poklicno usposobljen za upravljanje težkih vozil za prevoz blaga ali potnikov, in obveznost rednega usposabljanja, s katero voznik svojo kvalifikacijo vsakih pet let obnavlja. Direktiva je bila sprejeta kot nadgradnja in prenovitvena različica prejšnje Direktive 2003/59/ES, ki je bila več kot dve desetletji temeljni predpis tega področja.

Razlogi za sprejem nove direktive so bili predvsem potreba po posodobitvi vsebin usposabljanja glede na tehnološki razvoj (tukaj so omenjena predvsem alternativna pogonska sredstva in napredni sistemi za pomoč vozniku), poenotenje izvajanja usposabljanj med državami članicami ter odprava določenih drugih razhajanj, ki so se pokazala v praksi izvajanja prejšnje direktive.

V preteklosti je bilo veliko nestrinjanj glede priznavanja kvalifikacij, pridobljenih v različnih državah članicah, posebno takrat, ko je posamezni kandidat zamenjal delodajalca in tudi državo, kjer je zaposlen. Kjer sedanja direktiva še vedno odstopa od trenutnega tržnega stanja, je prav obravnavana problematika naloge, morebitne posebnosti pri izobraževanju in zaposlovanju kandidatov, ki prihajajo izven okvirov delovne sile, ki je v EU že prisotna, se pravi državljanov iz bolj oddaljenih tretjih držav.

Pomembno pa je, da Direktiva v svojih temeljnih strukturnih elementih, obsegu temeljne kvalifikacije, trajanju rednega usposabljanja in sistemu kode Unije »95«, ohranja kontinuiteto s prejšnjo ureditvijo. Za obravnavano podjetniško priložnost je to pomembno, ker pomeni, da je regulatorno okolje stabilno in predvidljivo. Temeljna struktura sistema se v dogledni prihodnosti ne bo bistveno spreminjala, kar zmanjšuje regulatorno tveganje za vlaganje v razvoj predlaganega poslovnega modela. Osrednji instrument, ki ga je Direktiva (in pred njo Direktiva 2003/59/ES) uvedla v skupnem evropskem prostoru, je harmonizirana koda Unije »95«. Ta koda se vpiše v vozniško dovoljenje ali v posebno izkaznico o vozniških kvalifikacijah in predstavlja dokazilo, da voznik izpolnjuje zahteve direktive glede temeljne kvalifikacije oziroma rednega usposabljanja. Poklicna usposobljenost voznika je veljavna pet let in jo mora voznik pred iztekom veljavnosti obnoviti z opravljenim rednim usposabljanjem v obsegu 35 ur. Brez veljavne kvalifikacije voznik ne sme opravljati poklicnega prevoza blaga ali potnikov, kar velja enotno v vseh državah članicah EU.

Temeljna pravna podlaga, na kateri direktiva gradi, je načelo medsebojnega priznavanja kvalifikacij. Poklicna kvalifikacija, pridobljena v kateri koli državi članici, je po pravu EU veljavna v vseh preostalih državah članicah. To načelo ima za obravnavano podjetniško priložnost dvojno posledico. Prvič, kandidat iz tretje države, ki v Sloveniji pridobi temeljno kvalifikacijo in kodo Unije »95«, lahko kasneje svojo kvalifikacijo uporablja pri zaposlitvi v katerem koli slovenskem ali drugem evropskem prevoznem podjetju, kar razširja geografsko območje potencialnega povpraševanja po poslovni storitvi. Drugič, tuja kvalifikacija, pridobljena v tretji državi, v EU nima neposrednega pravnega statusa, zato mora voznik iz tretje države, ki želi poklicno voziti v EU, temeljno kvalifikacijo pridobiti po predpisanem postopku znotraj ene od držav članic.

Za obravnavano podjetniško priložnost ima slednja posledica osrednji strukturni pomen. Dejstvo, da mora voznik iz tretje države za poklicno delo v EU pridobiti temeljno kvalifikacijo po evropskem postopku, je natanko tisti regulatorni element, ki ustvarja strukturno potrebo po kvalifikacijsko-izobraževalni komponenti v predlaganem poslovnem modelu. Platformni model, ki bi zgolj posredoval informacije med kandidati in delodajalci, tej strukturni zahtevi ne bi ustrezal. Prava nadgradnja je model, ki izobraževalno funkcijo vključuje kot bistveni sestavni del vrednostne ponudbe.

Za celovitost regulatornega okvira je treba omeniti najnovejši zakonodajni razvoj na tem področju, Direktivo (EU) 2025/2205, ki prinaša tri pomembne elemente. Prvi je uvedba mehanizma za priznavanje vozniških dovoljenj iz izbranih tretjih držav, ki imajo dovolj sorodno regulativo prometne varnosti in dovolj zanesljivo evidenco varnostnih kazalnikov. Komisija bo z izvedbenimi akti za vsako tretjo državo posebej presodila, ali izpolnjuje pogoje za »varno« tretjo državo, in v tem primeru bodo vozniška dovoljenja, pridobljena v takšni državi, v EU prek mehanizma zamenjave priznana brez dodatnih usposabljanj ali izpitov (Evropska komisija, 2026). Drugi element je uvedba digitalnih vozniških dovoljenj, ki se bodo lahko hranila v mobilnih napravah in uporabljala v vseh državah članicah. Tretji element je pojasnitev minimalne starostne meje za poklicne voznike: voznik, ki ima opravljeno temeljno kvalifikacijo, lahko upravlja tovorna vozila že od 18. leta starosti, kar pravno utrdi določbe, ki so se v praksi že uporabljale. Direktiva uvaja mehanizem priznavanja vozniških dovoljenj iz tretjih držav, ne pa tudi mehanizma medsebojnega priznavanja poklicnih kvalifikacij iz tretjih držav. To pomeni, da kandidat iz tretje države tudi po polni uporabi direktive v letu 2029 ne bo mogel uporabiti svoje izvorne poklicne kvalifikacije v EU, temveč bo še naprej moral pridobiti temeljno kvalifikacijo po evropskem postopku v eni od držav članic.

## 3.2 Trg poklicnih voznikov v Evropski uniji

Strukturni primanjkljaj voznikov poklicnih tovornih vozil je dokumentiran ne le v Sloveniji, temveč predstavlja enega osrednjih kadrovskih izzivov prevozniškega sektorja v celotni EU. Evropska komisija (2026) v svojem zaključnem poročilu *Bus and truck drivers from third countries*, pripravljenem v sodelovanju z IRU, sistematično obravnava regulativne, migracijske in kvalifikacijske vidike zaposlovanja poklicnih voznikov iz tretjih držav v EU.

Po analizi Evropske komisije v EU tako trenutno manjka približno 500.000 poklicnih voznikov, projekcije pa nakazujejo, da bo to število ob nespremenjenih trendih v naslednjih treh do petih letih preseglo milijon. Razlog za takšno poslabšanje kadrovske slike ni samo eden, po analizi gre za skupni vpliv več dejavnikov: demografsko staranje obstoječe delovne sile, nizko privlačnost poklica za mlade generacije, dolg postopek pridobivanja vozniškega dovoljenja ustrezne kategorije in poklicnih kvalifikacij, razmeroma slabi delovni pogoji v sektorju (dolge in nepredvidljive delovne ure, pomanjkanje varnih in opremljenih parkirišč, občasno nesprejemljivi pogoji v skladiščih naročnikov).

Med naštetimi vzroki primanjkljaja je nizka privlačnost poklica tesno povezana z dokumentirano zahtevnostjo delovnih pogojev poklicnih voznikov, kar potrjujejo tudi Amoadu in drugi (2024), ki ugotavljajo, da za poklic značilni dejavniki, kot so dolg in nepredvidljiv delovni čas, utrujenost, omejen nadzor nad razporedom, slabo plačilo, omejen dostop do počitka in sanitarij ter visoke psihosocialne obremenitve, sistematično poslabšujejo zdravje voznikov in znižujejo varnostne izide. Za obravnavano priložnost je ta ugotovitev pomembna v dveh pogledih.

Na prvem mestu pojasnjuje, zakaj se domači kader v poklic vključuje v premajhnem številu, hkrati pa kaže, da so delovni pogoji ključen dejavnik zadrževanja kadra, kar neposredno zadeva drugo raziskovalno vprašanje (RV2) in etično utemeljeni vidik dolgoročnega zadrževanja voznikov. Prav tako se zajeten delež voznikov v prihodnjih letih upokojuje, kar brez bistveno okrepljenega priliva novih voznikov napoveduje nadaljnje stopnjevanje primanjkljaja. V vseh državah ženske voznice predstavljajo okvirno 7 % deleža voznikov v cestnem prometu (IRU, 2024a).

Demografska struktura evropskega voznega kadra je izrazito neuravnotežena. Po podatkih Evropske komisije (2026) je povprečna starost voznika tovornjaka v Evropi 47 let, voznika avtobusa pa 50 let. Delež voznikov, mlajših od 25 let, je v cestnem tovornem prometu le okoli 5 odstotkov, v avtobusnem in turističnem prevozu pa le okoli 3 odstotkov. Delež mladih je tako kritično nizek: v Italiji 2,2 odstotka, v Nemčiji 2,6 odstotka, v Španiji in Poljski po 3 odstotke (IRU, 2024a). Delež voznikov, starejših od 55 let, v povprečju za evropske države, zajete v poročilih IRU, znaša okoli 31 odstotkov (IRU, 2024a).

Kombinacija zelo majhnega vstopa mladih v poklic in zelo velikega deleža voznikov pred upokojitvijo ustvarja demografski stiskalec, pri katerem se vsako leto število aktivnih voznikov zmanjšuje brez kompenzacije skozi strukturni notranji tok mladih vstopnikov. Pomemben kazalnik vstopa voznikov iz tretjih držav v evropski prevozniški sektor so potrdila za voznike (angl. driver attestations), ki jih izdajajo prevoznim podjetjem, ki zaposlujejo voznike iz tretjih držav. Po podatkih Evropske komisije (2026) je bilo v letu 2022 v EU izdanih 302.526 takšnih potrdil, kar pomeni 7,5-odstotni delež voznikov iz tretjih držav med vsemi poklicnimi vozniki v EU. Delež je nekoliko višji v cestnem tovornem prometu (približno 8 odstotkov) kot v avtobusnem in turističnem prevozu (približno 5 odstotkov), kar je strukturno pričakovano: v potniškem prometu je dobro znanje lokalnega jezika za komunikacijo s potniki dodatna ovira pri zaposlovanju voznikov iz tretjih držav.

### 3.2.1 Evropske pobude za reševanje primanjkljaja

Na ravni EU in mednarodnih organizacij so v zadnjih letih zagnane tri pobude, ki so za obravnavano priložnost še posebej pomembne. Prva je projekt SDM4EU (angl. Skilled Driver Mobility for Europe), ki ga izvaja IRU. Projekt sistematično mapira države, ki imajo bodisi presežek bodisi primanjkljaj profesionalnih voznikov, in razvija okvir usklajene mobilnosti voznikov iz presežnih v primanjkujoče države.

Druga je projekt STEER2EU, ki ga je IRU izvedla za Evropsko komisijo in je preučil poti zaposlovanja voznikov iz tretjih držav, vključno s kvalifikacijami, vizumskimi postopki in delovnimi pogoji. Tretja je splošni okvir Evropskega pakta o migracijah in azilu, ki predvideva partnerstva z izbranimi državami. Vse tri pobude so neposredno relevantne za obravnavano podjetniško priložnost, ker potrjujejo, da je vstop voznikov iz tretjih držav v evropski trg dela postal strateški odziv na strukturni kadrovski primanjkljaj.

Širši regulatorni in politični kontekst reševanja kadrovskih primanjkljajev z zaposlovanjem državljanov tretjih držav obravnava študija Evropske migracijske mreže in Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (EMN in OECD, 2024), pripravljena na podlagi nacionalnih prispevkov 25 držav, med njimi Slovenije. Študija ugotavlja, da je delovna migracija vse bolj prepoznana kot ključna strategija za blaženje trajnih kadrovskih primanjkljajev, hkrati pa dokumentira, da v večini obravnavanih držav pridobivanje delovne sile pretežno vodijo delodajalci in zasebne agencije za posredovanje, medtem ko nacionalni organi na te postopke vplivajo predvsem prek regulativnih in podpornih ukrepov. Za obravnavano priložnost je ta ugotovitev pomembna iz dveh razlogov. Prvič, umešča predlagani model agencijskega posredovanja v prevladujočo evropsko prakso. Drugič, primerjalno potrjuje, da je vloga zasebnega posrednika v tej vrzeli strukturno pričakovana, kar dodatno utemeljuje smiselnost obravnavane poslovne priložnosti.

### 3.2.2 Primerjalni pregled shem v izbranih državah: Slovaška in Poljska

Za umestitev slovenske ureditve v širši evropski kontekst je smiselno predstaviti dve nacionalni shemi, ki sta v evropskem prostoru najbolj izrazito izoblikovani in ki sta za predlagani slovenski poslovni model neposredno relevantni: slovaški in poljski model. Obe državi v zadnjem desetletju izvajata sistematične sheme za olajšano zaposlovanje voznikov iz tretjih držav, ki sta v podatkih Evropske komisije (2026) navedeni kot dobri praksi.

Slovaška je v evropski primerjavi izjemen primer države, ki je razvila izrazito sistematičen okvir za zaposlovanje voznikov iz tretjih držav, in to s posebnim mehanizmom, ki je za obravnavano slovensko priložnost strateško najbolj relevanten. Slovaški prevozniki, ki izpolnjujejo posebne zakonsko opredeljene pogoje (registracija dejavnosti najmanj 10 let, odsotnost davčnih dolgov in dolgov iz socialnih prispevkov), lahko pridobivajo vizume in zaposlujejo voznike iz seznama 19 izbranih tretjih držav (Evropska komisija, 2026). Slovaški model je za obravnavano priložnost izrazito pomemben iz dveh razlogov. Prvič, seznam 19 držav vključuje neposredno Indijo, Filipine in Nepal, ki so v podpoglavju 4.2 obravnavani kot ključni izvorni trgi za predlagani slovenski poslovni model. Drugič, struktura slovaškega sistema, državni seznam izvornih držav v kombinaciji z zaostrenimi pogoji za delodajalce, prikazuje politični model, ki ga slovenska ureditev za zdaj nima.

Poljska je v evropski primerjavi kvantitativno največja referenca. Konec leta 2023 je v Poljski delovalo 162.489 poklicnih voznikov iz tretjih držav, kar predstavlja skoraj 30 odstotkov vseh poklicnih voznikov v poljski panogi prevozništva (Evropska komisija, 2026).

Med temi vozniki največji delež (88.923 oseb) predstavljajo ukrajinski državljani. Strukturno gledano poljski sistem temelji na dveh poenostavitvah. Prvič, poljska vlada je razvila sporazume s petimi tretjimi državami (Ukrajina, Belorusija, Gruzija, Armenija, Moldavija), na podlagi katerih lahko državljani teh držav delajo v Poljski do 24 mesecev brez polnega delovnega dovoljenja, na osnovi tako imenovane pisne izjave o nameri zaupanja dela tujcu, ki jo poljski delodajalec registrira pri pristojnem uradu za delo. Drugič, poljski postopek pridobitve dovoljenja je z uporabo te poenostavljene poti skrajšan na 4 do 6 tednov (po sklenitvi pogodbe z voznikom), v primerjavi z običajnimi trajanji od 6 do 12 mesecev v drugih državah članicah EU (Evropska komisija, 2026). Primerjava obeh sistemov razkriva pomembno strategijo razlikovanja.

Slovaški model je geografsko širši (19 držav, vključno z azijskimi izvornimi trgi), vendar je dostop zanj omejen na zaupanja vredne delodajalce (10-letna registracija, brez davčnih dolgov). Poljski model je geografsko ožji (5 izvornih držav, vezanih predvsem na ozemeljsko in zgodovinsko bližino), vendar je administrativno odprt za vse delodajalce. Za slovensko regulatorno okolje sta oba modela poučna, vendar v različnih pogledih. Poljski model nakazuje na strukturno možnost znatnega olajšanja postopka za določene izvorne države, slovaški model pa nakazuje, da je takšno olajšanje mogoče sistemsko razširiti tudi na bolj oddaljene tretje države, ko se zaupanje gradi skozi pogoje za delodajalca.

### 3.3 Slovenski regulatorni okvir

Osrednji predpis s področja poklicnega usposabljanja voznikov je Zakon o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-2), Ur. l. RS, št. 6/16, 67/19, 94/21, 54/22, 105/22, 18/23, 23/24, 21/25. Ta v določbah o temeljnih kvalifikacijah prenaša Direktivo 2022/2561 v slovenski pravni red. Podrobnejše določbe, ki urejajo izvajanje postopka pridobitve temeljne kvalifikacije in rednega usposabljanja, določa Pravilnik o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju za voznike motornih vozil v cestnem prometu, Ur. l. RS, št. 15/25 (v nadaljevanju Pravilnik TKRU). V 41. členu ZPCP-2 je določen sistem pooblaščenih centrov za usposabljanje. Zakon določa, da pridobivanje temeljnih kvalifikacij in redno usposabljanje opravljajo organizacije, ki jih na podlagi javnega razpisa pooblasti minister, pristojen za infrastrukturo, in sicer za obdobje desetih let. Pooblaščene organizacije so lahko poklicne šole za voznike, organizacije, ki izvajajo nacionalne poklicne kvalifikacije, ali druge organizacije, ki izvajajo programe izobraževanja oziroma usposabljanja. Zakonodajna rešitev iz 41. člena ZPCP-2 je za obravnavano priložnost strukturno pomembna iz dveh razlogov. Prvič, ker izobraževalno-kvalifikacijska dejavnost ni prosta tržna dejavnost, temveč regulirana dejavnost, za katero je potrebno javno pooblastilo ministra. To pomeni, da potencialni konkurenčni vstopni akterji ne morejo prosto ustanavljati novih pooblaščenih centrov, temveč morajo iti skozi postopek pridobitve pooblastila, kar predstavlja znatno vstopno oviro. Drugič, ker je naša izobraževalna ustanova že pooblaščen center za usposabljanje, to pomeni, da obstoječi status predstavlja pomemben element predhodnega znanja in regulatornega pozicioniranja.

## 3.4 Postopek pridobitve temeljnih poklicnih kvalifikacij

Konkretne postopke, kako pridobitev temeljnih poklicnih kvalifikacij za voznike v cestnem prometu lahko poteka, Republika Slovenija definira v Pravilniku TKRU. Na tej točki je pomembno definirati, da je temeljne poklicne kvalifikacije moč pridobiti tako za prevoz blaga (vozniške kategorije za tovorna vozila C/CE, pogovorno tovornjak) kot za prevoz potnikov (vozniške kategorije za potniška vozila D/DE, pogovorno avtobus). Kandidat lahko opravlja in poseduje kvalifikacije za oba segmenta hkrati. Kandidat, ki želi kasneje razširiti temeljno kvalifikacijo s prevoza blaga na prevoz potnikov ali obratno, opravlja le delni preizkus znanja iz vsebin, ki so nove glede na njegovo obstoječo kvalifikacijo.

Teoretični preizkus znanja je urejen v 8. členu Pravilnika TKRU. Preizkus traja največ 180 minut in je sestavljen iz treh delov izpita: vprašanj z več možnimi odgovori (z izbirnimi odgovori ABCD), vprašanj, ki zahtevajo neposreden pisni odgovor, in študije primera konkretnega prevoza danega blaga na dani relaciji, kjer se vsa podvprašanja navezujejo na isto izhodiščno situacijo. Izpitne pole imajo skupni seštevek 100 točk; kandidat preizkus uspešno opravi, če doseže vsaj 60 % skupnega števila točk. Ocena preizkusa je dvonivojska, »JE opravil« oziroma »NI opravil«. Pravilnik določa tudi pravila izvajanja preizkusa. Izpitne pole so v slovenskem jeziku, vendar lahko kandidat, če njegov pogovorni in pisni jezik ni slovenski, opravlja preizkus v določenem naboru jezikov, s katerimi razpolaga izpitna komisija. Če komisija pisnih odgovorov kandidata ne more oceniti, ker ne razume jezika, pooblaščeni center zagotovi prevod odgovorov pri sodno zapriseženem prevajalcu, pri čemer stroške prevoda nosi kandidat. Ta jezikovna ureditev je za obravnavano priložnost izrazito pomembna, ker omogoča, da kandidati iz tretjih držav opravijo teoretični preizkus tudi, če njihovo jezikovno znanje slovenščine še ni na ravni, ki bi omogočalo pisno izražanje. Slovenska ureditev jezikovne dostopnosti teoretičnega preizkusa je v evropskem primerjalnem okviru relativno odprta. Po analizi Evropske komisije (2026) so države članice glede dostopa do poklicnih kvalifikacij v različnih jezikih razdeljene na dve skupini. Prva skupina držav ponuja izpit izključno v uradnem jeziku države brez možnosti tujih jezikov. Druga skupina ponuja izpit v omejenem naboru tujih jezikov (običajno v angleščini, nemščini ali ruščini), kamor spada tudi Slovenija.

Praktični preizkus znanja je urejen v 9. členu pravilnika in traja najmanj 120 minut. Preizkus je sestavljen iz dveh delov. Prvi del, ki traja najmanj 90 minut, je preizkus vožnje za oceno usposobljenosti za racionalno vožnjo na podlagi varnostnih predpisov; vožnja naj poteka, če je mogoče, na različnih tipih cest (ceste zunaj naselij, hitre ceste, avtoceste, mestne ceste) in pri različni gostoti prometa, tako da kandidat dokaže obvladovanje vozila v različnih razmerah. Drugi del, ki traja najmanj 30 minut, je namenjen praktičnemu preizkusu specifičnih znanj, kot so preverjanje vozila pred vožnjo, varno nakladanje tovora in uporaba tahografa. Sistem pridobitve temeljne kvalifikacije je v aktualni ureditvi strukturiran na način, ki ima tri značilnosti, pomembne za oblikovanje konkretnega poslovnega modela v sedmem poglavju. Vsako od teh značilnosti je smiselno obravnavati skozi dvojni vidik: kaj prinaša z vidika operativne fleksibilnosti in kaj z vidika kakovosti usposabljanja.

Prva značilnost je odsotnost vnaprej predpisane minimalne količine ur tečaja. Kandidat, ki izkazuje ustrezno raven znanja, lahko k preizkusu znanja pristopi tudi brez predhodnega celostnega tečaja v organizaciji pooblaščenega centra. Z vidika fleksibilnosti je ta ureditev ugodna, saj omogoča prilagajanje obsega priprave dejanskim potrebam posameznega kandidata. S strani sistemske kakovosti pa odgovornost za zagotavljanje ustrezne pripravljenosti kandidatov v celoti prenese na pooblaščene centre, ki morajo s svojo lastno izvedbo zagotoviti, da kandidat ob pristopu k izpitu obvlada zahtevan obseg znanja. Druga značilnost je jezikovna ureditev teoretičnega preizkusa, ki sem jo podrobneje že obravnaval.

Ta ureditev z vidika dostopnosti razširja krog potencialnih kandidatov, ki preizkus lahko opravijo, in je za obravnavano priložnost ena ključnih strukturnih prednosti slovenskega okvira. Z vidika dolgoročne kakovostne priprave kandidata pa odpira vprašanje, kako se preveri delovne jezikovne kompetence kandidata za delo pred in po pridobitvi kvalifikacije. To so ključne kompetence, ki bodo potrebne pri vsakodnevnem opravljanju poklica v slovenskem oziroma evropskem prevozniškem okolju. Tretja značilnost je možnost delnega preizkusa znanja za prehod med kategorijama (prevoz blaga in prevoz potnikov). Kandidatu, ki že ima eno temeljno kvalifikacijo, ta možnost omogoča fleksibilnejšo pot do razširitve kvalifikacije, kar je z vidika dostopa ugodno tako za kandidate kot za prevozna podjetja, kjer kandidati prehajajo med zaposlitvami.

## 3.5 Trg poklicnih voznikov v Sloveniji

Slovenski trg poklicnih voznikov je že dve desetletji zaznamovan s strukturnim primanjkljajem delovne sile. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) v letnih raziskavah Napovednik zaposlovanja in Poklicni barometer dosledno uvršča voznike težkih tovornjakov in vlačilcev med najbolj deficitarne poklicne skupine na slovenskem trgu. V raziskavi Napovednik zaposlovanja je ta poklicna skupina številčno na prvem mestu po težavah delodajalcev pri iskanju kadra (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2026).

Poklicni barometer 2025, ki napoveduje stanje na trgu za leto 2026, vozniški poklic prav tako uvršča med poklice s primanjkljajem, pri čemer je kot ključni razlog praviloma opredeljeno pomanjkanje same delovne sile (kandidatov za te poklice ni oziroma jih delovne razmere odvračajo), dopolnjeno s strukturnimi dejavniki, med katere spadajo tudi starost obstoječe delovne sile in zahteve po specifičnih kvalifikacijah (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2025).

Strukturni primanjkljaj v slovenskem prevozništvu je v zadnjih letih v veliki meri reševan s sistematičnim zaposlovanjem delavcev iz tujine, pri čemer je poklic voznika težkih tovornjakov in vlačilcev med najbolj izpostavljenimi primeri. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bil maja 2024 v Sloveniji zaposlen rekordno visok delež tujih državljanov: 146.400 tujcev brez kmetov, kar je predstavljalo 15,8 odstotka vseh delovno aktivnih oseb.

Med tujimi moškimi je bila najštevilčnejša poklicna skupina prav skupina 8332 (vozniki / voznice težkih tovornjakov in vlačilcev), v kateri je bilo zaposlenih približno 16.200 tujih državljanov (Statistični urad Republike Slovenije, 2024). Takšna številka sama po sebi potrjuje, da se slovenska prevozniška panoga v svojem trenutnem obsegu poslovanja brez sistematičnega pritoka voznikov iz tujine ne bo mogla vzdrževati. Za pričujoči kontekstualni pregled je pomembno izpostaviti en strukturni element, ki je za obravnavano priložnost bistven: minister, pristojen za delo, izdaja posebno Odredbo o določitvi poklicev, v katerih zaposlitev tujca ni vezana na trg dela, Ur. l. RS, št. 200/20, 100/21, 204/21, 88/22, 163/22, 67/23, 130/23, 53/24, 112/24, 48/25 in 110/25. Poklic voznika težkih tovornjakov in vlačilcev se v to odredbo uvršča vrsto let, kar postopek zaposlovanja bistveno pospeši in ga olajša z administrativnega vidika (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2025).

Slovenska ureditev na področju olajšanega zaposlovanja deficitarnih poklicev je strukturno drugačna od ureditve v večini drugih držav članic EU. Po podatkih Evropske komisije (2026) 21 držav članic ima formalni nacionalni seznam deficitarnih poklicev, na podlagi katerega državljani tretjih držav, ki so usposobljeni v teh poklicih, prejmejo enostavnejše in hitrejše postopke vstopa in zaposlovanja. Med temi 21 državami je voznik tovornjaka uvrščen na nacionalni seznam deficitarnih poklicev v osmih državah (Belgiji, Hrvaški, Nemčiji, Franciji, Latviji, Poljski, Slovaški in Švedski), voznik avtobusa pa v sedmih državah (Avstriji, Belgiji, Franciji, Nemčiji, Poljski, Slovaški in Švedski).

Strukturno gledano slovenska ureditev za poklic voznika kljub odsotnosti seznama deficitarnih poklicev dosega podoben praktični učinek skozi omenjeno odredbo o določitvi poklicev, v katerih zaposlitev tujca ni vezana na trg dela. Funkcionalno gre za podoben mehanizem, izvzem iz preverbe s strani trga dela, vendar je strukturno organiziran drugače. Razlika med obema rešitvama je v tem, da formalni nacionalni seznam deficitarnih poklicev v večini držav članic EU ne deluje le kot administrativna olajšava, temveč tudi kot politični signal in kot podlaga za dodatne sektorske ukrepe, ki jih posamezne države članice na osnovi takega seznama lahko sprejmejo (na primer krajši roki za odločitev, izvzem iz kvot, posebne kategorije bivalnih dovoljenj).

# 4 USPOSABLJANJE VOZNIKOV IZ TRETJIH DRŽAV

## 4.1 Zakonodajni okvir zaposlovanja državljanov tretjih držav v Sloveniji

Zaposlovanje državljanov tretjih držav v Sloveniji urejata predvsem dva zakona: Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (ZZSDT), Ur. l. RS, št. 91/21, 42/23 in 32/25 in Zakon o tujcih (ZTuj-2), Ur. l. RS, št. 46/25. Prvi ureja pogoje dostopa do trga dela, drugi pa pogoje vstopa in bivanja v državi. Oba zakona delujeta v povezavi: državljan tretje države v Sloveniji v večini primerov potrebuje enotno dovoljenje za prebivanje in delo, ki ga kot skupno dovoljenje izda upravna enota na podlagi soglasja Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in pod pogoji iz obeh zakonov.

Za poklic voznika težkih tovornjakov in vlačilcev sta v slovenski ureditvi dva strukturna elementa, ki ga razlikujeta od večine drugih poklicev in ga umeščata v preferencialno kategorijo. Prvi element je njegova uvrstitev v Odredbo o določitvi poklicev, v katerih zaposlitev tujca ni vezana na trg dela. Z uvrstitvijo v to odredbo se zaposlovanje voznika iz tretje države ne vrednoti več skozi test trga dela, s katerim zavod sicer preverja, ali je za posamezno prosto delovno mesto na slovenskem trgu na voljo ustrezen domač kandidat.

Drugi element je povezan s kvotno politiko: Republika Slovenija vsako leto določi kvoto dovoljenj za zaposlovanje tujcev, vendar so poklici iz omenjene odredbe iz kvotne omejitve izvzeti, kar v praksi pomeni, da za voznike tovornjakov ni strukturne zgornje meje, ki bi število zaposlitev omejevala. Postopek enotnega dovoljenja poteka v več korakih, ki zajemajo: ponudbo zaposlitve slovenskega delodajalca, vlogo za enotno dovoljenje, ki jo lahko vloži delodajalec ali delavec, pridobitev soglasja ZRSZ k enotnemu dovoljenju, izdajo enotnega dovoljenja s strani upravne enote, vstop delavca v Slovenijo in prevzem dovoljenja.

Za kandidate iz tretjih držav je v praksi dostop do zgoraj opisanega postopka pogosto omogočen s pomočjo tujih posredniških agencij in skavtov delovne sile. Ti akterji delujejo v državi izvora in opravljajo več operativnih funkcij hkrati: identifikacijo in preverjanje kandidatov, komunikacijo z delodajalcem in konzulatom, prvo jezikovno oceno, pripravo oziroma posredovanje dokumentacije za vlogo enotnega dovoljenja, logistično pripravo na prihod v Slovenijo. S perspektive evropskega delodajalca, ki išče kandidate, je administrativno-pravni okvir za poklic voznika v Sloveniji v primerjavi z drugimi poklici sorazmerno odprt: postopek je izvzet iz preverbe trga dela, izvzet iz kvotne omejitve. Kljub odprtemu okviru za delodajalca postopek ostaja administrativno zahteven, zlasti za kandidate iz oddaljenih držav, kjer dolge razdalje, jezikovne ovire in odsotnost bilateralnih sporazumov pomenijo dodatno koordinacijsko breme. To breme je eno od mest, kjer obravnavani poslovni model lahko prispeva dodano vrednost udeležencem v teh postopkih.

## 4.2 Potencialni izvorni trgi

V tem podpoglavju obravnavam pet potencialnih izvornih trgov delovne sile, iz katerih bi kandidati za poklic voznika lahko vstopili v slovenski in širši evropski prevozniški trg. Obravnavane države so Nepal, Indija, Filipini, Bangladeš in Pakistan.

Nepal je v zadnjem desetletju postal eden najizrazitejših primerov izhodnih delovnih migracij v Aziji. Po podatkih Mednarodne organizacije za delo (ILO, 2024) je Nepal med letoma 2019 in 2023 zabeležil 109-odstotno rast izhodne delovne migracije, kar je največji delež rasti med primerljivimi državami v regiji. Skupno število nepalskih delavcev v tujini je po ocenah preseglo 3,5 milijona oseb. Nakazila delavcev iz tujine predstavljajo več kot 26 odstotkov BDP Nepala, kar uvršča državo med najbolj od migracij odvisna nacionalna gospodarstva na svetu. Specifične prednosti in omejitve Nepala kot izvorne države se izražajo v visoki izhodni migracijski nagnjenosti v kombinaciji z nižjo povprečno plačo v državi, kar pomeni, da je populacijsko zaledje potencialnih kandidatov obsežno.

V Nepalu je na razpolago relativno razvit sistem pridobitve vozniškega dovoljenja za tovorna vozila, čeprav s kakovostnimi razlikami, osnovna poklicna baza pri kandidatih obstaja, četudi zahteva dodatno kvalifikacijsko nadgradnjo po evropskih standardih. Glavna omejitev je razmeroma omejena angleška pismenost, koncentrirana predvsem v urbanih središčih, kar pomeni intenzivnejšo jezikovno pripravo pred pristopom k teoretičnemu preizkusu znanja.

Indija je izvor največjega števila migrantov v svetovnem merilu. Podatki Mednarodne organizacije za migracije (IOM, 2024) pričajo, da je v tujini več kot 18 milijonov indijskih državljanov, kar Indijo uvršča na prvo mesto med državami izvora migrantov na svetu. Glavne ciljne države indijske delovne migracije so Združeni arabski emirati in Savdska Arabija, v zadnjih letih pa narašča tudi smer proti EU. Specifične prednosti in omejitve. Indija ima dve specifiki, ki sta za obravnavano priložnost pomembni. Prva je lastnost voznega parka, v Indiji obstaja velik domač sektor težkih tovornjakov, kar pomeni, da so osnovne vozniške izkušnje pri kandidatih pogosto močne, kjer se razlika z evropskim sistemom pokaže zlasti pri formalnih kvalifikacijskih zahtevah, ne pri sami vozniški veščini. Druga so jezikovne kompetence z relativno visokim deležem angleške pismenosti pri kvalificirani delovni sili v Indiji, zlasti v urbanih središčih, kar daje indijskim kandidatom primerjalno prednost pri komunikaciji s slovenskimi delodajalci in morebitnem pristopu k teoretičnemu preizkusu znanja v angleškem jeziku.

Filipini so v azijskem prostoru znani po institucionalno razvitem sistemu izvoza delovne sile, ki je bil zgodovinsko strukturiran v več desetletjih državne politike aktivne podpore izhodni migraciji. Rast izhodne migracije v letih 2019 do 2023 je bila po podatkih Mednarodne organizacije za delo v primerljivem obsegu z Indijo, približno 8 odstotkov (ILO, 2024). Skupek filipinskih delavcev v tujini je ocenjen na več kot 2 milijona. Specifične prednosti in omejitve. Filipini imajo za obravnavano podjetniško priložnost dve posebnosti. Prva je razvit institucionalni okvir pravic migrantskih delavcev, ki sem ga omenil zgoraj in ki znižuje tveganje za neetično ravnanje s kandidati. Druga je razširjena angleška pismenost, saj je angleščina eden od dveh uradnih jezikov Filipinov in je široko razširjena v izobraževalnem sistemu, kar filipinskim kandidatom daje primerljivo jezikovno prednost kot indijskim kandidatom pri pristopu k teoretičnemu preizkusu znanja.

Bangladeš je v zadnjih letih zabeležil izrazito rast izhodne delovne migracije: med letoma 2019 in 2023 kar 86 odstotkov (ILO, 2024), kar je druga najvišja stopnja rasti med obravnavanimi državami takoj za Nepalom. Po podatkih iz World Migration Report 2024 je neto izhodna migracija iz Bangladeša v istem obdobju znašala 2,9 milijona oseb, kar državo uvršča med največje izvoznike delovne sile na svetu (IOM, 2024). Glavne ciljne države so Savdska Arabija, Malezija, Združeni arabski emirati in Singapur, v zadnjih letih pa tudi evropske države, zlasti Italija in Poljska. Specifične prednosti in omejitve. Bangladeš ima profil, ki se v določenih pogledih prekriva z Nepalom, saj sta obe državi izrazito odvisni od nakazil delavcev iz tujine, obe imata razvit državni okvir podpore izhodni migraciji, a obe hkrati trpita zaradi šibke izvršbe tega okvira na terenu.

Pakistan predstavlja v svetovnem pogledu državo z največjim neto odtokom svojih migrantov (po oceni IOM je leta 2024 državo zapustilo približno 16,5 milijona oseb), kar je izrazito več kot Indija, Bangladeš in Nepal skupaj (IOM, 2024). V slovenskem kontekstu Pakistan ni med prvimi sedmimi izvori dovoljenj za leto 2025, kar pomeni, da neposrednih poti prenosa delovne sile v slovenski prevozniški sektor ob pripravi tega dela še ni uveljavljenih. V okviru dela Pakistan obravnavam zgolj kot potencialni dolgoročni trg, ki se bo morda nekoč uveljavil na našem trgu.

Primerjalni pregled štirih osrednjih izvornih trgov (Nepal, Indija, Filipini, Bangladeš) in kratek oris Pakistana razkrivajo pomembno dejstvo, da imajo različni trgi različne specifike, ki jih mora predlagani poslovni model operativno upoštevati. Nepal izstopa po intenzivnosti izhodne migracijske dinamike in po uveljavljeni povezanosti s slovenskim trgom dela. Indija ponuja populacijsko največje zaledje in primerjalno jezikovno prednost zaradi razširjene angleščine. Filipini prispevajo močno institucionalno zaščito migrantskih delavcev in podobno jezikovno prednost. Bangladeš izkazuje najhitrejšo rast izhodne migracije v regiji, a je povezanost s slovenskim trgom še v razvoju.

Različne države zahtevajo prilagojene poti sodelovanja s posredniki, različno intenzivnost jezikovnega dela v predodhodnem usposabljanju in različno stopnjo institucionalne podpore v izvorni državi. Prav tako strukturna pomembnost določenih specifik (zlasti dostopnosti teoretičnega preizkusa znanja v angleškem jeziku) države pozicionira različno. Na tej točki zadostuje ugotovitev, da obstaja več kot ena realna izvorna pot, kar za obravnavano priložnost pomeni strukturno odpornost. Če se ena od poti iz političnih ali operativnih razlogov zapre, ostale ohranjajo odprt dostop do relevantnega bazena kandidatov.

### 4.3 Vozniška kultura in jezikovne kompetence

Vstop kandidatov iz tretjih držav v evropski prevozniški sektor postavlja vprašanje razlik v kompetencah, ki niso zgolj formalne (posedovanje primerne poklicne kvalifikacije), temveč segajo v globlje razsežnosti vozniške kulture in jezikovnih zmožnosti. V tem podpoglavju se ukvarjam z dvema dimenzijama teh razlik, ki sta v akademski literaturi najbolj dobro dokumentirani in hkrati najbolj relevantni za obravnavano priložnost.

Razlike v voznem vedenju med kandidati iz različnih okolij so dokumentirane in v določenih dimenzijah merljive. Te razlike izhajajo iz strukturnih dejavnikov, kakovosti infrastrukture, formalnosti vozniškega usposabljanja in voznih pogojev v izvorni državi, ne iz individualnih primanjkljajev kandidatov. To pomeni, da so v okviru ustrezno prilagojenega usposabljanja odpravljive, in v tem leži priložnost za vrednostno dodano izobraževalno komponento predlaganega modela.

### 4.3.1 Medkulturne razlike v voznem vedenju

Temeljni teoretski okvir za razumevanje medkulturnih razlik v voznem vedenju so razvili Özkan in drugi v seriji primerjalnih študij, ki so nastale sredi 2000-ih let. V osrednji študiji o medkulturnih razlikah v voznem vedenju (Özkan in drugi, 2006a) avtorji primerjajo voznike iz šestih držav (Finska, Velika Britanija, Nizozemska, Grčija, Iran in Turčija) s pomočjo vprašalnika voznega vedenja (angl. Driver Behaviour Questionnaire, DBQ).

Čeprav so temeljne medkulturne študije voznega vedenja nastale sredi prejšnjega desetletja, je instrument DBQ v novejšem obdobju doživel nadgradnje, ki so za obravnavano skupino poklicnih voznikov še posebej relevantne. Useche in drugi (2021) so DBQ prilagodili in validirali neposredno na vzorcu poklicnih voznikov na dolgih relacijah ter potrdili izvirno strukturo napak in prekrškov tudi v tej specifični skupini intenzivnih voznikov. To pomeni, da ugotovitev o sistemskih razlikah v voznem vedenju ni vezana zgolj na starejše študije splošne populacije voznikov, temveč je bila razširjena prav na poklicne voznike, kar krepi njeno prenosljivost na skupine kandidatov, obravnavane v tem delu.

Rezultati kažejo, da se vozno vedenje statistično pomembno razlikuje med državami predvsem v dimenziji agresivnih in navadnih prekrškov, medtem ko so razlike v dimenziji napak manjše. Vzporedna študija istih avtorjev o medkulturnih razlikah v voznih spretnostih (Özkan in drugi, 2006b), s pomočjo popisa voznih spretnosti (angl. Driver Skill Inventory, DSI) pokaže, da se razlikujejo tudi zaznavno-motorične in varnostne spretnosti voznikov med državami.

Ključen vzorec, ki ga avtorji dokumentirajo, je, da države z nižjim bruto domačim proizvodom, višjimi stopnjami prometnih nesreč in manj razvito prometno infrastrukturo izkazujejo višje stopnje agresivnih in navadnih prekrškov v voznem vedenju. Ta vzorec je bil v kasnejših študijah (Wallén Warner in drugi, 2011) razširjen na dodatne države in potrjen z razmeroma stabilno korelacijo. Za kandidate iz tretjih držav, ki prihajajo iz okolij z manj razvito prometno infrastrukturo in pogosto z višjimi stopnjami prometnih nesreč, to pomeni, da je njihovo primarno vozno vedenje oblikovano v pogojih, ki se strukturno razlikujejo od evropskih. To ne pomeni, da posamezni kandidati ne morejo biti izjemno kakovostni vozniki, pomeni pa, da je vozniška socializacija v izvorni državi dejavnik, ki ga je treba v procesu kvalifikacije sistematično nagovoriti.

Za obravnavano priložnost izhaja iz medkulturne literature enotna sklepna ugotovitev: razlike v voznem vedenju in voznih spretnostih med kandidati iz tretjih držav in evropskimi vozniki obstajajo, so sistemske in izhajajo iz strukturnih razlik v prometnih okoljih. Kvalifikacijski postopek bi moral te razlike eksplicitno nagovoriti, ne pa jih implicitno obravnavati kot individualne šibkosti kandidatov. To je tudi točka, kjer obravnavani poslovni model lahko prispeva dodano vrednost, saj sistematična priprava na evropsko prometno okolje ni vključena v standardni postopek pridobitve temeljne kvalifikacije, temveč jo mora pooblaščeni center razviti kot lastno nadgradnjo.

Pri uporabi medkulturnih ugotovitev je treba upoštevati tudi metodološke omejitve instrumenta DBQ. Ta temelji na samoporočanju voznikov, zato so njegovi rezultati lahko obremenjeni s pristranskostmi, povezanimi s skupno metodo merjenja (angl. common-method variance) in s socialno zaželenostjo odgovorov, kar narekuje previdnost pri sklepanju o dejanskem voznem vedenju zgolj na podlagi samoocen (de Winter in Dodou, 2010). Ta omejitev je za pričujoče delo pomembna, ker empirični del ne temelji na samoporočanju, temveč na opazovanih zapisih dejanskih praktičnih voženj in teoretičnih izpitov. Tako pridobljeni podatki o napakah kandidatov predstavljajo neposredno opazovani vir, ki je manj izpostavljen pristranskostim samoporočanja.

### 4.3.2 Jezikovne in komunikacijske kompetence

Druga razsežnost razlik v kompetencah so jezikovne in komunikacijske zmožnosti. Jezikovna dimenzija pri poklicu voznika ni zgolj vprašanje udobja komunikacije med voznikom in delodajalcem, je dejavnik varnosti v prometu, ki vpliva na razumevanje cestnih znakov, komunikacijo s policijo in nadzornimi organi, sposobnost razumevanja navodil podjetja in obvladovanje zahtevnih prometnih situacij, v katerih je hitro prepoznavanje besedilnih informacij (na primer opozorilnih tabel, obvestil o zaporah) bistveno.

V praksi obravnavanega postopka pridobitve temeljne kvalifikacije ima jezikovna dimenzija več posledic. Prva je vezana na sam teoretični preizkus znanja: Pravilnik TKRU v 10. členu dopušča opravljanje preizkusa tudi v jeziku, s katerim razpolaga izpitna komisija, oziroma z naknadnim prevodom pri sodnem prevajalcu. Slovenska ureditev je v evropskem primerjalnem okviru relativno odprta in se uvršča med države, ki kandidatom iz tretjih držav omogočajo dostop do temeljnih poklicnih kvalifikacij v najširšem naboru jezikov (Evropska komisija, 2026). Ta ureditev kandidatom z omejenim znanjem slovenščine odpira dostop do preizkusa, vendar hkrati ne zagotavlja, da kandidat po opravljenem preizkusu dejansko obvladuje jezikovne kompetence, ki jih bo potreboval pri opravljanju poklica v slovenskem oziroma evropskem okolju.

Druga posledica je vezana na praktični preizkus: ocenjevalec vožnje med preizkusom z voznikom komunicira v jeziku, s katerim razpolaga; če so jezikovne kompetence kandidata omejene, je tudi kakovost praktičnega preizkusa znižana, saj se mnoge situacijske ocene (ocene tveganja, razumevanje navodil ocenjevalca) opirajo na kompetentno besedno komunikacijo.

Tretja posledica se pokaže šele po pridobitvi kvalifikacije, v vsakdanjem izvajanju poklica. Kandidat z omejenim znanjem slovenščine bo imel težave pri branju podrobnih navodil delodajalca, pri razumevanju tehnične dokumentacije vozila, pri reševanju nepredvidenih situacij (okvara vozila, cestni zapor, interakcija s pristojnimi organi ob nesreči ali kontroli) in pri sporazumevanju s strankami v distribuciji blaga.

V obravnavanem poslovnem modelu je jezikovna priprava zato element, ki ga ni smiselno obravnavati kot opcijsko dodatno storitev, temveč kot integralni del celostnega procesa priprave kandidata. Empirično preverbo te teze izvajam v šestem poglavju, kjer skozi analizo razmerja med izbirnim in pisnim delom teoretičnega preizkusa znanja kandidatov iz tretjih držav pokažem, ali so jezikovne kompetence ovira v kvalifikacijskem postopku.

## 4.4 Etična dimenzija pridobivanja delovne sile

Pridobivanje delovne sile iz tretjih držav za evropski trg odpira etična vprašanja, ki jih ekonomska in regulatorna analiza sama po sebi ne more izčrpati. V tem podpoglavju pregledujem ključne mednarodne etične okvire, ki so se v zadnjih desetletjih razvili ravno za nagovor teh vprašanj, in jih postavljam v kontekst obravnavane podjetniške priložnosti pridobivanja poklicnih voznikov iz tretjih držav.

### 4.4.1 Mednarodni etični okviri

Osrednji mednarodni okvir za etično pridobivanje delovne sile je razvila Mednarodna organizacija za delo (angl. International Labour Organization, v nadaljevanju ILO) skozi Pobudo za pošteno pridobivanje (Fair Recruitment Initiative), ki je bila zagnana leta 2014 in je v tretjo fazo vstopila s strategijo za obdobje 2026–2030 (ILO, 2014). Jedro pobude so Splošna načela in operativne smernice za pošteno pridobivanje delovne sile, ki jih je predlagal ILO. Smernice veljajo za vse delavce, vključno z migrantskimi delavci, in se nanašajo tako na notranje kot na čezmejno pridobivanje, vključno s pridobivanjem skozi zasebne agencije. Poleg podatkov mednarodnih organizacij problematiko izhodnih delovnih migracij iz južne Azije obravnava tudi literatura s področja migracijskih študij. Shivakoti (2022) v analizi nepalskega sektorja delovnih migracij opozarja, da je ta razdrobljen in da pogosto poudarjana logika »trojne koristi« (angl. triple win) za ciljno državo, izvorno državo in delavca pogosto spregleda delovne in človekove pravice migrantskih delavcev. Med ključnimi načeli, ki izhajajo iz omenjenih smernic, je za obravnavano priložnost najbolj pomembno načelo, da kandidat naj ne plačuje pridobitvenih pristojbin (angl. no-fee-charging to jobseekers). Po tem načelu naj stroški pridobivanja in zaposlitve ne bi bili preneseni na kandidata, ampak naj bi jih kril delodajalec oziroma posrednik. V praksi globalnega trga delovne migracije je to načelo pogosto kršeno. Kandidati iz držav, kot so Nepal, Indija, Filipini in Bangladeš, so dokumentirano izpostavljeni pridobitvenim pristojbinam, ki presegajo njihove večmesečne plače, kar vodi v zadolženost in ranljivost za izkoriščanje pri delodajalcu v ciljni državi (IOM, 2024).

Obseg tega bremena je dokumentiran tudi v širši analizi pridobivanja voznikov iz tretjih držav. Evropska komisija (2026) ugotavlja, da stroški, ki jih ob mednarodni zaposlitvi nosijo kandidati, pogosto dosegajo nesorazmerno visoke ravni glede na njihove zaslužke, pri čemer so najbolj obremenjeni prav nižje plačani in nižje kvalificirani delavci, ki imajo v izvorni državi manj zaposlitvenih možnosti.

Za predlagani model je to izhodišče pomembno, ker omogoča presojo, ali skupni neto strošek za kandidata ostaja v razponu, ki ne ustvarja zadolženosti, kar je osrednja predpostavka načela vzajemnega in pravičnega deljenja stroškov, razvitega v nadaljevanju. V zasebno-tržnem kontekstu, kjer ni močnih državnih subvencij za usposabljanje, popolna eliminacija vsake finančne udeležbe kandidata pogosto ni izvedljiva brez podražitve drugega dela strukture, ki se v končni fazi prav tako prenese na kandidata (z nižjo plačo ali manj ugodnimi pogoji zaposlitve). Poleg institucionalnih virov problematiko etičnega pridobivanja delovne sile vse bolj obravnava tudi znanstvena literatura. De Sena (2022) v analizi medazijskih migracijskih koridorov dokumentira neposredno povezavo med visokimi pristojbinami posrednikov, posledično zadolženostjo delavcev in oslabljeno pravno zaščito migrantov v ciljni državi. Te ugotovitve potrjujejo, da praksa prenašanja stroškov pridobivanja na delavca ni obrobna anomalija, temveč strukturna značilnost migracijskega modela v tej regiji, iz katere prihajajo tudi obravnavani potencialni izvorni trgi. S tem se dodatno utemeljuje odločitev, da predlagani poslovni model etične dimenzije ne obravnava kot moralnega dodatka, temveč kot strukturni pogoj, ki neposredno vpliva na zaželenost, izvedljivost in ekonomsko upravičenost priložnosti.

### 4.4.2 Načelo vzajemnega in pravičnega deljenja stroškov zaposlitve

V kontekstu omejitev, ki sem jih nakazal pri ILO načelu »kandidat ne plača«, predlagani poslovni model gradim na alternativnem etičnem načelu, ki ga v tej nalogi imenujem načelo vzajemnega in pravičnega deljenja stroškov zaposlitve. Načelo izhaja iz priznanja, da je popoln umik finančne udeležbe kandidata v zasebno-tržnem modelu pogosto neizvedljiv brez bistvenih državnih subvencij in da je bolj smiselno vzpostaviti transparenten okvir, v katerem kandidat krije omejen in obvladljiv del stroškov, medtem ko ostale stroške nosi delodajalec. Načelo odgovornega delitvenega financiranja izhaja iz treh izhodišč:

Prvič, pridobitvene pristojbine, ki niso vezane na pridobitev kvalifikacije, ne smejo biti prenesene na kandidata. Konkretno to pomeni, da stroški posredniške agencije v izvorni državi, vizumski stroški, transportni stroški iz izvorne države v Slovenijo, stroški nastanitve v začetnem obdobju bivanja in stroški administrativnih postopkov za pridobitev enotnega dovoljenja ne smejo biti vključeni v finančno obveznost kandidata. Te stroške po načinu predlaganega modela nosi delodajalec. Drugič, stroški usposabljanja in pridobitve temeljne kvalifikacije so med kandidatom in financerjem deljeni. Kandidat krije omejen, transparenten in v razumnem časovnem okviru odplačljiv del stroškov usposabljanja. Preostali del nosi delodajalec. Ta strošek služi indikaciji resnosti namere kandidata samega, da delodajalca ne bi pustil na cedilu s predhodno zapustitvijo delovnega mesta ali odhodom k drugemu delodajalcu. Tretjič, skupni neto strošek za kandidata mora biti dokazljivo nižji od običajnih posredniških pristojbin v izvorni državi in v razponu, ki ne ustvarja zadolženosti. To pomeni, da se predlagani model postavi kot alternativa praksi izkoriščanja, ki je v izvornih državah dokumentirana (IOM, 2024), in zagotavlja, da kandidat po končanju delovnega razmerja ne ostaja v ekonomski odvisnosti od delodajalca ali posrednika.

Obseg in urejenost pridobitvenih pristojbin, na katera se to načelo odziva, sta empirično dokumentirana v študiji Mednarodne organizacije za delo o pristojbinah za pridobivanje delovne sile in s tem povezanih stroških (ILO, 2014). Študija pokaže, da so kljub uveljavljenim smernicam pristojbine, ki jih nosijo delavci, še vedno razširjene, hkrati pa dokumentira raznolikost regulativnih pristopov med regijami, saj so denimo vse obravnavane države azijsko-pacifiške regije uvedle vsaj en predpis o urejanju teh pristojbin.

Ta primerjalna podlaga za obravnavani model pomeni, da mora skupni neto strošek za kandidata ostati dokazljivo pod ravnjo običajnih posredniških pristojbin v izvorni državi, s čimer se predlagani okvir vzajemnega deljenja stroškov razmeji od dokumentirane prakse pretiranih višin pristojbin, ki lahko vodijo v zadolženost kandidatov. Kandidatov primarni delež deljenja stroškov je njegova naložba v prenosljivo lastništvo lastne kvalifikacije, ne plačilo posredniku. Temeljna kvalifikacija po Direktivi 2022/2561 je v vseh državah članicah EU veljavna in v zakoniti lasti kandidata, kar pomeni, da po njeni pridobitvi kandidat prosto razpolaga s svojo poklicno mobilnostjo znotraj evropskega prostora. Strošek, ki ga kandidat nosi, se s tem strukturno razlikuje od pristojbine posredniku, ki je nepovratna in ne ustvarja lastniške vrednosti za kandidata. Kandidatov delež po načelu odgovornega delitvenega financiranja je torej naložba v lasten človeški kapital, ne plačilo posredniku, ki se postopoma tudi odplača delodajalcu ob pričetku njegove zaposlitve.

### 4.4.3 Operativne posledice za predlagani poslovni model

Mednarodni etični okviri in načelo odgovornega delitvenega financiranja imajo za obravnavani poslovni model dve posledici. Prva je izbira partnerjev v izvornih državah, tujih posrednikov in skavtov, s katerimi bo model sodeloval, morajo izpolnjevati minimalne standarde dobrih praks etičnega poslovanja in izkazovati naravnanost k temu pristopu. V praksi to pomeni, da model ne more vstopati v sodelovanje z agencijami, ki kandidatom zaračunavajo nesorazmerne pristojbine; mora zagotoviti transparentnost pogodbenih pogojev, zagotoviti, da kandidat pred odhodom iz izvorne države prejme relevantne informacije o ponujenih pogojih dela in bivanja. Druga posledica izhaja iz strateškega pomena etične dimenzije za poslovni model. Etična dimenzija pri obravnavanem poslovnem modelu ni zgolj moralni dodatek, temveč strateški konstrukt.

Po Brownovi (2009) trojni evalvaciji priložnosti skozi zaželenost, izvedljivost in ekonomsko upravičenost etična dimenzija vpliva na vse tri. Na zaželenost vpliva, ker kandidati iz tretjih držav izbirajo med različnimi možnimi potmi zaposlitve v tujini, saj model, ki zagotavlja etično obravnavo, pridobiva konkurenčno prednost pri privabljanju najkakovostnejših kandidatov. Na izvedljivost vpliva, ker reguliran in etičen način delovanja zmanjšuje tveganje pravnih zapletov, administrativnih kazni in reputacijske škode. Na ekonomsko upravičenost vpliva, ker so dolgoročni stroški zaposlovanja nižji, kadar kandidati ostajajo pri delodajalcu dalj časa v stabilnem delovnem razmerju, kar je bolj verjetno pri etičnih pridobitvenih postopkih. Etična razsežnost je v predlaganem poslovnem modelu ključna.

# 5 METODOLOGIJA

## 5.1 Metode triangulacije raziskave

Raziskovalno preverjanje podjetniške priložnosti usposabljanja poklicnih voznikov iz tretjih držav v Sloveniji temelji na triangulaciji raziskovalnih metod. Prvi vir podatkov tako temelji na kvalitativni analizi, polstrukturiranih intervjujih, ki sem jih izvedel s predstavniki slovenskih tovornih in avtobusnih prevoznikov ter predstavniki Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju: GZS) in Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije (v nadaljevanju: OZS). Drugi in tretji vir podatkov predstavljata analizi izpitnih zapisnikov, teoretičnega izpita in praktičnih voženj, ki jih v postopku pridobitve temeljnih poklicnih kvalifikacij opravljajo vsi kandidati za poklicne voznike. Teoretične rezultate in zapisnike praktičnih voženj primerjam med tremi ključnimi skupinami voznikov – kandidati iz Slovenije, Zahodnega Balkana in bolj oddaljenih tretjih držav (na primer Indije, Filipinov, Nepala; v nadaljevanju TCN). Vse tri vire podatkov podprem in primerjam s svojimi lastnimi izkušnjami, ki sem jih pridobil v več kot desetih letih dela v pooblaščenem izpitnem centru v vlogi strokovnega vodje in predavatelja vsebin poklicnih kvalifikacij. Tovrsten pristop v raziskovanju zmanjšuje tveganje za pristranskost izsledkov, z ublažitvijo vlog in subjektivnosti, ki jih imajo lahko v raziskavi raziskovalec, udeleženci ali izbrani viri, povečuje veljavnost in verodostojnost rezultatov, ter omogoča dodatno širino pri interpretaciji izsledkov raziskave (Patton, 1999).

## 5.2 Notranje raziskovanje

Prav tako pomemben in omembe vreden je moj specifičen položaj v obravnavani raziskavi, saj ne delujem zgolj kot zunanji opazovalec in raziskovalec panoge, temveč v njej aktivno delujem že daljše obdobje. Zaradi tega imam predhodno izoblikovane stike s kandidati iz Slovenije in tretjih držav ter poslovne odnose s slovenskimi in tujimi prevoznimi podjetji. Takšen položaj se v metodološki literaturi obravnava kot notranje raziskovanje, natančneje kot pozicija, imenovana »complete member researcher« po klasifikaciji Adlerja in Adlerja (1987). Ključne prednosti pristopa notranjega raziskovanja izpostavljata Brannick in Coghlan (2007), v obliki dostopa do ključnih virov znotraj panoge in do strokovnega znanja.

Pri meni se to odraža v neposrednem stiku tako s kandidati vseh podskupin kot tudi z obsežnim izborom delodajalcev na področju prevozništva, ki bi bili zunanjemu posamezniku, zaradi relativno ozkih in konkurenčnih krogov v sektorju prevozništva, po vsej verjetnosti nedostopni in nepripravljeni sodelovati. Poleg tega imam na voljo dostop do izpitnih zapisov, kjer mi je statistična analiza le-teh omogočena izključno zaradi tega, ker sem sam v vlogi strokovnega vodje izpitnega centra, ki s temi, sicer zaupnimi podatki razpolaga. Na koncu pa imam tudi obstoječe znanje, izkušnje in širino iz tega področja, kar mi omogoča zaznavanje tudi bolj implicitnih vzorcev in trendov, ki se skozi leta pojavljajo in razvijajo na našem področju izobraževanja poklicnih voznikov.

Pozicija notranjega raziskovanja s seboj nosi tudi izzive, ki jih prav tako izpostavljata Brannick in Coghlan (2007), konkretno tveganje za potrditveno pristranskost ugotovitev raziskave (angl. confirmation bias), konflikt med vlogo raziskovalca in poslovnega partnerja, konflikt interesov med raziskavo in poslovnim interesom ter vprašanje zaščite udeležencev. Prvo komponento tveganja naslavljam s triangulacijo metod raziskave, kjer svoja izhodišča in predpostavke glede obravnavane problematike podpiram in navzkrižno preverjam z ugotovitvami iz intervjujev in analizo izpitnih zapisov.

Drugo komponento naslavljam eksplicitno ob pričetku vsakega intervjuja, kjer soudeležencu predstavim svoj dvojni položaj raziskovalca in poslovnega partnerja z opombo, da v konkretnem odnosu nastopam izključno v vlogi raziskovalca in da bo vse, o čemer razpravljamo, uporabljeno izključno za namen raziskave. Tretjo komponento naslavljam z zavezo, da bodo raziskovalne ugotovitve naloge predstavljene objektivno, ne glede na to, če so za mojo poslovno dejavnost pridobljene informacije ugodnega značaja ali ne. Četrto komponento, vprašanje zaščite udeležencev, v obeh pristopih, izvajanju intervjujev in analizi izpitnih zapisov, naslavljam z anonimizacijo podatkov, ki bi lahko razkrili, katera prevozna podjetja so bila izbrana za raziskavo oziroma izdali osebne podatke kandidatov, katerih izpitne zapise sem analiziral v kvantitativnem delu.

## 5.3 Polstrukturirani intervjuji

Polstrukturirani intervjuji s prevozniki in predstavniki iz panoge prevozništva tvorijo osrednji kvalitativni vir te raziskave, saj so za razumevanje raziskovalnega vprašanja, ki ima tako daljnosežne posledice za delovanje in uspešnost panoge, ključnega pomena prav stališča in izkušnje teh vseh deležnikov, ki so v njo vpleteni. Skozi njihove edinstvene uvide in različna poslovna izhodišča lahko pridobimo nove informacije, ki bi sicer, z manj poglobljeno analizo zgolj izpitnih rezultatov, ostale skrite (Creswell in Poth, 2018).

Vzorec skupno deset sogovornikov je zasnovan kot namenski vzorec (angl. purposive sampling), natančneje vzorčenje z največjo variacijo (angl. maximum variation sampling), prav z razlogom pridobitve najširše možne raznolikosti mnenj in pogledov med manjšimi (do 10 voznikov), srednjimi (11–50 voznikov) in večjimi (od 51 voznikov navzgor) družbami, ki poslujejo tako lokalno kot mednarodno, opravljajo prevoze blaga (klasičnega, hlajenega, nevarnega) in potnikov (mestni in medkrajevni promet), ter zaposlujejo širok razpon voznikov.

Zanimala so me podjetja, ki zaposlujejo pretežno slovenske voznike, do tistih, ki zaposlujejo voznike iz Zahodnega Balkana, in tista podjetja, ki bodisi že razmišljajo, bodisi že aktivno izvajajo politiko pridobivanja in zaposlovanja kandidatov, ki prihajajo iz bolj oddaljenih tretjih držav. Variacija po teh dimenzijah omogoča, da raziskava prikaže, ali se ključni dejavniki pri odločanju za zaposlovanje voznikov iz tretjih držav razlikujejo glede na velikost, vrsto prevozov in obstoječo kadrovsko sestavo.

Utemeljitev števila deset intervjujev sledi konceptu moči informacij (angl. information power) po Malterud in drugi (2016), kjer je jasno in ozko definiran cilj raziskave, izbrani so tisti udeleženci, ki imajo izkušnje z obravnavano tematiko, dialog je kvaliteten in poglobljen ter kasnejša raziskava natančna, kar omogoča, da dosežemo saturacijo (točko, ko nadaljnji intervjuji ne prinašajo več bistveno novih uvidov) pri manjšem vzorcu.

Podjetja, s katerimi sem opravil razgovore, sem opredelil po tem, ali se ukvarjajo s prevozom blaga ali s prevozom potnikov, kar sem šifriral bodisi z označbo »PB« za prevoz blaga ali »PP« za prevoz potnikov. Po velikosti družbe jih delim med manjše, srednje in večje, razločitev, ki pomaga pri primerjavi odločitev podjetij za zaposlovanje TCN. Prav tako so podjetja opredeljena glede na vrsto prevozov, ki jih izvajajo v okviru svoje dejavnosti in glede obstoječe politike zaposlovanja svojih voznikov, kjer sem slovenske državljane opredelil z označbo »SLO«, kandidate iz Zahodnega Balkana z označbo »BLK« in kandidate iz bolj oddaljenih tretjih držav z označbo »TCN«.

Izbranih pet prevoznikov blaga pokriva celoten razpon velikosti družb, z eno majhno, eno srednjo in tremi večjimi družbami, z zastopanostjo vseh glavnih področij prevoza blaga, od klasičnega in hlajenega blaga, nevarnega blaga (ADR) in tudi izrednih cestnih prevozov. Med temi prevozniki eden, manjši, zaposluje samo voznike s slovenskim državljanstvom, dva zaposlujeta slovenske kandidate in tiste iz Zahodnega Balkana, dva prevoznika pa sta poleg teh dveh skupin aktivno pričela z zaposlovanjem kandidatov TCN. Izbrani trije prevozniki potnikov vsi spadajo med večje gospodarske družbe, z enim izvajalcem izključno mestnega potniškega prometa, in dvema izvajalcema, ki poleg mestnega prometa izvajata tudi medkrajevni potniški promet. Slednja prav tako že zaposlujeta kandidate TCN. Poleg tega sem v raziskavo vključil tudi GZS in OZS, saj vsaka od teh povezuje zajeten delež slovenskega prevoznega sektorja, zaradi česar nudita edinstveno perspektivo in možnost komentiranja aktualnih gibanj, trendov, stališč in zaposlovalnih potreb ter zahtev prevoznikov. Tabela 1 prikazuje izbran vzorec sodelujočih.

*Tabela 1: Pregled vzorca intervjuvancev*

| Šifra udeleženca | Velikost družbe | Vrsta prevozov | Zaposlovanje kandidatov |
|---|---|---|---|
| PB-01 | večja | klasično, hlajeno, nevarno blago | SLO + BLK + TCN |
| PB-02 | manjša | klasično, hlajeno blago | SLO |
| PB-03 | večja | klasično, hlajeno, nevarno blago, izredni prevozi | SLO + BLK |
| PB-04 | srednja | klasično, hlajeno, nevarno blago | SLO + BLK |
| PB-05 | večja | klasično, hlajeno, nevarno blago | SLO + BLK + TCN |
| PP-01 | večja | mestni potniški promet | SLO + BLK |
| PP-02 | večja | mestni in medkrajevni potniški promet | SLO + BLK + TCN |
| PP-03 | večja | mestni in medkrajevni potniški promet | SLO + BLK + TCN |
| GZS | / | / | / |
| OZS | / | / | / |

*Vir: lastno delo.*

Kandidate za izvedbo intervjujev sem v vseh primerih najprej nagovoril prek telefonskega pogovora, predstavil namen in okvir raziskave, in se uskladil za termin izvedbe pogovora. Odzivna stopnja kandidatov je bila 100 %. Vsi povabljeni k sodelovanju so se na pobudo odzvali zelo hitro in z visoko stopnjo zagnanosti. Dolgoletno kakovostno poslovno sodelovanje in moj lasten notranji položaj v panogi sta tukaj absolutno odločilnega pomena. Zadržkov glede sodelovanja udeleženci niso imeli, z izjemo prošnje po anonimizaciji podatkov in izjav, v redkih primerih, kar je tako ali tako temeljni del analize podatkov in predvideno že od samega začetka. Intervjuji so bili izvedeni med 5. in 21. majem 2026.

Vloge predstavnikov, s katerimi sem govoril, so bile poslovodske (PB-01, PB-02 in PB-04), kadrovske (PP-01, PP-02 in PP-03) in vloge vodij transportnih operacij (PB-03 in PB-05). V primeru GZS in OZS sem pogovore opravil s predstavniki ustreznih sekcij za promet.

Število edinstvenih uvidov in novih PE se je z izvedbo intervjujev precej zmanjšalo, do te mere, da se z zadnjim intervjujem PB in PP novih bistvenih tem ali pogledov ni odpiralo. Po tipologiji kvalitativnih pristopov (Creswell, 2007) raziskavo umeščam najbliže študiji primera, saj poglobljeno obravnava izbran pojav, usposabljanje in zaposlovanje poklicnih voznikov iz tretjih držav v slovenskem prevozniškem sektorju, kar podpiram z več viri podatkov (intervjuji, izpitni zapisi), pri čemer se uporablja tematska analiza.

Namenski vzorec z največjo variacijo pokriva širok razpon velikosti družb, vrst prevozov in zaposlovalnih politik, zato je utemeljeno pričakovati, da identificirani vzorci (strukturno pomanjkanje voznikov, obrat k virom iz tretjih držav, administrativna ozka grla ter vrzeli v kompetencah, ki izvirajo pretežno iz izvorne države) veljajo za širši krog slovenskih prevoznikov s primerljivimi kadrovskimi izzivi.

Prenosljivost na druge države članice EU je prav tako omembe vredna, saj je pravna osnova enaka pri vseh. Skupni evropski regulativni okvir temeljnih poklicnih kvalifikacij (Direktiva (EU) 2022/2561) in vseevropsko pomanjkanje voznikov govorita v prid podobnim vzorcem drugod, medtem ko so administrativni postopki, konzularna situacija in jezikovne zahteve specifične za slovenski kontekst in jih ni mogoče neposredno preslikati.

Kvantitativni del analize je omejen na kandidate zgolj našega izpitnega centra, tako da je pri posploševanju na slovensko populacijo voznikov potrebna pozornost. Menim sicer, da pri tem velikega zadržka ne bi smelo biti, saj so tuji kandidati »tuji« vsem centrom, ne glede na geografsko pozicijo danega centra znotraj Slovenije. Poleg tega tudi sami obravnavamo kandidate, ki prihajajo iz raznih mest Slovenije, tako da je vzorec tudi glede slovenskih kandidatov dokaj razpršen. Velikega zadržka, da obstaja merljiva razlika med slovenskimi kandidati, ki prihajajo denimo iz vzhoda države, in tistimi iz zahoda, ne bi smelo biti.

Protokol intervjuja je strukturiran v štiri bloke. Uvodni blok vsebuje predstavitev raziskave, pridobitev soglasja, razjasnitev moje dvojne vloge raziskovalca in poslovnega partnerja, omembo postopka anonimizacije podatkov, tehnično pripravo (priprava aplikacije za samodejno transkripcijo) in par vprašanj za ogrevanje in predstavitev sogovornika.

Drugi blok se nanaša na RV1 in vključuje vprašanja o dojemanju trga prevoznih storitev, pregled kadrovske situacije v danem podjetju in preverbo splošnega stališča do zaposlovanja voznikov iz tujine. S sogovornikom se pogovorim tudi o trenutnih priložnostih in izzivih, zunanjih pritiskih (regulatornih, konkurenčnih, energetskih itd.), ki jih je moč zaznati.

Tretji blok se nanaša na RV2 in vključuje vprašanja o konkretnih izkušnjah z različnimi skupinami voznikov (balkanskimi in TCN), o dojemanju ovir in spodbud pri zaposlovanju voznikov iz tretjih držav, o pričakovanjih glede kakovosti njihovega dela, o konkretnih administrativnih postopkih, kot tudi o ekonomski plati pridobivanja in zaposlovanja novih voznikov, posebno tistih, ki prihajajo iz bližnje tujine (Zahodni Balkan) ali TCN. Četrti blok se nanaša na RV3 in vključuje vprašanja o opaženih razlikah v kompetencah med različnimi skupinami voznikov, posebej v jezikovnih, kulturnih in poklicnih veščinah. Zaključni del intervjuja vključuje odprto vprašanje o tem, kaj sogovornik meni, da bi pri obstoječem postopku usposabljanja voznikov in kvalifikacije bilo smiselno spremeniti.

Okvirno trajanje intervjujev je segalo od 45 do 90 minut, glede na pripravljenost sogovornika za poglobljeno razpravo in tudi seveda konkretne izkušnje z zaposlovanjem voznikov iz tretjih držav. Kjer udeleženci niso imeli lastnih izkušenj oziroma so izpostavili zadržke do zaposlovanja TCN, sem le-te v največji meri predelal, izven izhodiščno zastavljenega protokola intervjuja. Intervjuji so bili izvedeni pretežno osebno, v prostorih našega podjetja ali na lokaciji sogovornika. Intervju z GZS je bil izveden prek videoklica. Vsi intervjuji so bili zvočno posneti, ob izrecnem predhodnem soglasju sogovornika, in lokalno obdelani z aplikacijo za pripravo samodejnih transkriptov pogovorov za lažjo kasnejšo analizo. Transkripte sem pred uporabo preveril glede točnosti. Pred izvedbo glavnih intervjujev sem izvedel en pilotni intervju z mentorjem.

Postopek analize rezultatov intervjujev je potekal z uporabo tematske analize (angl. thematic analysis), pogostega pristopa h kvalitativnim analizam raziskav na področju družboslovja skozi šest faz (Braun in Clarke, 2006). Prva faza predstavlja seznanjanje z gradivom, kar vključuje branje transkriptov in zapisovanje ključnih vtisov. V drugi fazi sledi oblikovanje začetnih kod in vsebinsko relevantnih odlomkov, ki so pomembni za zastavljena raziskovalna vprašanja. Tretja faza na osnovi združevanja začetnih kod išče teme, ki se ponujajo in pojasnjujejo vzorce v gradivu. Četrta faza predstavlja pregled in prilagoditev, združevanje ali delitev izhodiščnih tem in peta faza njihovo končno definiranje in poimenovanje zaključnih vsebinskih tem. Šesta faza zajema celovito analizo dokončno urejenih podatkov, kod in tem, za pridobitev širših tematskih ugotovitev.

Osnovna enota analize je dana pomenska enota, odlomek pogovora, ki izraža eno samo idejo. Vsak nov izpis sem primerjal z že kodiranimi pod isto kodo in kodo po potrebi prečistil ali razdelil. Ker se je samodejna transkripcija pogovorov izkazala za delno zanesljivo, sem kode pripisoval po intervjuju in ne po predlagani oznaki govorca. Svoje prispevke, vprašanja in spodbude sem izključil iz tematske obravnave in jih beležil ločeno.

Vsaki pomenski enoti sem pripisal tudi atribut, ali je to neposredna izjava sodelujočega, ali izjava podana iz druge roke. Kodirni okvir sem operacionaliziral v .xlsx preglednici, ki sestoji iz treh delov, konkretno kodirnega okvirja in seznama pomenskih enot, matrike nasičenosti in tabele frekvenc.

## 5.4 Analiza izpitnih zapisov

Statistična analiza izpitnih zapisov je druga osrednja metoda zbiranja empiričnega gradiva. V pooblaščenem centru, kjer delujem, med letom izvajamo preizkuse znanja za pridobitev temeljne kvalifikacije praviloma enkrat do dvakrat mesečno, pri čemer se za vsak preizkus vodi dokumentacija v skladu s Pravilnikom TKRU. Vsak kandidat, ki opravlja temeljno poklicno kvalifikacijo, opravlja pisni teoretični izpit (vir podatkov je izpitna pola) in praktično vožnjo na vozilu ustrezne kategorije (vir podatkov je zapisnik praktičnega preizkusa). Ta gradiva predstavljajo bogat, sistematično urejen primarni vir podatkov, ki omogoča empirično obravnavo raziskovalnega vprašanja o razlikah v kompetencah kandidatov različnih skupin.

### 5.4.1 Vzorec in način zajema

Skupen vzorec izpitnih zapisov zajema dokumentacijo 245 kandidatov, ki so med letoma 2024 in 2025 opravljali temeljno poklicno kvalifikacijo v našem izpitnem centru. Enote za obravnavo so bile izbrane naključno izmed osmih izpitnih terminov v letu 2024 in enajstih izpitnih terminov v letu 2025. Izbrani so bili le tisti izpitni termini, kjer so bili prisotni TCN.

Razlog za to je v tem, da ni pogoj, da na vseh razpisanih izpitnih terminih izobražujemo tudi TCN, saj je to odvisno od povpraševanja in prijav v danem primeru. Vsekakor pa se je enote tudi iz podskupin slovenskih in balkanskih voznikov vzorčilo iz izpitnih terminov, kjer so bili prisotni TCN, z namenom zmanjšanja morebitnega spremenljivega dejavnika različno imenovanih teoretičnih in praktičnih izpitnih komisij, ki dane izpitne termine ocenjujejo.

Za vseh 245 kandidatov je bila opravljena analiza zapisnikov praktičnih izpitov, po skupinah 76 slovenskih kandidatov, 77 kandidatov iz Zahodnega Balkana in 92 kandidatov TCN. Analiza teoretičnih izpitnih zapisov, doseženega števila točk po posameznih delih izpita, je bila lahko opravljena zgolj na izbranih kandidatih, ki so izpite opravljali v letu 2025, saj se ta dokumentacija izpitnih pol hrani največ leto dni, medtem ko so izpitni zapisniki trajno hranjeni. Tako je bila analiza teoretičnih izpitov izvedena na podvzorcu 138 kandidatov znotraj izhodiščnega skupnega vzorca 245 kandidatov, konkretno 46 slovenskih kandidatov, 46 kandidatov iz Zahodnega Balkana in 46 kandidatov TCN.

### 5.4.2 Analiza praktičnih izpitnih zapisov

Zapisnik praktičnega izpita je v skladu s Pravilnikom TKRU strukturiran obrazec, ki ga predpisuje Ministrstvo za infrastrukturo, na katerem praktična izpitna komisija med praktičnim preizkusom sistematično označuje zabeležene napake glede na 34 kategorij, ki bi jih v grobem lahko razdelili v dva sklopa: spretnost vožnje in poznavanje prometnih predpisov.

Izpit se ob zaključku ocenjuje zgolj z ocenama »opravil« in »ni opravil«. Obrazec tako omogoča analizo tega, do katerih napak je prihajalo pri katerem kandidatu, v katerem izmed dveh vsebinskih sklopov, v kakšnem skupnem obsegu, in koliko napak v povprečju in katere se najpogosteje pojavljajo pri dani skupini kandidatov, kar omogoča primerjavo treh skupin voznikov po komponentah spretnosti vožnje in poznavanju prometnih predpisov.

Postopek analize je zajemal pripravo enostavnega OCR programskega orodja, naučenega za prepoznavo izpitnih zapisnikov (izpitna zapisnika sta se med letoma 2024 in 2025 minimalno spremenila, tako da je bilo potrebno pripraviti rešitev za obe verziji in zapisnike ustrezno razvrstiti) in 34 kategorij napak, pretvorbo izpitnih zapisnikov v digitalno .pdf obliko, obdelavo izpitnih zapisnikov s programskim orodjem, ki beleži pri kateri izmed 34 kategorij napak je kandidat napako storil ali ne, ročno preverbo in morebitne popravke odstopanj med programsko zaznanimi in dejanskimi napakami, in izvoz podatkov v .csv tabelo za kasnejšo analizo. Ker morajo imeti vsi ocenjevalci praktičnih izpitov najmanj tri leta praktičnih izkušenj kot učitelj vožnje dane kategorije ali kot izvajalci varne vožnje, vključno z usklajenimi navodili za ocenjevanje s strani izpitnega centra, je za enotno izhodišče vseh posameznikov, ki delujejo v vlogi ocenjevalcev, vsaj deloma poskrbljeno.

Statistično obdelavo praktičnih izpitnih zapisov sem zasnoval na ravni kandidata in ne na ravni posamezne postavke, saj 34 binarnih postavk znotraj istega kandidata ni medsebojno neodvisnih (slabše pripravljen kandidat dela napake v več kategorijah hkrati). Vsakega kandidata sem zato povzel z agregiranimi merami. Ker sklopa napak vsebujeta različno število postavk (13 vozno-spretnostnih in 21 prometno-predpisnih), sem za njuno primerljivost izračunal delež napak v vsakem (število napak, deljeno s številom postavk v sklopu). Oba deleža ležita na skupni lestvici od 0 do 1. Za vsakega kandidata sem izračunal tudi znotrajosebno razliko med deležem vozno-spretnostnih napak in deležem prometno-predpisnih napak in jo označil z vrednostjo »d«. S tem se splošna usposobljenost (ali pomanjkanje usposobljenosti) posameznika ob odštevanju izniči, razlika »d« pa omogoča neposredno preverjanje interakcije med skupino voznikov in sklopom napak.

Ker so spremenljivke napak diskretne, navzdol omejene in nagnjene proti ničli, sem uporabil postopke za neparametrične podatke. Izpolnjenost te predpostavke je preverjena z rezultati Shapiro-Wilkovega testa normalnosti in Levenovega testa homogenosti varianc. Razlike med skupinami sem preverjal s Kruskal-Wallisovim testom, naknadne parne primerjave pa z Dunnovim testom s Holmovim popravkom za nadzor celotne stopnje napake.

Analizo na ravni posameznih kategorij napak sem opravil s Freeman-Haltonovim natančnim testom in popravkom po Benjaminiju in Hochbergu. Velikosti učinkov sem poročal kot $\varepsilon^2$ (Kruskal-Wallis), Cliffovo $\delta$ (parne primerjave) in Cramérjev V (postavke), intervale zaupanja pa ocenil z zankanjem (angl. bootstrap). Delitev 34 postavk na 13 voznih in 21 predpisnih je vsebinska odločitev, na kateri temelji sklep o interakciji. Izračune sem opravil v programskem okolju jamovi 2.7.31.

### 5.4.3 Analiza teoretičnih izpitnih zapisov

Teoretični preizkus je v skladu s Pravilnikom TKRU sestavljen iz treh delov izpita: prvega dela v obsegu 30 vprašanj z več možnimi odgovori (z izbirnimi odgovori ABCD, en pravilen odgovor, kjer lahko kandidat zbere 30 točk), drugega dela, ki sestoji iz odprtih vprašanj, ki zahtevajo celovit pisni odgovor kandidata in tretjega dela, študije primera prevoza, ki prav tako potrebuje pisni odgovor (skupaj drugi in tretji del tvorita 70 točk). Skupno je mogoče doseči 100 točk (zaradi sestave vprašanj občasno 99 ali 101 točk), prag uspešnosti pa je vedno 60 % skupnega seštevka točk. Za posameznega kandidata zapis omogoča razčlenitev rezultata na izbirni ABCD del (do 30 točk) in prosti pisni del (do 70 točk). Ta razčlenitev je za raziskavo metodološko pomembna in dragocena, ker omogoča ločevanje jezikovno-komunikacijskih od vsebinsko-strokovnih primanjkljajev. Logika je sledeča: izbirni del preizkusa (vprašanja z odgovori ABCD) jezikovno zahtevnost omejuje, ker kandidatu ni treba sestaviti pisnega odgovora, temveč izbrati (ali ugibati) med ponujenimi rešitvami. Jezikovni pomen pri izbirnem delu je razumevanje vprašanja in razumevanje odgovorov, kar je kognitivno manj zahtevno kot samostojno pisno izražanje. Pisni del preizkusa, nasprotno, od kandidata terja tvorbo odgovorov v izbranem jeziku preizkusa (ta je lahko v slovenščini, angleščini, srbo-hrvaščini, albanščini, ruskem jeziku itd.), kar je jezikovno precej zahtevnejša naloga, četudi izpitna komisija ne išče morebitnih slovničnih napak, je jezikovni temelj in predznanje ključnega pomena za uspeh na izpitu.

Razmerje med rezultatom izbirnega in pisnega dela se zato lahko uporabi kot inštrument merjenja jezikovne kompetence kandidata: kandidat z visokim rezultatom v izbirnem delu in nizkim v pisnem kaže na razmeroma dobro vsebinsko znanje, a omejeno jezikovno zmožnost samostojnega pisnega izražanja. Kandidat z nizkimi rezultati v obeh delih kaže na pomanjkanje vsebinskega znanja, neodvisno od jezikovnega vidika. Agregacija podatkov po izvorni državi kandidata omogoča odkrivanje vzorcev pri jezikovni komponenti med skupinami kandidatov. Postopek analize teoretičnih izpitnih zapisov je zajemal ročen prepis točkovnika vseh 138 izbranih izpitnih pol in njihovo pretvorbo v .csv format, kar omogoča kasnejšo analizo. Razlike med skupinami sem za vsako od treh mer (1. del, 2. in 3. del združeno ter skupno oceno) preverjal z enosmerno analizo variance ANOVA, zaradi ugotovljene neenakosti varianc pa rezultate dodatno potrdil z Welchevo različico ANOVA in z neparametričnim Kruskal-Wallisovim testom. Pri statistično značilnih rezultatih sem opravil naknadne primerjave po postopku Tukey HSD. Normalnost porazdelitev sem preverjal s Shapiro-Wilkovim testom, homogenost varianc pa z Levenovim testom.

Za osrednje, drugo raziskovalno vprašanje o porazdelitvi točk med deloma izpita, sem uporabil mešano analizo variance z enim znotrajsubjektnim faktorjem (1. del proti 2.–3. delu) in enim medsubjektnim faktorjem (skupina voznikov). Ker imata dela različen največji možni rezultat (30 točk oziroma 70 točk), sem obe oceni najprej normaliziral na delež doseženih točk glede na njihov maksimum. Osrednji preizkus je interakcija med skupino in posameznim delom izpitne pole. Za vsakega kandidata sem izračunal tudi jezikovno vrzel kot razliko med deležem točk pri 1. delu in pri 2. in 3. delu, razlike v vrzeli med skupinami preveril z analizo variance (ANOVA). Povezanost med deloma znotraj skupin sem ocenil s Pearsonovim in Spearmanovim koeficientom. Velikosti učinkov sem poročal kot $\eta^2$ in delni $\eta^2$. Izračune sem opravil v programskem okolju jamovi 2.7.31.

### 5.4.4 Lastne izkušnje kot interpretativni okvir

Četrti vir podatkov za raziskavo so moje lastne izkušnje iz desetih let poklicne prakse v panogi, predstavljajo interpretativni okvir, ki služi podpori zasnove in izvedbi raziskave: oblikovanju raziskovalnih vprašanj, pripravi protokola intervjuja, razumevanju konteksta odgovorov sogovornikov in povezovanju empiričnih ugotovitev iz različnih virov. Costley in drugi (2010) v obravnavi raziskovanja v delovnem kontekstu (angl. work-based research) razlikujejo med raziskovalcem, ki se seznani s kontekstom in raziskovalcem, ki kontekst nosi s seboj, pri čemer slednji tip (ki ustreza moji poziciji) nosi prednost intimnega razumevanja proučevanega področja.

Konkretna uporaba refleksivnih uvidov v tej raziskavi ima štiri plati. Prva, pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj: moja praksa v panogi je temelj za prepoznavanje, katere so relevantne teme (zlasti jezikovne in kulturne razlike med kandidati, postopki in vložek, ki ga mora za pridobitev kandidata iz tujine prispevati podjetje), česar brez poznavanja panoge in njenega delovanja nikakor ne bi mogel identificirati. Druga, pri pripravi protokola intervjuja: poznavanje implicitnih praks in skrbi prevoznikov mi omogoča oblikovanje vprašanj, ki se dotikajo pravih tem, ne splošnih površin. Tretja, pri interpretaciji odgovorov: ko sogovornik zadeve povzema na tehnični ravni, razumem, o čem govori in v kakšnem kontekstu. Četrta plat se odraža v praktičnih izkušnjah in razumevanju vzorcev, ki sem jih zaznal med poučevanjem številnih kandidatov TCN za pridobitev temeljnih kvalifikacij v našem centru. Pri številnih skupinah se je prav razkorak med teoretičnim znanjem in jezikovnimi kompetencami najpomembneje odražal pri sposobnosti kandidata za udeležbo na pripravah, kot tudi pri uspehu na izpitu.

Praktični izpiti načeloma kandidatom nikoli niso povzročali težav, saj marsikateri izhajajo iz poklicnih okolij, kjer že imajo bogate izkušnje z upravljanjem vozil višjih kategorij, medtem ko jezikovno-komunikacijska pomanjkanja kandidata pogosto pomenijo to, da bo uspešnost na izpitu vprašljiva ne glede na vložene napore in trud, saj tolikšen del razpoložljivih točk temelji na relativno jezikovno bolj zahtevnih vprašanjih in pričakovanih odgovorih.

# 6 EMPIRIČNA ANALIZA IN UGOTOVITVE

V tem poglavju predstavljam empirične ugotovitve raziskave. Analiza je izvedena v treh povezanih korakih. Najprej je predstavljena kvalitativna analiza kodirnega okvira raziskave, izpeljana iz polstrukturiranih intervjujev, ki predstavlja osrednji vir ugotovitev te naloge. Sledita kvantitativni analizi izpitnih rezultatov, teoretičnih in praktičnih izpitov, ki kvalitativne ugotovitve neodvisno preverjata iz drugega vira podatkov. Poglavje se zaključi s triangulacijo in sintezo, ki vse tri vire poveže in odgovori na izhodiščna vprašanja.

## 6.1 Udeleženci v raziskavi

Polstrukturirani intervjuji so bili izvedeni s petimi prevozniki blaga (PB-01–PB-05), tremi prevozniki potnikov (PP-01–PP-03) in z gospodarskim (GZS) ter obrtniškim (OZS) združenjem. Intervjuji so posneti v 14 transkripcijskih datotekah, saj so nekateri večdelni. Tabela 2 prikazuje vire in število njim pripisanih kodiranih pomenskih enot (PE) na vir.

*Tabela 2: Pregled vzorca intervjuvancev s številom prispevanih PE*

| Šifra udeleženca | Vrsta prevozov | Zaposlovanje kandidatov | Število PE |
|---|---|---|---|
| PB-01 | klasično, hlajeno, nevarno blago | SLO + BLK + TCN | 44 |
| PB-02 | klasično, hlajeno blago | SLO | 17 |
| PB-03 | klasično, hlajeno, nevarno blago, izredni prevozi | SLO + BLK | 18 |
| PB-04 | klasično, hlajeno, nevarno blago | SLO + BLK | 12 |
| PB-05 | klasično, hlajeno, nevarno blago | SLO + BLK + TCN | 21 |
| PP-01 | mestni potniški promet | SLO + BLK | 8 |
| PP-02 | mestni in medkrajevni potniški promet | SLO + BLK + TCN | 10 |
| PP-03 | mestni in medkrajevni potniški promet | SLO + BLK + TCN | 13 |
| GZS | / | / | 9 |
| OZS | / | / | 16 |
| **Σ** | **10 virov** | | **168** |

*Vir: lastno delo.*

Razporeditev pomenskih enot po virih ni enakomerna, niti tega ni bilo pričakovati. Intervju PB-01 je denimo daleč najobsežnejši (zajema 44 PE) in poglobljeno pokriva celotno verigo od pridobivanja do uvajanja tujih kandidatov, medtem ko so institucionalni viri (GZS, OZS) krajši in bolj usmerjeni v splošna gibanja panoge kot celote. Pričakovana je tudi asimetrija med vrstami vsebine, kjer so intervjuji prevoznikov izkustveni in zaznavni, vira GZS in OZS pa prinašata strateški pogled, zato so nekatere kode goste pri enem in odsotne pri drugem viru. Prav tako določeni predstavniki sploh niso imeli izkušenj s pridobivanjem TCN, oziroma o določenih temah niso razpravljali, tako da se je tam v največji meri pogovor poskusilo razvijati v tiste smeri, kjer pa so imeli uvide, svoja mnenja in izkušnje, ki omogočajo dodatno širino razumevanja in dodano vrednost raziskave.

## 6.2 Zasnova kodirnega okvira

Kodirni okvir šteje 9 tem in 38 aktivnih kod (glej prilogo). Pri interpretaciji podatkov je pomembna razjasnitev, da kodirni okvir in matrika nasičenosti štejeta vsakokratne omembe kod (pomenska enota z več kodami je šteta pri vsaki), zato je skupno število edinstvenih kodiranih pomenskih enot pridobljenih od udeležencev v intervjujih 168, skupna vsota dotikov kod v kodirnem okvirju in matriki nasičenosti pa znaša 345. Frekvenčna porazdelitev (glej prilogo) že sama po sebi razkrije težišča gradiva, saj je najgostejša koda prav 1.1 (pomanjkanje voznikov, 18 PE), 5.2 (varno pritrjevanje tovora, upravljanje vozila in nepoznavanje dokumentacije s strani voznikov, 17 PE), 5.4 (potreba po bolj praktičnem poudarku v izobraževanju kandidatov, 17 PE), 9.3 (ovrednotenje priložnosti, 17 PE), 6.3 (kulturna prilagoditev tujih voznikov, 16 PE) in 1.3 (nezanimanje mladih, 16 PE).

Drugi pomembni dejavniki izpostavljajo pomen dodatnega usposabljanja tujih voznikov znotraj podjetja in načine njihove integracije v poslovno okolje in dolgotrajnost postopkov zaposlovanja. Celotna slika porazdelitve je predstavljena v matriki nasičenosti v prilogi. Prisotnost kod 5.2 in 5.5 potrjuje, da obstaja priložnost za dodatna usposabljanja, jasna je neizpolnjena potreba, na katero opozarjajo prevozniki, v vrzelih kompetenc in usposabljanja. Matrika nasičenosti (glej prilogo) je analitično jedro tega dela. Pokritost virov kaže, katere ugotovitve se ponavljajo na širokem izboru soudeležencev in v neodvisnem gradivu in katere so bolj redke. Kode 1.1, 2.1, 3.1, 5.2, 5.5, 6.2, 6.3 in 9.3 se pojavljajo pri večini virov in čez različne vrste virov, kar ponazarja nasičenost. Koda 9.3 (ovrednotenje) je najširše zastopana koda, kar je pričakovano, saj je ovrednotenje vsebinsko jedro raziskovalnega vprašanja. Nasprotno so nekatere kode redko beležene in jih je treba interpretirati previdno. Denimo koda 3.4 (delo na zaupanje, 3 PE), 5.3 in 5.5 (navezani na usposabljanje kandidatov, po 4 PE) ter 3.3 (odzivnost upravnih organov, 4 PE). Relativna redkost sicer nikakor ne pomeni nepomembnosti, denimo koda 3.4 je regulativno zelo pomembna za obravnavano tematiko.

## 6.3 Tematske ugotovitve

V nadaljevanju predstavljam ugotovitve po temah, v zaporedju od problemskih dejavnikov (teme 1–4) prek postopkov, navezanih na kandidate (teme 5–7), panožnega konteksta (tema 8) do sloja prepoznavanja podjetniške priložnosti (tema 9). Pri vsaki temi navajam pogostost, pokritost virov in izvlečke. Izvlečki so dobesedni in anonimizirani.

Tema 1 postavlja problemsko izhodišče raziskave, pomanjkanje voznikov in zaznavo demografskih pritiskov, in je gosto zastopana (52 PE v štirih kodah, kodi 1.1 in 1.3 pri devetih virih). Strukturno pomanjkanje voznikov in izpraznjenost balkanskega bazena (1.1) sta splošni ugotovitvi: »balkanski bazen … se je dobesedno spraznil« (PB-01), »največji problem … bo delovna sila« (PB-02), »potreb ogromno, ponudbe ni« (PB-04). Demografski pritisk se kaže v staranju voznega kadra in zgodnjem upokojevanju (1.2): »povprečje starosti je 50 let, upokojitev pri 56« (PP-03), »vozniki se prej upokojujejo« (GZS).

Sogovorniki so izpostavili tudi nezanimanje mladih za poklic voznika in spremembe delovnih vrednot (1.3), kar je uokvirjeno z mislijo: »mladi bi bili vlogerji in influencerji« (PB-02). Posledica je oprijemljiva omejitev poslovanja, mirovanje vozil in zapiranje podjetij (1.4): »vozilo stoji, ker nima voznika« (PB-04), »zaustavljena je rast voznih parkov« (GZS), »dosti firm bo ugasnilo zaradi delovne sile« (PB-02). Koda 1.4 je opazna prav pri nezaposlovalcih (PB-02, PB-04), kar je smiselno, saj podjetja, ki se modela TCN ne lotijo, najbolj občutijo omejitev. Edini protitok je PP-01 (operater mestnega prometa), kjer se pomanjkanje umirja, kar postavi mejo splošni trditvi o pomanjkanju.

Tema 2 obravnava obrat z balkanskih voznikov na vire TCN in kriterije njihove izbire (2.1), kar je prav tako splošno zastopano (31 PE v štirih kodah, koda 2.1 pri devetih virih). Izbira izvora pa ni naključna, temveč premišljena po treh logikah. Prvič, kulturno-verska sorodnost (2.2): »odločitev za Filipince … ker so naše vere … imamo neke skupne vrednote« (PB-05). Izbiro Filipincev zaradi kulturnega ujemanja potrjujejo tudi PP-02, PP-03 in OZS in izpostavljajo nedelje, maše, tudi govejo juho kot elemente sorodnosti s filipinskimi vozniki. Drugič, združljivost prometnega sistema in zalivske izkušnje kot most v EU (2.3). Indijski kandidati vozijo po levi strani ceste, zato se iščejo predhodne izkušnje iz Emiratov ali Savdske Arabije (PB-01, PB-03, PP-03). Tretjič, jezik, kjer se omenja angleščina za delo in slovenščina za dovoljenja ter stik z javnostjo (2.4). OZS pri tem uvede sorazmernost (slovenščina utemeljena le za voznike JPP, ne za tovorni in občasni prevoz). Pomembno je, da je izbira izvora prepuščena podjetju in ne le razpoložljivostim, podjetja sama oblikujejo merila izbire in se odločajo za pridobitev teh kandidatov, kar odpira podjetniško priložnost pridobivanja kandidatov iz širokega nabora izvornih držav.

Tema 3 obravnava administrativne in regulativne ovire pridobivanja tujih kandidatov za poklicne voznike, kar je velika omejitev celotne verige (36 PE v petih kodah, koda 3.2 pri osmih virih). Trajanje postopka in »mrtvi čas« (3.1) sta najbolj izpostavljena. Od namere do voznika za volanom mine od osem do enajst mesecev ali več, medtem ko vozilo stoji in prijava za vstop kandidata v državo poteče (PB-01, PB-05, PP-03). Konzularno ozko grlo, en sam predstavnik, ki je na voljo, zamudni intervjuji in postopki oddaje prstnih odtisov z večmesečno čakalno dobo, so zabeleženi pri osmih virih (3.2). Odzivnost upravnih organov je neenakomerna (3.3): »vloga stoji, če je referent na bolniški … gre na dno kupa« (PP-03), »dopolnitev … štoparica se zažene znova« (PB-01). Dve ugotovitvi te teme sta posebej močni za ovrednotenje. Prva je predlog dela na zaupanje oziroma delovnega preizkusa (3.4), kjer kandidat, ki izpolnjuje dokumentarne pogoje, naj začne delati, organi naj postopek vodijo vzporedno. Tema vključuje tudi strateško praznino in politično neskladje trenutne ureditve (3.5): »nimamo strateškega dokumenta … vsake štiri leta drugače« (GZS).

Tema 4 obravnava pridobivanje, posredovanje in preverjanje kandidatov, se pravi vse postopke, kako podjetja sploh pridejo do kandidatov in kako preverijo njihovo dejansko usposobljenost (28 PE v štirih kodah, koda 4.4 pri štirih virih). Priporočilo prevladuje pred agencijami in borzami pri izbiri kandidatov (4.1), pogosto z mentorsko vlogo zaposlenega, ki kandidata priporoča: »tisti, ki priporoči, ga tudi uči« (PB-01).

Preverjanje na daljavo je omejeno, posnetki vožnje kandidata v praksi so pogosto zrežirani (4.2). Dve obrobni, a pomenljivi kodi sta 4.3 in 4.4 v tem primeru. Lažno predstavljanje oseb v imenu voznika na intervjujih na konzulatih je resnično (4.3): »na intervjuje prihajajo tisti, ki znajo angleško« (PB-01 in OZS). Kvazi izobraževalne ustanove, ki uvažajo delovno silo in za to zaračunavajo visoke stroške podjetjem in kandidatom samim (4.4): »astronomske provizije, 5000 EUR plus stroški« (PB-01).

Tema 5 preverja področje priložnosti za dodatno izobraževanje kandidatov in je dobro zastopana v intervjujih (48 PE v petih kodah, koda 5.2 pri osmih virih). Tahograf je univerzalna šibka točka (5.1): »tahograf … za njih španska vas« (PB-05), »pri tahografih malo šepajo« (PB-03), »tudi ni vedel, kam naj kartico vtakne« (PB-01). Vrzeli pri pritrjevanju tovora, varnosti in dokumentaciji so najgostejša koda (5.2). Praktične potrebe in manjkajoče vsebine so prav tako zastopane s pozivi k uporabi simulatorjev (5.4), delu z realnimi dokumenti in pretežno praktičnemu, v podjetjih zasnovanemu izobraževanju. Dve niansi sta analitično ključni. Prvič, vrzel ni izključno problem voznikov iz tretjih držav, saj se je tudi izkušen domači voznik »zataknil v ozki ulici po navigaciji in skuril menjalnik« (PB-01). Del vrzeli je torej tudi splošna pomanjkljivost vozniškega izobraževanja (5.5), ne le značilnost TCN. To je trditev, ki je bolj zanimiva in jo je lažje zagovarjati. Drugič, vrzel je pretežno v izvorni državi, ne v slovenskem programu. GZS jo strne v ključno misel (5.3): »program (temeljnih poklicnih kvalifikacij) je dober, po evropskih standardih … problem je v izhodišču, kategorija samo na papirju«. Iz tega sledi, da je vrednost morebitne storitve v preverjanju, praktični nadgradnji in integraciji, ne pa v nadomeščanju temeljne kvalifikacije, kakor je trenutno zasnovana in predpisana vsem bodočim poklicnim voznikom.

Tema 6 se posveti nadaljnjim postopkom, ko je izbran voznik enkrat pridobljen, uvajanju, mentorstvu in integraciji v izbranem podjetju. Ta tema je najbolj zastopana med sogovorniki (57 PE v petih kodah, koda 6.2 pri devetih in kodi 6.1 in 6.3 pri osmih virih). Dvojna posadka in mentorstvo (6.1) trajata od približno dveh tednov, do meseca ali dveh (PB-05) do dveh do treh mesecev (PB-03, PP-03). Ukrepi integracije v podjetju (6.2) so konkretni in raznoliki, z integracijsko ekipo in video navodili na tablicah ter priročnik vsakdanjih norm (PP-03), nedeljska srečanja v pisarni (PB-05). Izzivi kulturne prilagoditve (6.3) zadevajo občutek za čas in roke: »nimajo občutka za čas … za termine« (PB-02). Pri kodi 6.4 (notranja kohezija, kaste, prehrana) se izpostavlja pomen primernega vključevanja v obstoječ kader in poslovni sistem. Sistem vajeništva (6.5) ima tudi pozitivne primere z lastnimi vajenci (PP-02), sofinanciranjem izpita s pogodbenim zadržanjem (PP-03).

Tema 7 odpira vprašanje delovne etike, lojalnosti in zadrževanja TCN. Veliko vprašanje pri pridobivanju TCN predstavlja njihov odnos, ko se enkrat pridružijo podjetju (7.1), in zaskrbljenost delodajalca glede možnosti njihovega zadržanja (31 PE v štirih kodah, kodi 7.3 in 7.4 pri šestih virih). Sogovorniki omenjajo zahvale ob prihodu v Slovenijo in poznejša vprašanja »kaj lahko naredijo, da bo firma bolje poslovala« (PP-01).

Kontrast tvori domnevni pristop domačih in balkanskih voznikov do delodajalca (7.2): »vsi vedo pravice … kaj pa druga plat« (PB-01). Tudi tveganje nezadrževanja in učinek odskočne deske (7.3) je gosto v tovornem delu: »eno leto, dve leti … gre v Nemčijo ali Švico« (PB-02). Izpostavljenost delodajalca ob šibkih pravnih sredstvih (7.4) se kaže v financiranju uvajanja, ki ga voznik nato zapusti, in v zlorabah bolniške (PB-01, PB-05), OZS predlaga zaostritev na tem področju (izredna odpoved s petih na tri dni, preprečevanje zlorabljanja starševskega dopusta).

Tema 8 tvori kontekstni sloj, ki napaja ovrednotenje poslovne priložnosti (21 PE v štirih kodah, koda 8.2 pri šestih virih). Energetski in gorivni pritisk ter cestnine (8.1), ohlajanje povpraševanja in cenovni pritisk z vzhoda (8.2) postavljajo gospodarski okvir. Najbolj ovrednotenju relevantni kodi sta 8.3 in 8.4. Selitev na Hrvaško zaradi arbitraže prispevkov in dnevnic (8.3) je ovrednotena: »65 avtov na Hrvaškem pomeni milijon evrov prihranka letno« ob ugodnejših dnevnicah in zavarovanju (PB-05). OZS prenos sedežev prav tako zabeležuje. Koda 8.4 nosi ekonomsko premiso celotne priložnosti, saj logistike ni mogoče seliti: »logistiko moraš tu izvajati … ne moreš je prestaviti v Azijo« (PB-05). Zaradi tega je delovno silo treba uvoziti, kar problem voznikov prav tako predstavlja potencial za razvoj podjetniške priložnosti pridobivanja kandidatov TCN zaradi potreb panoge cestnega prometa.

Tema 9 je zadnja tema in predstavlja teoretično jedro raziskovalnega vprašanja (41 PE v treh kodah, koda 9.3 pri devetih virih). Predpostavka logistike, ki je ne moremo preseliti v tujino, potrebujemo jo tukaj (PB-05), ponavljajoče se uokvirjanje nezapolnjene rastoče potrebe (GZS, OZS) in povpraševanje je izrazilo več sogovornikov »prevozniki smo absolutno pripravljeni kaj več plačati za kompetentnega kandidata« (PB-04) vključno z zahtevami po dodatnih modulih v angleščini.

To še dodatno potrjuje ne le, da potreba po dodatnih usposabljanjih kandidatov poklicnih voznikov obstaja, izven obvezno predpisanih temeljnih poklicnih usposabljanj in rednih usposabljanj, temveč tudi to, da so podjetja zainteresirana in pripravljena te dodatne storitve naročiti in proti plačilu predati ustrezno usposobljenim centrom. Te storitve lahko zajemajo tehnike varne vožnje, ekonomične vožnje, upravljanje tahografov, dodatne module praktičnega izobraževanja, manevriranja in parkiranja vozila, varnega pritrjevanja tovora, ali denimo dodatne jezikovne module, posebno v primerih poklicnih voznikov, ki v svojem delu prevažajo potnike.

## 6.4 Kvantitativna analiza praktičnih izpitov

Prva kvantitativna analiza sloni na dejanskih zapisih praktičnih izpitov vožnje (76 SLO kandidatov, 77 BLK kandidatov in 92 TCN kandidatov, n=245). Postopek zajema in obdelave je opisan v metodološkem poglavju, tukaj predstavljam rezultate in njihovo interpretacijo.

Vsak izpit je popisan s 34 binarnimi postavkami, razdeljenimi v dva vsebinska sklopa: 13 postavk vozniških spretnosti (rokovanje z vozilom) in 21 postavk poznavanja predpisov (prometnih pravil). Vodilno vprašanje analize je, ali so si skupine primerljive po sklopih napak in ali obstaja med njimi razlika, ki teži proti enemu izmed sklopov napak (napake v tehniki vožnje ali znanju prometnih predpisov).

Tabela 3 prikazuje povprečne deleže napak po obeh sklopih in skupno število napak po kandidatu. Pri vseh treh skupinah je delež napak v sklopu vožnje višji od deleža pri predpisih. Skupina SLO dela najmanj napak skupaj (povprečje 3,26) in je tudi najbolj homogena (SD 1,24 proti 2,35 pri BLK in 1,99 pri TCN). Intervali zaupanja so ocenjeni s tehniko zankanja.

*Tabela 3: Opisna statistika napak po skupinah (povprečje in SD)*

| Skupina | Vožnja: delež [95 % IZ] | Predpisi: delež [95 % IZ] | Povprečje napak | SD napak |
|---|---|---|---|---|
| SLO | 0,127 [0,113; 0,140] | 0,077 [0,068; 0,087] | 3,26 | 1,24 |
| BLK | 0,152 [0,127; 0,178] | 0,117 [0,102; 0,132] | 4,43 | 2,35 |
| TCN | 0,135 [0,115; 0,156] | 0,130 [0,119; 0,143] | 4,50 | 1,99 |

*Vir: lastno delo.*

Osrednje vprašanje je, ali je razlika med skupinami specifična glede na konkreten sklop napak. Test interakcije skupine in sklopa napak to potrdi, saj se znotrajosebna razlika med deležem napak pri vožnji in pri predpisih po skupinah statistično značilno razlikuje (Kruskal-Wallis $H(2) = 11{,}55$, $p = 0{,}003$, $\varepsilon^2 = 0{,}047$).

Tabela 4 to interakcijo pokaže v ločeni analizi po sklopih. Pri vozniških spretnostih med skupinami ni statistično značilne razlike ($H(2) = 1{,}62$, $p = 0{,}444$, $\varepsilon^2 = 0{,}007$, zanemarljivo), medtem ko je razlika v poznavanju predpisov močna ($H(2) = 40{,}57$, $p < 0{,}001$, $\varepsilon^2 = 0{,}166$, velik učinek).

*Tabela 4: Kruskal-Wallisov test razlik med skupinami po sklopih napak*

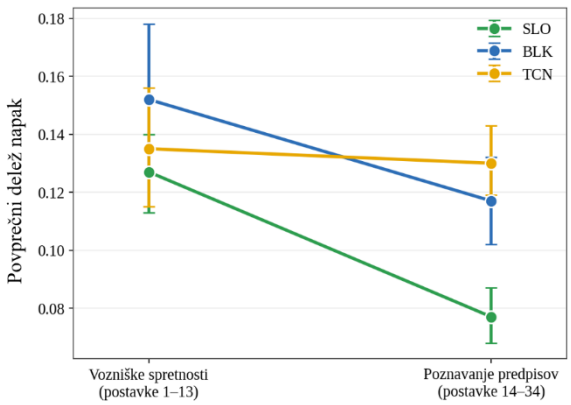
| Sklop napak | H(2) | p | $\varepsilon^2$ |
|---|---|---|---|
| Vozniške spretnosti | 1,62 | 0,444 | 0,007 |
| Poznavanje predpisov | 40,57 | < 0,001 | 0,166 |

*Vir: lastno delo.*

Tabela 5 prikazuje parne primerjave v sklopu napak prometnih predpisov. Razlika med SLO in TCN je velika (Cliffova $\delta = -0{,}539$), med SLO in BLK srednja ($\delta = -0{,}388$), med BLK in TCN pa majhna in neznačilna (p-Holm = 0,073). Vsebinsko to pomeni, da imajo kandidati SLO jasen profil z manj napakami pri predpisih kot pri vožnji, pri skupini TCN pa ta razmik tako rekoč izgine, napake pri predpisih dosežejo raven napak pri vožnji.

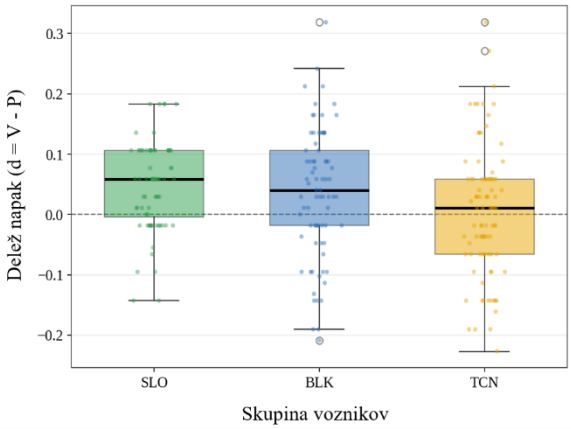
Graf 1 prikazuje interakcijo med skupinami in sklopom vozniških ter napak pravil vožnje. Graf 2 prikazuje delež napak po skupinah (d = V – P).

*Graf 1: Interakcija (skupina x sklop napak)*




*Vir: lastno delo.*

*Graf 2: Delež napak (po skupinah)*




*Vir: lastno delo.*

*Tabela 5: Parne primerjave v sklopu napak predpisov (Dunn s Holmovim popravkom)*

| Primerjava (predpisi) | p (Holm) | Cliffova δ | Jakost |
|---|---|---|---|
| SLO–BLK | < 0,001 | −0,388 | srednji |
| SLO–TCN | < 0,001 | −0,539 | velik |
| BLK–TCN | 0,073 | −0,156 | majhen |

*Vir: lastno delo.*

Tudi skupno breme napak se med skupinami statistično značilno razlikuje (Kruskal-Wallis $H(2) = 19{,}11$, $p < 0{,}001$, $\varepsilon^2 = 0{,}078$). Skupina SLO dela značilno manj napak od skupin BLK in TCN, ki se med seboj ne razlikujeta. Raziskovalna analiza na ravni posameznih postavk (Freeman-Haltonov test s popravkom Benjamini-Hochberg) izpostavi pet postavk, ki ostanejo statistično značilne po popravku.

Tabela 6 prikazuje te postavke. Med njimi so 3 postavke iz sklopa predpisov (postavke 26, 25 in 17) in dve iz sklopa vožnje (4 in 7).

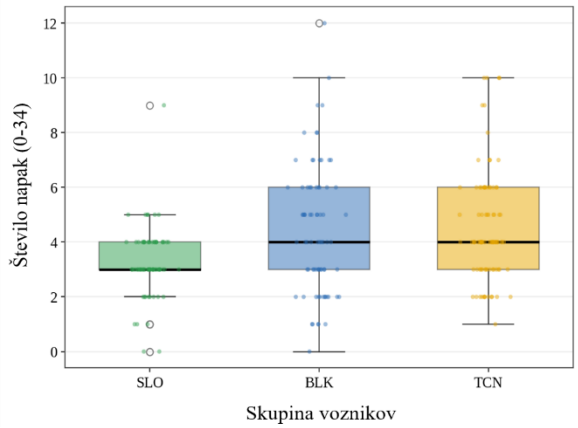
*Tabela 6: Statistično značilne postavke po popravku Benjamini-Hochberg*

| Postavka | Sklop napak | SLO % | BLK % | TCN % | p (BH) | Cramér V |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | predpisi | 10,5 | 24,7 | 40,2 | 0,001 | 0,279 |
| 4 | vožnja | 2,6 | 14,3 | 21,7 | 0,006 | 0,231 |
| 25 | predpisi | 15,8 | 39,0 | 40,2 | 0,006 | 0,236 |
| 7 | vožnja | 1,3 | 15,6 | 13,0 | 0,020 | 0,200 |
| 17 | predpisi | 0,0 | 1,3 | 8,7 | 0,024 | 0,209 |

*Vir: lastno delo.*

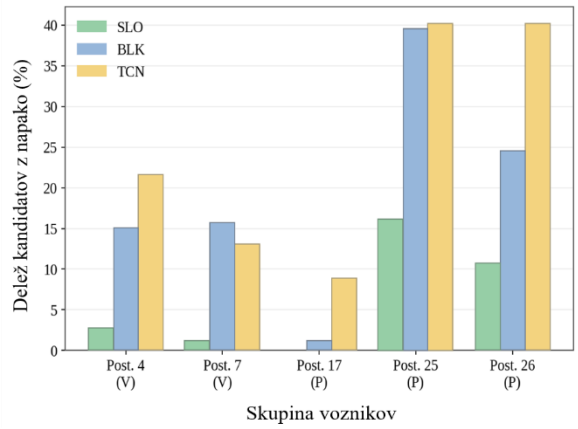
Graf 3 prikazuje razporeditev skupnega števila merjenih napak za vse tri skupine voznikov. Graf 4 prikazuje statistično značilne postavke napak (za definicijo postavk glej prilogo).

*Graf 3: Število napak (po skupinah)*




*Vir: lastno delo.*

*Graf 4: Statistično značilne postavke*




*Vir: lastno delo.*

Osrednja ugotovitev je specifičnost razlik po sklopu napak. Skupine se v vozniških spretnostih (zmožnosti rokovanja z vozilom) ne razlikujejo, močno pa se razlikujejo v poznavanju predpisov. To neodvisno podpre ključno kvalitativno ugotovitev, da vrzel ni v sami sposobnosti vožnje, temveč v poznavanju pravil in postopkov. Manjša in bolj homogena obremenitev z napakami pri skupini SLO je skladna z razlago boljše predhodne pripravljenosti, poznavanja ter izkušenosti z lokalnim prometnim sistemom. Pri sklepanju upoštevam omejitve. Delitev 34 postavk na 13 voznih in 21 predpisnih je vsebinska odločitev, na kateri sloni sklep o interakciji; premik mejne postavke čez ločnico bi rezultat lahko nekoliko spremenil. Binarne postavke beležijo prisotnost napake, ne njene teže. Analiza je opazovalna in ne nadzoruje dodatnih spremenljivk (starost, izkušnje, izpitni center, izpraševalec), zato razlik ni mogoče pripisati enemu samemu poglavitnemu razlogu. Nazadnje, izpitni zapis meri vedenje na izpitu in ne nujno dolgoročne varnosti v prometu.

## 6.5 Kvantitativna analiza teoretičnih izpitov

Druga kvantitativna analiza je osnovana na rezultatih teoretičnih izpitov. Temelji na uravnoteženem vzorcu (po 46 kandidatov na skupino SLO, BLK in TCN, n = 138). Manjši in uravnoteženi vzorec, v primerjavi z n = 245 pri praktičnih izpitih, izhaja iz razloga, pojasnjenega v poglavju 5.4.1. Pisni izpitni listi (in točkovnik vseh treh delov) se hranijo le eno leto, zaradi tega za analizo ni bilo na voljo vseh 245 kandidatov, temveč le del njih, tistih, ki so temeljno kvalifikacijo opravljali v letu 2025. Statistični postopki so opisani v poglavju 5 (5.4.3). Izpit sestoji iz treh glavnih delov, kjer je 1. del izbirni (ABCD, 0–30 točk), 2. in 3. del pa sta pisni (0–70 točk) in jezikovno precej bolj zahtevna. Skupna ocena obsega 0–100 točk. Ključno vprašanje je, ali se skupine razlikujejo v skupni oceni in ali njihove morebitne razlike izvirajo iz jezikovnih razlik, zaradi česar se ocenjuje tudi razliko v odstotkih točk pridobljenih v 1. delu in v 2. in 3. delu skupaj, merjeno v odstotnih točkah in označeno kot razlika med deli izpita. Tabela 7 prikazuje statistični pregled rezultatov.

*Tabela 7: Rezultati skupin na prvi pogled*

| Mera (del izpita) | SLO | BLK | TCN | Test med skupinami | Velikost učinka |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. del – ABCD (0–30) | 28,4 | 27,4 | 28,7 | $F(2,135) = 4,78$ / $p = 0,010$ | $\eta^2 = 0,07$ |
| SD (1. dela) | 1,9 | 2,5 | 1,9 | $W = 3,04$ / $p = 0,051$ | $\eta^2 = 0,04$ |
| 2. in 3. del – pisno (0–70) | 50,4 | 49,0 | 47,5 | $F(2,135) = 1,29$ / $p = 0,279$ | $\eta^2 = 0,02$ |
| SD (2. in 3. dela) | 6,5 | 8,3 | 10,3 | $W = 6,76$ / $p = 0,002$ | $\eta^2 = 0,09$ |
| Skupna ocena (0–100) | 78,8 | 76,4 | 76,2 | $F(2,135) = 1,12$ / $p = 0,330$ | $\eta^2 = 0,02$ |
| SD (skupne ocene) | 6,7 | 9,2 | 11,1 | $W = 7,68$ / $p < 0,001$ | $\eta^2 = 0,10$ |
| Razlika (1.del – 2. in 3. del) | 22,55 | 21,23 | 27,63 | $F(2,135) = 3,26$ / $p = 0,042$ | $\eta^2 = 0,05$ |
| SD (razlike med deli) | 11,50 | 12,64 | 13,84 | $W = 1,96$ / $p = 0,144$ | $\eta^2 = 0,03$ |
| Razlika (1.del – 2. in 3. del) – znotraj kandidatov | | | | $F(1,135) = 485,0$ / $p < 0,001$ | $\eta^2 = 0,78$ |

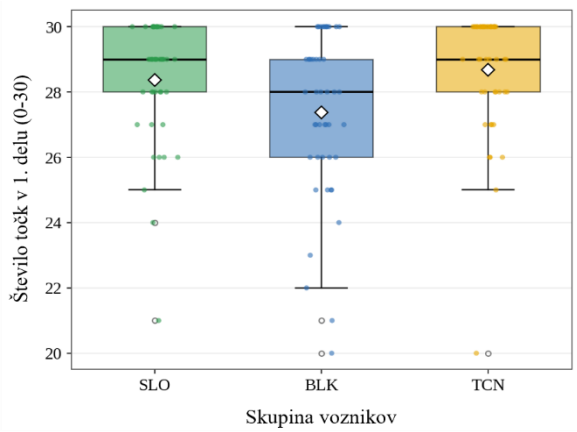
*Vir: lastno delo.*

Skupna ocena na izpitu ne kaže na razlike med skupinami. Na skupni oceni se skupine voznikov ne razlikujejo statistično značilno (ANOVA $F(2,135) = 1{,}12$, $p = 0{,}330$, $\eta^2 = 0{,}02$). Rezultat je robusten, saj ga potrdita tudi Welcheva ANOVA ($F = 1{,}46$, $p = 0{,}238$) in Kruskal-Wallisov test ($H = 2{,}59$, $p = 0{,}273$).

Če bi presojali zgolj po njihovi končno doseženi skupni oceni, bi vse tri skupine voznikov lahko ocenili kot enakovredne. V 1. delu TCN kandidati dosegajo najvišje rezultate (morda nadomeščanje slabšega jezikovnega znanja z intenzivnim učenjem ABCD dela izpita, ki je relativno lažji za doseg točk).

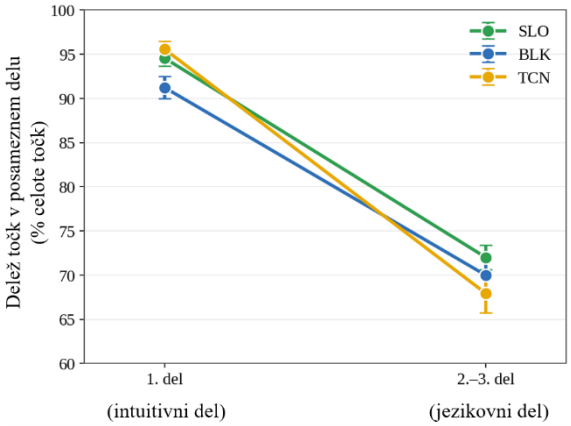
Graf 5 prikazuje razpršenost doseženih točk v 1. delu izpita za vse tri skupine voznikov. Graf 6 prikazuje interakcijo med skupinami in delom izpita (intuitivnim in jezikovnim).

*Graf 5: Število točk v 1. delu (po skupinah)*




*Vir: lastno delo.*

*Graf 6: Interakcija (skupina x del izpita)*




*Vir: lastno delo.*

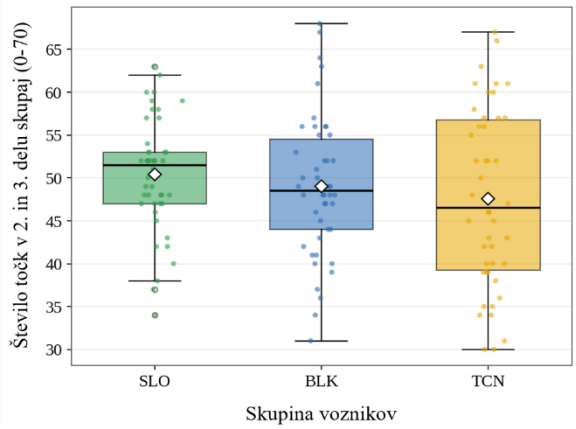
Porazdelitev točk med 1. delom in 2. in 3. delom skupaj nakazuje na tri učinke. Razčlenitev po posameznem delu razkrije zanimivo sliko. Prvič, na intuitivnem 1. delu (ABCD) je izrazit učinek stropa. Popoln rezultat (30/30) doseže 28 % SLO, 24 % BLK in kar 48 % TCN. Zaradi tega dejstva skoraj vsa razločevalna informacija izvira iz pisnega, 2. in 3. dela.

Drugič, skupine se značilno razlikujejo v porazdelitvi točk med deloma (interakcija skupina × del izpita). (ANOVA $F(2, 135) = 3{,}26$, $p = 0{,}042$, delni $\eta^2 = 0{,}05$). Jezikovna vrzel (razlika med deležema doseženih točk) je največja pri TCN (27,6 odstotne točke proti 22,6 pri SLO in 21,2 pri BLK). Pod neparametričnim testom je ta interakcijski učinek mejni (Kruskal-Wallis za vrzel $H = 5{,}21$, $p = 0{,}074$).

Variabilnost je najtrdnejši signal. Najbolj zanesljiva razlika je v razpršenosti pisnega dela, kjer standardni odklon narašča od 6,5 (SLO) prek 8,3 (BLK) do 10,3 (TCN), torej približno 2,5-kratna razlika v varianci med SLO in TCN. Razlika je statistično zelo zanesljiva (Levenov test $W = 6{,}76$, $p = 0{,}002$ pri primerjavi SLO in TCN, $p = 0{,}0003$). Skupina TCN na jezikovno odvisnem delu torej združuje tako dobre kot izrazito šibkejše kandidate. To potrjuje tudi struktura korelacij: pri TCN sta 1. in 2. del pozitivno povezana, pri SLO te povezave ni. Pri TCN oba dela premika enak dejavnik, najverjetneje jezik.

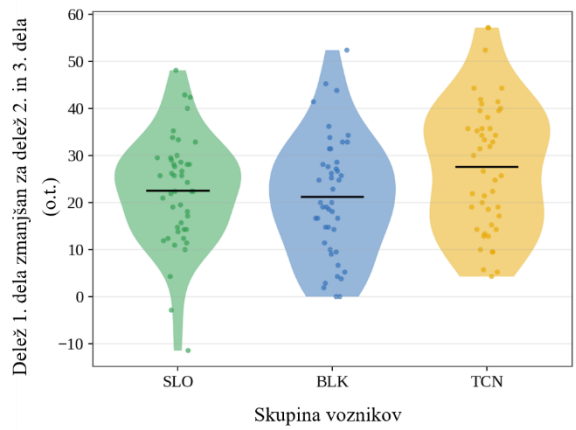
Graf 7 prikazuje razpršenost doseženih točk v 2. in 3. delu izpita za vse tri skupine voznikov. Graf 8 prikazuje jezikovno vrzel med kandidati, izraženo v razliki deležev delov izpita.

*Graf 7: Število točk v 2. in 3. delu (po skupinah)*




*Vir: lastno delo.*

*Graf 8: Jezikovna vrzel (po skupinah)*




*Vir: lastno delo.*

Vzorec rezultatov je skladen z razlago, da je odločilni dejavnik uspešnosti na teoretičnem izpitu jezikovno znanje in ne strokovno poznavanje vsebine. Predpostavlja se, da imajo kandidati relevantno tehnično znanje in izkušnje dela, ki so ga pridobili v tujini pred prihodom v Slovenijo, a ga ne morejo izkazati zaradi pogosto omejenih kapacitet komunikacije. Skupine so na skupni oceni enakovredne, vsa razločevalna informacija leži v jezikovno zahtevnem pisnem delu, kjer je tudi razpršenost pri TCN največja. To neposredno podpira jezikovno zahtevo (koda 2.4), naravo vrzeli kompetenc (tema 5) in vrednostno ponudbo morebitne storitve, kjer bi ciljana jezikovna priprava najbolj koristila podskupini TCN z največjo razpršenostjo. Omejitve so podobne kot pri praktični analizi. Jezikovna razlaga je utemeljena posredno, saj analiza temelji na izpitnih ocenah in ne na neposredni meri jezikovnega znanja. Interakcijski učinek je zmeren in pod neparametričnim testom mejni, najtrdnejša podlaga je razlika v varianci pisnega dela.

## 6.6 Triangulacija

V tem razdelku združujem tri vire, kvalitativni kodirni okvir in kvantitativni analizi teoretičnih in praktičnih izpitov. Namen triangulacije je neodvisna podkrepitev iz več virov podatkov. Obe kvantitativni analizi nosita isto sporočilo. Praktični izpiti pokažejo, da se skupine v vozniških spretnostih ne razlikujejo ($H = 1{,}62$, $p = 0{,}444$, $\varepsilon^2 = 0{,}007$, zanemarljiv učinek), močno pa se razlikujejo v poznavanju predpisov ($H = 40{,}57$, $p < 0{,}001$, $\varepsilon^2 = 0{,}166$, velik učinek).

Teoretični izpiti kažejo, da se skupine v skupnem številu točk ne razlikujejo ($p = 0{,}330$), vsa razlika leži v jezikovno odvisnem pisnem delu, kjer je razpršenost pri TCN največja (SD skupine SLO znaša 6,5, skupine BLK 8,3 in skupine TCN 10,3). Skupaj to neodvisno podpre osrednjo temo 5. Vrzel ni v sposobnosti vožnje niti v slovenskem programu, temveč v poznavanju pravil in v jezikovni zmožnosti.

Navzkrižna analiza vseh treh virov vodi do sklenjene slike, ki naslavlja obe polovici raziskovalnega vprašanja, prepoznavanje in ovrednotenje priložnosti. Povpraševanje je segmentirano. Pomanjkanje voznikov je akutno in omejujoče v tovornem in medkrajevnem potniškem prometu, a se umirja pri javnem mestnem operaterju (PP-01). Izvedljivost odloča enako kot povpraševanje. Nastanitev in stroški življenja (PP-01) ter konzularna geografija (PB-05) določajo, ali se model zaposlovanja voznikov iz tretjih držav izide.

Vrzel v kompetencah je pretežno v izvorni državi in le delno splošna. Ne gre za pavšalno pomanjkljivost voznikov iz tretjih držav, zato prava vrednost potencialnih dodatnih storitev leži v preverjanju, praktični nadgradnji in integraciji, ne v nadomeščanju temeljne kvalifikacije. Oba izpitna vira to potrjujeta neodvisno. Praktični izpiti kažejo enakost v vozniških spretnostih in razliko v poznavanju predpisov, medtem ko teoretični izpiti kažejo enakost v skupni oceni ob višji razpršenosti v jezikovno-komunikacijskem pisnem delu. Glavna dejavnika razlik kandidatov TCN proti drugim kandidatom sta poznavanje pravil in jezika, ne sposobnost same vožnje.

# 7 ANALIZA PRILOŽNOSTI IN POSLOVNI MODEL

## 7.1 Oblikovanje ugotovitev

Iz empiričnega gradiva izhaja jasno izhodišče za poslovno presojo. Povpraševanje je akutno, strukturno in lokalno pogojeno, saj logistike ni mogoče prestaviti v tujino, delovno silo pa je treba pripeljati: »logistiko moraš tu izvajati … ne moreš je prestaviti v Azijo« (PB-05). Pripravljenost plačati za kompetentnega voznika je prav tako bila izrecno dokumentirana: »prevozniki smo absolutno pripravljeni več plačati za kompetentnega kandidata« (PB-04).

Najpomembneje pa je, da kompetenčna vrzel ni v sami sposobnosti vožnje niti v trenutnem programu, temveč v poznavanju predpisov in v jezikovni zmožnosti kandidatov. Vrednostna predpostavka poslovnega modela tako leži med minimalno regulatorno zahtevo in dejansko operativno potrebo in pričakovanji glede voznika s strani delodajalca, znotraj katere se lahko sistematično loti nadgradnje kompetenc, potrebnih za izgradnjo kvalitetnega kandidata.

## 7.2 Analiza podjetniške priložnosti

Velikost trga ocenjujem na ravni reda velikosti, ki je skladen z empiričnimi podatki, predstavljenimi v skladu z obravnavo trga poklicnih voznikov v EU, kjer po analizi Evropske komisije (2026) primanjkuje približno 500.000 poklicnih voznikov, ob nespremenjenih trendih pa naj bi to število v treh do petih letih preseglo milijon. Vozniki iz tretjih držav so leta 2022 predstavljali okoli 7,5 odstotka vseh poklicnih voznikov (302.526 izdanih potrdil za voznike). V Sloveniji je poklic voznika težkih tovornjakov in vlačilcev trajno uvrščen med najbolj deficitarne, maja 2024 pa je bilo v skupini 8332 zaposlenih približno 16.200 tujih državljanov (Statistični urad Republike Slovenije, 2024). Naslovljivi trg za predlagani center ocenjujem na red velikosti okoli 500 voznikov letno, kar je udobno znotraj ocenjene razpoložljive letne zmogljivosti centra, ki bi jo lahko namenil tej dejavnosti, z možnostjo povišanja na red velikosti okoli 1.000 kandidatov, ob primernem povišanju glavnih ozkih grl: razpoložljivosti izpitnih komisij in ocenjevalcev vožnje ter vozil. Geografsko je trg zaradi prenosljivosti in medsebojnega priznavanja kode Unije »95« odprt in kandidatom pušča odprta pota za gibanje znotraj trgov EU skozi leta opravljanja tega poklica in morebitnih zamenjav držav članic v iskanju zaposlitve.

Tabela 8 povzema podjetniško priložnost s SWOT analizo. Absolutno največjo prednost predstavlja državno pooblastilo za izvajanje dejavnosti izpitnega centra, kar je po drugi strani tudi največja vstopna ovira za akterje, ki bi se želeli v ta sistem dela vključiti. Ravno tako velik pomen nosijo obstoječi zaposleni, ki s svojim dolgoletnim strokovnim znanjem in izkušnjami poučevanja teoretičnih in praktičnih vsebin predstavljajo temelj za nadaljnje kvalitetno delo podjetja. Tudi lasten vozni park vseh kategorij omogoča nemoteno delo z visokimi kapacitetami. Slabosti se odražajo predvsem v omejeni letni kapaciteti in odvisnosti od mreže preverjenih posrednikov v tujini za zagotavljanje rednega priliva novih kandidatov.

Priložnost je evidentna, izrazit strukturni primanjkljaj voznikov v EU, ki se v kratkem ne bo razrešil brez izpitnih centrov, ki za trg proizvajajo nove voznike višjih kategorij. Glavni nevarnosti sta dve: zapiranje bližnjih trgov podjetje usmerja v vedno višjo odvisnost poslovanja od kandidatov tretjih držav in vstop novih članic v EU, kar bi povzročilo delno selitev kvalifikacijskih dejavnosti izven Slovenije.

*Tabela 8: SWOT analiza predlagane podjetniške priložnosti*

| | |
|---|---|
| **Prednosti (S)**<br>- Status pooblaščenega centra s predhodno vzpostavljeno izobraževalno dejavnostjo.<br>- Zaposlen kader za izvedbo teoretičnih priprav in za praktičnih preizkusov voženj.<br>- Lasten vozni park vseh kategorij (C+D).<br>- Močno strokovno znanje iz področja.<br>- Predhodno obstoječe poslovne vezi z delodajalci (delno aktivirano povpraševanje) in določenimi posredniki delovne sile v tujini (delno aktivirana ponudba).<br>- Notranji položaj v panogi (poznavanje trga, postopkov in potreb delodajalcev). | **Slabosti (W)**<br>- Omejena letna zmogljivost z ozkimi grli izpitne komisije, ocenjevalcev in vozil.<br>- Jezikovna ovira omejuje neposreden dostop na slovenski in jezikovno sorodni trg.<br>- Tveganje za neuspešnost kandidatov zaradi preslabih jezikovnih kompetenc.<br>- Odvisnost od mreže preverjenih posrednikov v izvornih državah za prilive kandidatov.<br>- Kapitalsko in organizacijsko zahteven zagon do kritične mase vzpostavitve sistema.<br>- Nenehno usklajevanje ravni ponudbe in povpraševanja za stabilnost sistema. |
| **Priložnosti (O)**<br>- Izrazit strukturni primanjkljaj voznikov v EU (cca. 500.000, s podvojitvijo v treh letih).<br>- Poklic izvzet iz testa trga dela in kvot.<br>- Dokumentirana pripravljenost plačati za kvalitetno izobražene poklicne voznike.<br>- Vrzel med minimalno kvalifikacijo in operativno pripravljenostjo kot prostor za dodano vrednost v obliki novih storitev.<br>- Prenosljiva koda Unije »95« širi povpraševanje na evropski prostor s trgom v praktično vseh državah članicah EU. | **Nevarnosti (T)**<br>- Zaradi zapiranja slovenskega in z. balkanskega trga vedno višja odvisnost poslovanja od kandidatov iz tretjih držav.<br>- Vstop novih članic v EU in selitev kvalifikacijskih postopkov izven Slovenije.<br>- Administrativna in konzularna ozka grla lahko odvrnejo delodajalce od postopkov.<br>- Tveganje nezadrževanja novih kandidatov (učinek odskočne deske Slovenije za EU).<br>- Konkurenčni pritiski in možnost posnemanja postopkov s strani drugih akterjev v panogi. |

*Vir: lastno delo.*

## 7.3 Oblikovanje modela agencijskega posredovanja

Prepoznano podjetniško priložnost je mogoče uresničiti na več načinov, naraščajočih po kompleksnosti glede na izhodišče obstoječega podjetja, pooblaščenega izobraževalnega centra. Prvo možnost tako predstavlja zgolj nadaljevanje obstoječe dejavnosti centra, ki kandidatom iz tretjih držav zagotavlja temeljno kvalifikacijo, posredovanje med kandidati in delodajalci pa poteka priložnostno in občasno.

Drugo možnost predstavlja strukturiran model agencijskega posredovanja, v katerem center vzpostavi trajna partnerstva s preverjenimi tujimi posredniki in delodajalci ter posredovanje in nadgradnjo usposabljanja sistematizira – prav ta model razvijam v nadaljevanju. Tretja, najzahtevnejša in najbolj kompleksna možnost, je nadgradnja drugega v kurirano večstransko platformo, ki bi ob uspešnem dosegu kritične mase udeležencev lahko dosegala največje mrežne učinke, vendar ta pristop zahteva tudi največji zagonski vložek kapitala za doseg kritične mase uporabnikov.

Predpostavljen poslovni model za izkoriščanje podjetniške priložnosti je zasnovan kot model agencijskega posredovanja, ki povezuje tri skupine deležnikov. Prvo stran tvorijo kandidati za poklic voznika iz izbranih tretjih držav, drugo stran preverjeni tuji posredniki in skavti delovne sile v izvornih državah, ki kandidate identificirajo, opravijo prvo preverbo in jih pripravijo na napotitev, tretjo stran pa prevozna podjetja v Sloveniji in širše v EU. Ker model povezuje več kot dve skupini hkrati, ga bi lahko bilo v nadaljnji nadgradnji zasnove primerno obravnavati tudi kot večstransko platformo v smislu Evansa in Schmalenseeja (2016) in ne zgolj kot klasično dvostransko platformo Rocheta in Tirola (2003). Kot kurirana platforma model ne bi zgolj povezoval ponudbe in povpraševanja, temveč dejavno prispeval h kakovosti ponudbe kandidatov s preverjanjem in certificiranjem kompetenc, s čimer bi zmanjševal informacijsko asimetrijo med stranema in višal vrednost razmerij obeh strani.

Vrednostno ponudbo modela predlagam v zaporedju petih komponent. Prva je pridobivanje kandidatov v izvorni državi prek preverjenih partnerjev. Druga je preverjanje in testiranje kandidatov pred usposabljanjem, s katerim se ugotovi dejanska vozniška usposobljenost in jezikovne sposobnosti ter zmanjša tveganje napačnega predstavljanja kandidatov in privabljanje nekakovostne delovne sile. Tretja je izvedba temeljne kvalifikacije in pridobitev kode Unije »95«. Četrta je praktična in jezikovna nadgradnja, ki je bila sistematično naslovljena skozi kvalitativni del raziskav (poučevanje varne vožnje, varnega privezovanja tovora, ravnanje z dokumentacijo, upravljanje s tahografi). Peta je posredovanje med kandidatom in delodajalcem. Integracija na delovnem mestu (nastanitev, mentorstvo, dvojna posadka) ostaja v domeni delodajalca, vendar s podporo izobraževalnega centra.

Model k temu prispeva s strukturirano predajo kandidata in z dokumentacijo njegovih kompetenc in osvojenih znanj, z možnostjo dodatnih modulov usposabljanja (praktično manevriranje, ekonomska vožnja), če bi podjetje ocenilo, da bi konkreten kandidat potreboval dodatno pozornost. Cenovna struktura modela je asimetrična v skladu z logiko dvostranskih trgov (Rochet in Tirole, 2003) in hkrati etično pozicionirana po načelu odgovornega delitvenega financiranja. Cenovno neelastični delodajalec nosi pridobitvene pristojbine, ki za kandidata nimajo lastniške vrednosti (skavting, vizum, prevoz, začetna nastanitev, administracija dovoljenja), kandidat pa krije zgolj omejen in odplačljiv delež, vezan na pridobitev kvalifikacije, ki po pridobitvi postane njegova trajna prenosljiva vrednost. Ta delež mora biti dokazljivo nižji od običajnih posredniških pristojbin v izvornih državah, ki dosegajo red velikosti okoli 5.000 EUR, s čimer model strukturno preprečuje zadolženost in se pozicionira kot etična alternativa dokumentirani praksi izkoriščanja.

# 8 PRIPOROČILA PANOGI IN NADALJNJE RAZISKAVE

Pridobljene empirične ugotovitve kažejo na to, da vrzel med minimalno regulatorno zahtevo izobraževanj in dejansko operativno usposobljenostjo voznika leži zunaj obsega obstoječega sistema temeljnih poklicnih kvalifikacij, hkrati pa je povpraševanje po dodatnih vsebinah izrecno dokumentirano (tema 9), vključno s pripravljenostjo prevoznikov, da ta usposabljanja plačajo, poleg zahtev po modulih v angleškem jeziku. Ker se je del vrzeli pokazal kot splošna pomanjkljivost vozniškega izobraževanja in ne zgolj kot značilnost kandidatov iz tretjih držav (koda 5.5), panogi predlagam razvoj namenskih »pokvalifikacijskih« teoretično-praktičnih modulov, na voljo vsem poklicnim voznikom, vendar s posebno prilagoditvijo prav za kandidate TCN. Program predlagam v šestih modulih.

Prvi modul je delo z digitalnim tahografom. Pravilna uporaba naprave in voznikove kartice, pravila o časih vožnje, odmorih in počitkih, ročni vnosi, izpisi in ravnanje ob nadzoru, s praktičnimi primeri tipičnih kršitev ter posebnosti, ki jih lahko vozniki srečajo na svojih poteh. Tahograf se je v intervjujih pokazal kot univerzalna šibka točka (koda 5.1).

Drugi modul je delo z dokumentacijo poklicnega voznika. Sem sodijo denimo tovorni list CMR in e-CMR, nalogi za nakladanje, TIR zvezek, izvod licence Skupnosti, potrdilo za voznika, potrdilo o dejavnostih, listine ADR za prevoz nevarnega blaga, dovolilnice CEMT, dobavnice ter osnovni carinski dokumenti. Nepoznavanje dokumentacije je med najgosteje kodiranimi vrzelmi (koda 5.2).

Tretji modul so varna vožnja in praktične vozniške veščine. Denimo defenzivna vožnja s prepoznavanjem in izogibanjem glavnim nevarnostim na cesti, manevriranje in parkiranje, priklop in odklop priklopnih vozil, prilagoditev evropskemu prometnemu okolju z branjem signalizacije in orientacijo v prometnem prostoru ter varčna in ekonomična vožnja, vključno s praktičnim delom na simulatorju in cesti (kodi 5.4 in 5.5).

Četrti modul je skrb za vozilo. Pomen dnevnih pregledov vozila, nadzor tekočin, pnevmatik, svetlobnih teles ter zavornih in električnih vodov priklopnika, osnovna vzdrževalna opravila in pravilna ergonomija za volanom kot element fizičnega in duševnega zdravja voznika.

Peti modul je varno nalaganje in pritrjevanje tovora. Standard SIST EN 12195-1, razporeditev tovora, pravilna raba pritrdilnih pasov in verig, protizdrsne podloge in kotni ščitniki, varnostni ukrepi pri nakladu in razkladu ter poznavanje pritrdilne opreme.

Šesti modul je poklicno usmerjena jezikovna priprava kot integralni del procesa, ne kot opcijski dodatek. Slovenščina za poklicne voznike, zlasti za voznike avtobusov v javnem potniškem prometu, in angleščina kot delovni jezik logistike, po možnosti v sodelovanju s partnersko jezikovno šolo. Empirično podlago daje največja razpršenost rezultatov jezikovno odvisnega pisnega dela teoretičnega preizkusa pri kandidatih TCN.

Glede možnosti nadaljevanja raziskovanja tega področja prav tako predlagam šest smeri. Prva je spremljanje učinkov Direktive (EU) 2025/2205, zlasti mehanizma priznavanja vozniških dovoljenj iz izbranih tretjih držav, in gibanja povpraševanja po poklicnih voznikih višjih kategorij vozil v EU. Druga je spremljanje problematike zadrževanja in delovnih integracij voznikov TCN pri slovenskih delodajalcih, s čimer bi se empirično ovrednotilo tveganje odskočne deske, ki ga dokumentirajo intervjuji. Tretja so študije delodajalske strani, zlasti stroškov integracije ter učinkovitosti mentorskih modelov in dvojnih posadk. Četrta je sistematično spremljanje etičnosti posredniških praks in višine pristojbin v izvornih državah, ki bi omogočilo presojo predlaganega načela vzajemnega in pravičnega deljenja stroškov v praksi. Peta bi bila empirična validacija platformne različice poslovnega modela, zlasti vprašanj kritične mase in asimetrične cenovne strukture, ki v tem delu ostajata na konceptualni ravni. Šesta bi bila ekonomska analiza posledic pomanjkanja poklicnih voznikov za slovensko gospodarstvo kot celoto, da bi se bolje ovrednotilo morebitna tveganja, ki jih lahko kadrovski primanjkljaj na tem področju povzroči.

# 9 SKLEP

Delo je priložnost usposabljanja poklicnih voznikov iz tretjih držav prepoznalo in ovrednotilo skozi tri raziskovalna vprašanja. Glede prvega (RV1) priložnost obstaja, je strukturna in velika: primanjkljaj voznikov v EU je obsežen, s trenutno okoli 500.000 manjkajočimi vozniki (Evropska komisija, 2026), v Sloveniji pa je poklic voznika trajno deficitaren (ZRSZ). Regulatorni pogoji so naklonjeni, saj je poklic izvzet iz preverbe trga dela in kvot, prenos kode Unije »95« pa vrata kvalificiranim voznikom odpira po vsej EU. Naš konkretni trg oziroma možno dodatno kapaciteto kandidatov, ki bi jih lahko kvalificirali, ocenjujem na 500, ob razširitvi ozkih grl (predvsem bi to pomenilo razširitev voznega parka, kar je enostavno izvedljivo in znotraj finančnih zmožnosti) pa do 1.000 kandidatov letno.

Glede drugega (RV2) je povpraševanje segmentirano, akutno v tovornem in medkrajevnem potniškem prometu, umirjeno pri mestnem operaterju potniškega prometa. Izkoriščanje spodbujata pripravljenost prevoznikov plačati več za kompetentnega voznika in dejstvo, da logistike ni mogoče preseliti v tujino, potrebujemo jo lokalno na naših cestah. Glavne ovire so administrativna in konzularna ozka grla, nastanitev in stroški življenja, tveganje nezadrževanja ter pomanjkanje zaupanja in preverjanja, vključno z nelojalnimi posredniki.

Tretje vprašanje (RV3) je prineslo osrednjo ugotovitev dela. Vozniške spretnosti se med skupinami slovenskih kandidatov, kandidatov iz Zahodnega Balkana in kandidatov iz bolj oddaljenih tretjih držav ne razlikujejo bistveno ($H = 1{,}62$, $p = 0{,}444$), izrazito pa se razlikuje njihovo poznavanje prometnih predpisov ($H = 40{,}57$, $p < 0{,}001$). Ugotovitve je mogoče prenesti na primerljive trge EU s podobnimi regulativnimi ureditvami, vendar so omejene na slovenski administrativni in upravni kontekst.

Pri teoretičnih izpitih se skupne ocene ne razlikujejo bistveno, vsa razločevalna informacija pa leži v jezikovno odvisnem pisnem delu, kjer je razpršenost pri kandidatih iz tretjih držav največja (standardni odklon od 6,5 prek 8,3 do 10,3). Vrzel torej ni v sami sposobnosti vožnje niti v izvedbi obstoječega programa usposabljanj, temveč v poznavanju pravil in jezikovno-komunikacijski zmožnosti kandidatov. Triangulacija ugotovitev jasno sporoča, da kandidati iz bolj oddaljenih tretjih držav niso slabši v voznih spretnostih napram drugim skupinam poklicnih voznikov, le da nimajo ustreznega poznavanja in izkušenj glede prometnega okolja in cestno prometnih predpisov v EU.

Predlagani poslovni model temelji na agencijskem posredovanju s kvalifikacijsko komponento in povezuje kandidate, preverjene tuje posrednike in prevoznike v EU, kar je v najrazvitejši obliki mogoče zasnovati kot kurirano večstransko platformo. Vrednostno ponudbo tvorijo komponente, od pridobivanja in preverjanja kandidatov, do temeljne kvalifikacije s kodo »95« in praktičnih ter jezikovnih nadgradenj. Vrednost morebitne storitve zato leži v preverjanju, praktični nadgradnji, jezikovni pripravi in integraciji kandidatov, ne v nadomeščanju temeljne kvalifikacije. Cenovna struktura je asimetrična in etično pozicionirana, pridobitvene stroške nosi cenovno neelastični delodajalec, kandidat pa krije le omejen in odplačljiv delež, saj kvalifikacija zanj postane trajna prenosljiva vrednost.

Delo je prva sistematična obravnava te niše z združitvijo notranjega raziskovanja in triangulacije, v praksi pa ponuja konkreten model posredovanja in usmeritve za nadgradnjo usposabljanja. Med glavnimi omejitvami so opazovalna narava analiz izpitnih zapisov, posredna utemeljitev jezikovne razlage, vezanost na en izpitni center in namenski vzorec intervjujev. Priložnost torej ni le prepoznana, temveč tudi vzdrži ovrednotenje. Njena potencialna uresničitev je odvisna manj od povpraševanja, ki je tako rekoč zagotovljeno, in bolj od konkretne razrešitve njenih izzivov glede izvedbe.

## SEZNAM KLJUČNE LITERATURE


1. Ardichvili, A., Cardozo, R. in Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing, 18*(1), 105–123. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4
2. Brannick, T. in Coghlan, D. (2007). In defense of being "native": The case for insider academic research. *Organizational Research Methods, 10*(1), 59–74. https://doi.org/10.1177/1094428106289253
3. Direktiva (EU) 2022/2561 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju voznikov nekaterih cestnih vozil za prevoz blaga ali potnikov (kodificirano besedilo). UL EU L 330, 23. 12. 2022.
4. Direktiva (EU) 2025/2205 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2025 o vozniških dovoljenjih, spremembi Uredbe (EU) 2018/1724 in Direktive (EU) 2022/2561 ter razveljavitvi Direktive 2006/126/ES in Uredbe Komisije (EU) št. 383/2012. UL L, 2025/2205.

5. Evans, D. S. in Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
6. Shane, S. in Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217–226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611
7. Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(6), 943–971. https://doi.org/10.1111/etap.12234

## SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. Adler, P. A. in Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Sage Publications.
2. Alauddin, F. D. A., Aman, A., Ghazali, M. F. in Daud, S. (2024). The influence of digital platforms on gig workers: A systematic literature review. *Heliyon, 10*(24), e41491. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41491
3. Alvarez, S. A. in Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*(1–2), 11–26. https://doi.org/10.1002/sej.4
4. Amoadu, M., Sarfo, J. O. in Ansah, E. W. (2024). Working conditions of commercial drivers: A scoping review of psychosocial work factors, health outcomes, and interventions. *BMC Public Health, 24*(1), 2944. https://doi.org/10.1186/s12889-024-20465-1
5. Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
6. Costley, C., Elliott, G. in Gibbs, P. (2010). *Doing work based research: Approaches to enquiry for insider-researchers*. SAGE Publications.
7. Creswell, J. W. in Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4. izd.). SAGE Publications.
8. de Sena, P. (2022). Recruitment fees, indebtedness, and the impairment of Asian migrant workers' rights. V T. de Lange, W. Maas in A. Schrauwen (ur.), *Money matters in migration: Policy, participation, and citizenship* (str. 93–111). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009042505.006
9. de Winter, J. C. F. in Dodou, D. (2010). The Driver Behaviour Questionnaire as a predictor of accidents: A meta-analysis. *Journal of Safety Research, 41*(6), 463–470. https://doi.org/10.1016/j.jsr.2010.10.007
10. European Migration Network in Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Labour migration in times of labour shortages. Evropska komisija, Generalni direktorat za migracije in notranje zadeve. https://home-affairs.ec.europa.eu/whats-new/publications/emn-oecd-joint-study-2024-labour-migration-times-labour-shortages_en
11. Evropska komisija. (2026). *Bus and truck drivers from third countries: Final report*. Urad za publikacije Evropske unije. https://doi.org/10.2832/0037288

12. Filser, M., Tiberius, V., Kraus, S., Zeitlhofer, T., Kailer, N. in Müller, A. (2023). Opportunity recognition: Conversational foundations and pathways ahead. *Entrepreneurship Research Journal, 13*(1), 1–30. https://doi.org/10.1515/erj-2020-0124
13. International Labour Organization. (2014). *Fair Recruitment Initiative (FRI)*. Pridobljeno 10. junija 2026 s https://www.ilo.org/topics/fair-recruitment/fair-recruitment-initiative
14. International Labour Organization. (2024). *Global study on recruitment fees and related costs* (2. izd.). International Labour Organization.
15. International Organization for Migration. (2024). *World migration report 2024*. IOM. https://worldmigrationreport.iom.int/
16. International Road Transport Union. (2024a). *Global Truck Driver Shortage Report 2024*. IRU.
17. International Road Transport Union. (2024b). *IRU annual report 2024*. IRU. https://www.iru.org/resources/iru-library/iru-annual-report-2024
18. Malterud, K., Siersma, V. D. in Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research, 26*(13), 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444
19. Odredba o določitvi poklicev, v katerih zaposlitev tujca ni vezana na trg dela. Ur. l. RS, št. 200/20, 100/21, 204/21, 88/22, 163/22, 67/23, 130/23, 53/24, 112/24, 48/25 in 110/25.
20. Ohlert, S., Laibach, N., Harms, R. in Bröring, S. (2025). Opportunity recognition in the tension field of knowledge and learning: The case of converging industries. *Journal of Business Research, 186*, 114993. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114993
21. Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
22. Özkan, T., Lajunen, T., Chliaoutakis, J. E., Parker, D. in Summala, H. (2006a). Cross-cultural differences in driving behaviours: A comparison of six countries. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, 9*(3), 227–242. https://doi.org/10.1016/j.trf.2006.01.002
23. Özkan, T., Lajunen, T., Chliaoutakis, J. E., Parker, D. in Summala, H. (2006b). Cross-cultural differences in driving skills: A comparison of six countries. *Accident Analysis & Prevention, 38*(5), 1011–1018. https://doi.org/10.1016/j.aap.2006.04.006
24. Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research, 34*(5, 2. del), 1189–1208.
25. Pravilnik o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju za voznike motornih vozil v cestnem prometu (TKRU). Ur. l. RS, št. 15/25.
26. Ramoglou, S. in Tsang, E. W. K. (2016). A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities. *Academy of Management Review, 41*(3), 410–434. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0281

27. Rochet, J.-C. in Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association, 1*(4), 990–1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212
28. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review, 26*(2), 243–263. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020
29. Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
30. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science, 11*(4), 448–469. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602
31. Shivakoti, R. (2022). Temporary labour migration in South Asia: Nepal and its fragmented labour migration sector. *Journal of Ethnic and Migration Studies, 48*(16), 3954–3972. https://doi.org/10.1080/1369183X.2022.2028354
32. Statistični urad Republike Slovenije. (2024). *Delovno aktivno prebivalstvo (brez kmetov, SKD 2025)* [podatkovna baza]. SiStat. Pridobljeno 10. junija 2026 s https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/0700927S.px/table/
33. Useche, S. A., Cendales, B., Lijarcio, I. in Llamazares, F. J. (2021). Validation of the F-DBQ: A short (and accurate) risky driving behavior questionnaire for long-haul professional drivers. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, 82*, 190–201. https://doi.org/10.1016/j.trf.2021.08.013
34. Wallén Warner, H., Özkan, T., Lajunen, T. in Tzamalouka, G. (2011). Cross-cultural comparison of drivers' tendency to commit different aberrant driving behaviours. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, 14*(5), 390–399. https://doi.org/10.1016/j.trf.2011.04.006
35. Zakon o prevozih v cestnem prometu (ZPCP-2). Ur. l. RS, št. 131/06, 5/07, 123/08, 28/10, 49/11, 40/12, 57/12, 39/13, 92/15, 67/19, 94/21, 54/22, 105/22, 18/23, 23/24 in 21/25.
36. Zakon o tujcih (ZTuj-2). Ur. l. RS, št. 46/25 – uradno prečiščeno besedilo in 34/25.
37. Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (ZZSDT). Ur. l. RS, št. 91/21 – uradno prečiščeno besedilo, 42/23 in 32/25.
38. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2025). *Poklicni barometer 2025: Slovenija*. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. https://www.ess.gov.si/poklicni_barometer.pdf
39. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2026). *Napovednik zaposlovanja 2026/I*. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. https://www.ess.gov.si/fileadmin/user_upload/Trg_dela/Dokumenti_TD/Napovednik_zaposlovanja/Porocilo_Napovednik_zaposlovanja_-_I_2026.pdf
40. Zhu, F., Adomako, S., Donbesuur, F., Ahsan, M., Shinnar, R. S. in Sadeghi, A. (2024). Entrepreneurial passion, alertness and opportunity recognition: Affective-cognitive interactions in dynamic environments. *International Small Business Journal*. Predobjava na spletu. https://doi.org/10.1177/02662426241298176

# PRILOGE

## Priloga 1: teme in število zabeleženih PE

| Koda | Opisna razlaga kode | Število PE |
|---|---|---|
| **Tema 1 — Pomanjkanje voznikov in zaznava demografskih pritiskov** | | |
| 1.1 | Pomanjkanje voznikov / izpraznitev balkanskega bazen kandidatov | 18 |
| 1.2 | Staranje in zgodnje upokojevanje voznikov | 8 |
| 1.3 | Nezanimanje mladih / generacijski premik delovnih vrednot | 16 |
| 1.4 | Pomanjkanje kadra omejuje poslovanje (mirujoča vozila, zaustavljena rast) | 10 |
| **Tema 2 — Obrat k voznikom iz tretjih držav in kriteriji izbire kandidatov** | | |
| 2.1 | Premik iz Zahodnega Balkana na azijske / zalivske vire kandidatov | 10 |
| 2.2 | Kulturno-verska sorodnost kot kriterij izbire (npr. primer Filipinov) | 7 |
| 2.3 | Združljivost prometnega sistema in izkušnje iz zalivskih držav kot most v EU | 7 |
| 2.4 | Jezikovna zahteva (npr. znanje angleščine in slovenščine) | 7 |
| **Tema 3 — Administrativne in regulativne ovire** | | |
| 3.1 | Trajanje postopka / mrtvi čas kandidata | 13 |
| 3.2 | Konzularno ozko grlo / čakanje na intervjuje / oddajo prstnih odtisov | 9 |
| 3.3 | Odzivnost upravnih organov (UE, ZRSZ) | 4 |
| 3.4 | Delo / zaposlitev na zaupanje | 3 |
| 3.5 | Potreba po nacionalni strategiji in politična (ne)skladnost | 7 |
| **Tema 4 — Pridobivanje, posredovanje in preverjanje** | | |
| 4.1 | Priporočilo proti agencijam / borzam | 5 |
| 4.2 | Omejitve preverjanja znanja na daljavo (npr. videoposnetki voženj kandidatov) | 7 |
| 4.3 | Lažno predstavljanje z namestniki na intervjujih in kupljenimi izpiti | 8 |
| 4.4 | Stroški agencij in visoke provizije kvazi izobraževalnih ustanov | 8 |
| **Tema 5 — Vrzeli v kompetencah in usposabljanje** | | |
| 5.1 | Tahograf kot univerzalna šibka točka | 6 |
| 5.2 | Pritrjevanje tovora / varno upravljanje vozila / nepoznavanje dokumentacije | 17 |
| 5.3 | Kompromis hitrost–globina (temeljna poklicna kvalifikacija) | 4 |
| 5.4 | Praktične potrebe / uporaba simulatorjev / manjkajoče vsebine | 17 |
| 5.5 | Orientacija kandidata / poznavanje poti in branje signalizacije | 4 |
| **Tema 6 — Uvajanje kandidatov, mentorstvo in integracija** | | |
| 6.1 | Dvojna posadka in trajanje mentorstva | 14 |
| 6.2 | Ukrepi integracije v podjetju (npr. nastanitev, učenje jezika, mentoriranje) | 14 |
| 6.3 | Izzivi kulturne prilagoditve (npr. občutek za čas in vsakdanje norme) | 16 |
| 6.4 | Notranja kohezija različnih skupin kandidatov | 5 |
| 6.5 | Razpadli sistem vajeništva / mentorstva | 8 |
| **Tema 7 — Delovna etika, lojalnost in zadrževanje** | | |
| 7.1 | Hvaležnost in lojalnost TCN, prenos pozitivnih vrednot znotraj podjetja | 7 |
| 7.2 | Domnevna upravičenost zaposlovanja lokalnih voznikov | 7 |
| 7.3 | Odskočna deska iz Slovenije v EU in tveganje nezadržanja kandidatov | 8 |
| 7.4 | Izpostavljenost delodajalca, šibka pravna sredstva | 9 |
| **Tema 8 — Gospodarsko in konkurenčno okolje** | | |
| 8.1 | Energetski in gorivni pritiski, cestnine | 5 |
| 8.2 | Ohlajanje povpraševanja, cenovni pritisk z vzhoda | 6 |
| 8.3 | Možnost registracij podjetja v tujih državah | 5 |
| 8.4 | Razpršitev portfelja, logistike ni mogoče seliti v tujino | 5 |
| **Tema 9 — Podjetniška priložnost** | | |
| 9.1 | Prepoznavanje priložnosti | 9 |
| 9.2 | Ustvarjanje in uveljavljanje priložnosti | 15 |
| 9.3 | Ovrednotenje priložnosti (izvedljivost, povpraševanje, konkurenčnost) | 17 |
| **Σ** | | **345** |

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 2: matrika nasičenosti kod

| Koda | PB-01 | PB-02 | PB-03 | PB-04 | PB-05 | PP-01 | PP-02 | PP-03 | GZS | OZS | Σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 | 4 | 3 | · | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 18 |
| 1.2 | · | 2 | 1 | · | 2 | 1 | · | 1 | 1 | · | 8 |
| 1.3 | 1 | 6 | 2 | · | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 |
| 1.4 | 2 | 5 | · | 2 | · | · | · | · | 1 | · | 10 |
| 2.1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | · | 1 | 1 | 10 |
| 2.2 | 1 | · | · | 1 | 1 | · | 1 | 1 | · | 2 | 7 |
| 2.3 | 3 | · | 2 | · | 1 | · | · | 1 | · | · | 7 |
| 2.4 | 1 | · | 1 | · | · | · | 1 | 3 | · | 1 | 7 |
| 3.1 | 5 | · | · | 2 | 1 | · | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 |
| 3.2 | 2 | · | 1 | 1 | 1 | · | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 3.3 | 2 | · | · | · | · | · | · | 1 | 1 | · | 4 |
| 3.4 | 1 | · | · | · | · | · | · | · | · | 2 | 3 |
| 3.5 | 2 | · | · | 1 | 1 | · | · | · | 1 | 2 | 7 |
| 4.1 | 3 | · | 2 | · | · | · | · | · | · | · | 5 |
| 4.2 | 5 | · | · | · | · | · | 1 | · | 1 | · | 7 |
| 4.3 | 3 | · | 4 | · | · | · | · | · | · | 1 | 8 |
| 4.4 | 3 | · | · | 1 | · | · | · | · | 1 | 3 | 8 |
| 5.1 | 1 | · | 2 | · | 1 | · | 1 | · | · | 1 | 6 |
| 5.2 | 10 | 1 | 1 | 1 | · | · | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 |
| 5.3 | · | 1 | · | · | · | 1 | · | 1 | 1 | · | 4 |
| 5.4 | 5 | 3 | · | 2 | 2 | · | · | 1 | 2 | 2 | 17 |
| 5.5 | 2 | · | · | · | · | · | · | 2 | · | · | 4 |
| 6.1 | 5 | · | 2 | · | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| 6.2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | · | 1 | 14 |
| 6.3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | · | 2 | 1 | 1 | · | 16 |
| 6.4 | 1 | · | 1 | 1 | 1 | · | · | 1 | · | · | 5 |
| 6.5 | · | · | 1 | · | 1 | · | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 |
| 7.1 | · | · | · | 1 | 4 | · | 1 | 1 | · | · | 7 |
| 7.2 | 1 | 3 | · | · | 3 | · | · | · | · | · | 7 |
| 7.3 | 3 | 1 | · | 1 | 1 | · | · | 1 | 1 | · | 8 |
| 7.4 | 2 | 1 | 2 | · | 2 | · | · | 1 | · | 1 | 9 |
| 8.1 | 2 | · | · | 1 | · | · | · | · | 1 | 1 | 5 |
| 8.2 | 1 | · | · | 1 | 2 | · | · | · | 1 | 1 | 6 |
| 8.3 | · | · | 1 | 1 | 3 | · | · | · | · | · | 5 |
| 8.4 | 1 | 1 | · | · | 1 | · | · | · | 1 | 1 | 5 |
| 9.1 | 1 | · | · | 2 | 2 | · | · | 1 | · | 3 | 9 |
| 9.2 | 7 | · | 2 | · | 2 | 1 | 1 | 1 | · | 1 | 15 |
| 9.3 | 2 | 2 | · | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 17 |
| **Σ** | **88** | **35** | **30** | **25** | **47** | **13** | **19** | **29** | **24** | **35** | **345** |

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 3: kodirni okvir (1. list)

| PE | Šifra | Izvleček pogovora | Navezane kode | Valenca | Vrsta izjave | Moje opombe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PB-01-01 | PB-01 | vozila niso problem, vedno delovna sila | 1.1, 1.4, 2.1 | negativna | primarna | Delovna sila je pogosto glavna ovira za podjetja. |
| PB-01-02 | PB-01 | energetski pritisk, pred tem recesija v Nemčiji dve leti, pritiski na cene | 8.1, 8.2 | nevtralna | primarna | Poslovni kontekst upravljanja energetskih kriz. |
| PB-01-03 | PB-01 | blago in stranke naj bodo čim bolj razpršene, trgovina, kmetijstvo | 8.4 | nevtralna | primarna | Strategija diverzifikacije poslovnih vezi. |
| PB-01-04 | PB-01 | nimaš kaj čakati ob krizi, dizelske klavzale, tudi do 20 centov razlike in liter | 8.1 | nevtralna | primarna | Prilagoditve na energetske krize. |
| PB-01-05 | PB-01 | balkanski bazen se je dobesedno spraznil, boriš se za vsakega voznika | 1.1 | negativna | primarna | Veliko pomanjkanje bazena kandidatov. |
| PB-01-06 | PB-01 | neizkušeni kandidati vodijo v poškodbe vozil in blaga ter višanje stroškov podjetja | 5.2, 6.1, 1.4 | mešana | primarna | Vloga mentoriranja novih kandidatov. |
| PB-01-07 | PB-01 | prva izbira priporočilo obstoječega voznika, tisti ki priporoči, ga tudi uči | 4.1, 6.1 | pozitivna | primarna | Mentor postane oseba, ki kandidata priporoči. |
| PB-01-08 | PB-01 | s teorijo naučen (izpit, TPK, ADR), rabi pomoč iz prakse oziroma terena | 5.5, 6.1 | mešana | primarna | Kandidatom manjkajo praktične izkušnje. |
| PB-01-09 | PB-01 | začeli preko agencij, intervju prek videoposnetkov, težko to preveriš | 4.1, 4.2, 9.2 | mešana | primarna | Zadržki pri preverjanju kandidatov na daljavo. |
| PB-01-10 | PB-01 | razlika med vozniki, ki so vozili v Indiji ali recimo v Katarju | 2.3, 4.2 | pozitivna | primarna | Izkušnje iz drugih držav pomembne pred prihodom v EU. |
| PB-01-11 | PB-01 | Albanci, interes samo dobiti dokumente, potem iščejo zaposlitev v Švici | 7.3 | negativna | primarna | Slovenija kot odskočna deska tujcem. |
| PB-01-12 | PB-01 | čas urejanja dokumentacije za voznika iz Balkana je 2-3 mesece, TCN 6-8 mesecev | 3.1, 3.2 | negativna | primarna | Trajanje postopkov in odročnost ter pomanjkanje konzulatov. |
| PB-01-13 | PB-01 | sistemsko preveč kompliciramo na začetku, premalo kasneje | 3.5, 7.3 | negativna | primarna | Pomen nenehnega izobraževanja kandidatov. |
| PB-01-14 | PB-01 | omejitev 1 leto, financiraš osnove, potem izgine | 7.4, 7.3, 3.3 | negativna | primarna | Problematika zadrževanja kandidatov pred odhodom. |
| PB-01-15 | PB-01 | delavec ti lahko nagaja delodajalcu bog ne daj, kaj boš ga tožil | 7.4 | negativna | primarna | Problematika obstoječega pravnega okvirja. |
| PB-01-16 | PB-01 | delo na zaupanje, Hrvaška izda, naknadno preverja, pri obraten sistem | 3.4, 3.3, 3.1 | negativna | primarna | Problematika dopolnjevanja dokumentacije za konzulat. |
| PB-01-17 | PB-01 | vozniki iz Poljske ne pridejo, ker vse traja predolgo, prišli so delati, ne čakati | 3.1, 9.3 | negativna | primarna | Slovenija napram drugim državam članicam manj zanimiva. |
| PB-01-18 | PB-01 | birokracija nas blokira, vlade se menjujejo, nobena ni naredila ničesar | 3.5, 3.1 | negativna | primarna | Problematika političnega in birokratskega sistema. |
| PB-01-19 | PB-01 | priporočila, agencije (dragi, astronomske provizije, ne držijo), sejmi po Bosni | 1.1, 4.1, 4.4, 9.2 | mešana | primarna | Številni kanali za pridobivanje kandidatov. |
| PB-01-20 | PB-01 | enormne provizije, 5000 EUR plus stroški plačani posrednikom | 4.4 | negativna | primarna | Visoki stroški pridobivanja kandidatov preko posrednikov. |
| PB-01-21 | PB-01 | že v Indiji zbiramo, južni del države bolj zanesljiv glede izbora | 2.1, 2.2, 9.2 | nevtralna | primarna | Selekcija iz določenih regij tujih držav. |
| PB-01-22 | PB-01 | sever-jug se ne razume (navade), sever vegani, jug mesojedci, težava v nastanitvi | 6.4 | negativna | primarna | Posebni pogoji nastanitve kandidatov. |
| PB-01-23 | PB-01 | kandidat še nič ne ve, pa že pogoje postavlja | 7.2 | negativna | primarna | Težavnost usklajevanja zaposlitve. |
| PB-01-24 | PB-01 | oddaljeni, delovnih navad nimajo, timing, roki, učimo jih bodi tam 15 minut prej | 6.3, 5.2 | negativna | primarna | Kulturna težava točnosti pri delu. |
| PB-01-25 | PB-01 | organizacija zakomplicirana, veliko ponavljanja, 7 disponentov jih vodi | 6.3 | negativna | primarna | Dodatno breme pri organizaciji in komuniciranju. |
| PB-01-26 | PB-01 | ni razlik po šolskem sistemu in regiji, razlike so čisto karakterne, človeške | 6.3 | nevtralna | primarna | Razlike med kandidati niso zaznane po regijah. |
| PB-01-27 | PB-01 | kampi in trening centri so larifari, izpit lahko kupil, sicer ga ne bi opravil | 4.4, 4.3 | negativna | primarna | Vprašanje verodostojnosti tujih izobraževalnih centrov. |
| PB-01-28 | PB-01 | Indija angleški način vožnje, vse kontra, prešaltali smo na Emirate | 2.3 | mešana | primarna | Odločanje za izbiro ciljne države. |
| PB-01-29 | PB-01 | vizualno nič ne pove, vožnjo lahko opravi drug, center pripravi da super zgleda | 4.2 | negativna | primarna | Vprašanje verodostojnosti tujih izobraževalnih centrov. |
| PB-01-30 | PB-01 | ambasada ga ne spusti če ne razume pogodbe, osnova je angleščina | 4.2, 4.3, 2.4, 3.2, 2.3 | mešana | primarna | Jezikovni pogoji in konzularni postopki. |
| PB-01-31 | PB-01 | vsi isti CV, samo letnice, vprašam model vozila in tri glavna mesta v Evropi | 4.3, 4.2 | negativna | primarna | Preverjanje kandidatov skozi intervjuje. |
| PB-01-32 | PB-01 | kandidate sami poiščemo, literatura pol leta, licence 14 dni če je hiter | 9.2, 3.1, 6.1 | pozitivna | primarna | Številni kanali za pridobivanje kandidatov. |
| PB-01-33 | PB-01 | kartico v roko prijet, sploh ne vem kam jo stavit | 5.1 | negativna | primarna | Šibka točka je poznavanje tahografov. |
| PB-01-34 | PB-01 | motoroznanstvo, olje, pritisk gum, 5 minutna checklista, gume z žicami ven | 5.2, 5.5 | negativna | primarna | Pozabljanje na osnove preverbe vozila pred vožnjo. |
| PB-01-35 | PB-01 | niče ne zna gume zamenjat, verige španska vas, v delavnici učenje med čakanjem | 5.5, 5.2, 9.2 | negativna | primarna | Kandidati ne obvladujejo osnovnih sposobnosti popravil. |
| PB-01-36 | PB-01 | cestnoprometni predpisi odvisni od izpita, gre za varnost, vsak ima svoj sistem | 5.2, 6.2 | nevtralna | primarna | Podjetja imajo posebne načine usposabljanj kandidatov. |
| PB-01-37 | PB-01 | priročniki tahografa v angleščini, Bosancem v matičnem jeziku | 5.5, 6.3 | nevtralna | primarna | Gradivo za usposabljanja glede vsebin tahografov. |
| PB-01-38 | PB-01 | dodatno usposablja teden za protiplačilo, mi (podjetje) ne smemo na cesto | 9.1, 9.3, 9.2, 5.5 | pozitivna | primarna | Pobuda za dodatne vsebine izobraževanj. |
| PB-01-39 | PB-01 | primerno vozilo (vlačilec in prikolica), testna ruta kjer vem da bo problem, hrib | 9.2, 5.2 | pozitivna | primarna | Podjetja sama izvajajo preizkušne vožnje v Sloveniji. |
| PB-01-40 | PB-01 | izkušen kandidat zataknjen v ozki ulici po navigaciji, skuril menjalnik | 5.2, 5.6 | negativna | primarna | Težave z manevriranjem na zahtevnih odsekih. |
| PB-01-41 | PB-01 | slepo sledijo navigaciji, ne berejo višinskih omejitev in tabel, enosmerne | 5.6, 5.2 | negativna | primarna | Nepoznavanje prometne signalizacije. |
| PB-01-42 | PB-01 | Indijce spremljam dnevno, ujel tik pred mostom, 'obrni nazaj' | 6.1, 5.2 | mešana | primarna | Aktivno spremljanje napredka kandidatov v Sloveniji. |

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 4: kodirni okvir (2. list)

| PE | Šifra | Izvleček pogovora | Navezane kode | Valenca | Vrsta izjave | Moje opombe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PB-01-43 | PB-01 | indijski voznik zadel kontejner pri obračanju, ni ustrezno prijavil škode | 5.2 | negativna | primarna | Težave z manevriranjem na zahtevnih odsekih. |
| PB-01-44 | PB-01 | vozniki prvi problem, dela se vikende in praznike, vsak bi bil takrat doma | 1.1, 1.3 | negativna | primarna | Delovni pogoji predstavljajo zadržek pri kandidatih. |
| PB-02-01 | PB-02 | največji problem delovna sila, stara šola lahko zaupaš, ta generacija v pokoj | 1.1, 1.2, 1.3 | negativna | primarna | Delovna sila je pogosto glavna ovira za podjetja. |
| PB-02-02 | PB-02 | odločili zmanjševat, Balkan bazen star, eno-dve leti, dobijo papirje, gre v Nemčijo | 1.4, 1.1, 7.3, 2.1 | negativna | primarna | Problematika zadrževanja kandidatov pred odhodom. |
| PB-02-03 | PB-02 | da so doma vsak večer, v transportu ne gre, prijatelji zmanjšujejo in prodajajo | 1.3, 1.4 | negativna | primarna | Delovni pogoji predstavljajo zadržek pri kandidatih. |
| PB-02-04 | PB-02 | mladi bi bili blogerji in influencerji, mehanika ne dobiš | 1.3 | negativna | primarna | Delovni pogoji predstavljajo zadržek pri kandidatih. |
| PB-02-05 | PB-02 | stari šoferji vzamejo gedore, kupil set gedor v kamion da si pomagajo | 1.3, 5.5, 6.2 | pozitivna | primarna | Stari vozniki se bolje znajdejo v delovnem okolju. |
| PB-02-06 | PB-02 | ocenjujem, da bo dosti podjetij zaprlo zaradi delovne sile | 1.4, 1.1 | negativna | primarna | Delovna sila je pogosto glavna ovira za podjetja. |
| PB-02-07 | PB-02 | Balkanske generacije se spremenile, 'čul 3000 plata', precenjeni, izgubili stik | 1.3, 7.2 | negativna | primarna | Nerealistična pričakovanja glede plačila voznika. |
| PB-02-08 | PB-02 | tehnično ok, vsi angleško, ovira kultura, higiena, ni občutka za čas | 6.3 | negativna | sekundarna | Tehnične veščine TCN dobre, nimajo občutka za razpored. |
| PB-02-09 | PB-02 | take it easy my friend, če so roki, penali, pokvarljivo, niso zanesljivi | 6.3 | negativna | sekundarna | Neupoštevanje časovnic s strani TCN. |
| PB-02-10 | PB-02 | zamujajo in prekasno prihajajo na destinacije | 6.3, 8.4 | nevtralna | primarna | Pomen časovnic v prevozništvu. |
| PB-02-11 | PB-02 | kandidat se je skoraj zaletel, ni pozoren, črna točka v branži | 6.3, 5.2, 9.3 | negativna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PB-02-12 | PB-02 | jaz s tem nočem delat, ker nimam živcev, ne rabim | 9.3, 1.4 | negativna | primarna | Podjetja se ne želijo ukvarjati z dodatnimi usposabljanji. |
| PB-02-13 | PB-02 | dosti zmanjševanja, dokler toti (pred penzijo) vozijo, pol bo dosti firm ugasnilo | 1.4, 1.2 | negativna | primarna | Zmanjševanje zaposlenih in staranje ter upokojitve voznikov. |
| PB-02-14 | PB-02 | vsi bi na silo, od covida mentaliteta, Bosna in Srbija in Makedonija drzni, arogantni | 7.2, 1.3 | negativna | primarna | Težave z komuniciranjem in usklajevanjem z zaposlenimi. |
| PB-02-15 | PB-02 | jaz bi NPK obnavljanja dal voznikom vsak mesec, dosti pozabijo | 5.3, 5.5 | mešana | primarna | Pozitivna informacija glede obstoječega programa. |
| PB-02-16 | PB-02 | na sodišču štejejo samo papir | 5.5, 7.4 | nevtralna | primarna | Dokumentacija, ki se uporablja v vozilu. |
| PB-02-17 | PB-02 | če bi šolani poslušali, pameten se uči | 7.2 | negativna | primarna | Negativen pogled na veliko število kandidatov. |
| PB-03-01 | PB-03 | manjšinski Slovenci, nekaj Indija, po referenci, ne prek borz in agencij | 2.1, 4.1, 9.2 | pozitivna | primarna | Reference več vredne kot posredovanje agencij. |
| PB-03-02 | PB-03 | vsak voznik prvo na testiranje, šele potem za kodo 95, po referencah neizkušen | 9.2, 4.3, 2.3 | pozitivna | primarna | Upravljanje tveganja s preverbo pred uvozom voznika. |
| PB-03-03 | PB-03 | iščeš izkušnje Kuwajt in Saudova Arabija, CV pogosto neresnične informacija | 2.3, 4.3 | pozitivna | primarna | Izkušnje iz drugih držav pomembne pred prihodom v EU. |
| PB-03-04 | PB-03 | 2-3 mesece dvojna posadka, tveganje brez tega, velika odgovornost | 6.1, 4.3 | pozitivna | primarna | Dvojna posadka in trajanje dodatnega usposabljanja. |
| PB-03-05 | PB-03 | vsakega se spremlja, po feedbacku počasi uvajamo, spozna naš način dela | 6.1, 6.2 | pozitivna | primarna | Podjetja imajo posebne načine usposabljanj kandidatov. |
| PB-03-06 | PB-03 | na ambasadi že selekcija, zaradi jezika padejo, 2000 kilometrov poti samo tam | 3.2, 4.1, 2.4 | negativna | primarna | Težave pri opravljanju intervjujev na konzulatih. |
| PB-03-07 | PB-03 | lažno predstavljanje na konzulatih mi ni znano, nimam te izkušnje | 4.3 | nevtralna | primarna | Podjetje nima izkušenj s težavami na konzulatih. |
| PB-03-08 | PB-03 | vzorci se ponavljajo, fokus na kaj kdo zna ne kdo si, zdrava sredica | 6.4, 6.2 | pozitivna | primarna | Razločevanje kandidatov najpomembnejše po znanju. |
| PB-03-09 | PB-03 | še imamo stare, ne rabiš dosti pisati, samostojni, lušno delati | 1.2 | pozitivna | primarna | Ceni se voznike stare šole, ki so bolj samostojni. |
| PB-03-10 | PB-03 | zavezani minimalnim postavkam po državah, Nemčija kontrola, ne pod kvoto | 8.3 | nevtralna | primarna | Zavezani k minimalni plači, kontrole tudi v tujini. |
| PB-03-11 | PB-03 | višja osnova, bolniška porasla, raje stimulacija za višje nagrajevanje | 7.4, 6.2 | mešana | primarna | Za nagrajevanje stimulacija, ob višji plači več bolniških. |
| PB-03-12 | PB-03 | kakorkoli se obrne, delavec bo zmagal, tu izgubljamo | 7.4 | negativna | primarna | Prednost delavca v morebitnem pravnem sporu. |
| PB-03-13 | PB-03 | obvladovanje tahografov, skozi analize malo šepajo | 5.1 | negativna | primarna | Šibka točka je poznavanje tahografov. |
| PB-03-14 | PB-03 | pri zaključevanju držav ne izvaja pravilno, pametni tahografi, moraš potrditi | 5.1 | negativna | primarna | Šibka točka je poznavanje tahografov. |
| PB-03-15 | PB-03 | navodila za varni naklad, bolj natančni, si potrdi, kot Balkan in naši, bolj načelni | 5.2 | pozitivna | primarna | Protiznak. TCN se potrdili kot natančne kandidate. |
| PB-03-16 | PB-03 | večje klicanje, več pisnega, obremenitve disponentov višje, petnajstič tisti dan | 6.3 | negativna | primarna | Obremenjenost disponentov z usklajevanjem s kandidati. |
| PB-03-17 | PB-03 | skoza višjo prometno šolo, 2 kandidata in leto na praksi, pomagamo pri šolmini | 6.5, 1.3 | pozitivna | primarna | Sodelovanje z okoliškimi šolami za štipendiranje. |
| PB-03-18 | PB-03 | mladi pol ure o prostem času, fokus na popoldanske aktivnosti, gleda na uro | 1.3 | negativna | primarna | Delovne vrednote mladih. |
| PB-04-01 | PB-04 | vojna in energetska kriza, trg se zapre (Rusija), višek kamionov, mala flota težje | 8.2, 8.1 | negativna | primarna | Vpliv energetske krize. |
| PB-04-02 | PB-04 | potreb ogromno, ponudbe ni, največ Filipincev, Balkan dobesedno prazen | 1.1, 2.1 | negativna | primarna | Delovna sila je pogosto glavna ovira za podjetja. |
| PB-04-03 | PB-04 | vozila niso zapolnjena, vozilo stoji ker nima voznika, razširitev tvegana | 1.4 | negativna | primarna | Vozila mirujejo, sektor se ne razvija. |
| PB-04-04 | PB-04 | veliko pogodbenih kooperantov, le par deset lastnih vozil | 1.4 | nevtralna | primarna | Odvisnost od podpogodbenih prevoznikov. |
| PB-04-05 | PB-04 | predolge vrste, dobri so že v Evropi, pozdravljam izobraževanja z dodatnimi moduli | 3.1, 5.5, 9.1 | mešana | primarna | Spodbudne besede glede dodatnih izobraževanj. |

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 5: kodirni okvir (3. list)

| PE | Šifra | Izvleček pogovora | Navezane kode | Valenca | Vrsta izjave | Moje opombe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PP-02-07 | PP-02 | niso vedeli kaj je tahograf, snega niso videli a odpeljali vrhunsko, če ne upaš pokliči | 5.1, 6.3 | mešana | primarna | Šibka točka je poznavanje tahografov. |
| PP-02-08 | PP-02 | da bi kdo zaspal ali ne prišel pravočasno nikoli nismo imeli težav, nikoli | 7.1 | pozitivna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PP-02-09 | PP-02 | osnovni tečaj jezika pogoj za dovoljenje, 120% se trudijo | 2.4, 6.3 | pozitivna | primarna | Dodatno jezikovno izobraževanje kandidatov. |
| PP-02-10 | PP-02 | presenečeni vse gre OK, s pravilnim pristopom, z veliko žlico, dobro se obrestovalo | 9.3 | pozitivna | primarna | Zadovoljstvo z vpeljavo TCN v podjetje. |
| PP-03-01 | PP-03 | zanimanja mladih, postopki za tujce predolgo (D + koda95 + A1), obupajo | 1.1, 1.2, 1.3, 2.4, 3.1 | negativna | primarna | Problematika staranja delovne sile. |
| PP-03-02 | PP-03 | program sofinanciranja vozniškega izpita, vzgojimo, pokažemo podjetje, zadržimo | 9.2, 6.5, 7.3 | pozitivna | primarna | Program sofinanciranja stroškov. |
| PP-03-03 | PP-03 | 8-11 mesecev, konzulat na Filipinih šele odprt, zaprt, prstni odtisi | 3.1, 3.2 | negativna | primarna | Odprtje novega konzulata pozitiven signal. |
| PP-03-04 | PP-03 | če je slučajno referent UE na bolniški, vloga stoji pol leta | 3.3 | negativna | primarna | Administrativne čakalne vrste na UE. |
| PP-03-05 | PP-03 | A1 tečaj slovenščine 30-urni, online, 2-3 tedne | 2.4 | nevtralna | primarna | Dodatno jezikovno izobraževanje kandidatov. |
| PP-03-06 | PP-03 | integracijski tim, video navodila na tablicah | 6.2, 6.3 | mešana | primarna | Podjetja imajo posebne načine usposabljanj kandidatov. |
| PP-03-07 | PP-03 | dvojna posadka, v spremstvu prve linije, postaje spoznavali | 6.1, 5.6 | pozitivna | primarna | Podjetja imajo posebne načine usposabljanj kandidatov. |
| PP-03-08 | PP-03 | vera kot naša, vozijo po desni (Indijci po levi), angleščina pogoj selekcije | 7.4, 9.3 | mešana | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PP-03-09 | PP-03 | 3 od 40 niso opravili poskusne dobe (zapelje čez robnik), vedenjske težave | 2.2, 2.3, 2.4 | pozitivna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PP-03-10 | PP-03 | voznica zahteva da postaje pove iz glave, ker potnik bo vprašal | 5.2, 6.4 | negativna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PP-03-11 | PP-03 | Filipinci neprimerno bolj prdni kot Balkanci, pohvale potnikov, lepo vozijo | 5.6 | pozitivna | primarna | Podjetja imajo posebne načine usposabljanj kandidatov. |
| PP-03-12 | PP-03 | sindikalno usmerjeni pravijo uvoz poceni delovne sile, veliko plačamo, plača enaka | 7.1 | pozitivna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PP-03-13 | PP-03 | bomo spet pripeljali Filipince | 7.4, 9.3 | mešana | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| GZS-01 | GZS | cestno prevozništvo raste, dodana vrednost 55 000 EUR in zaposlenega, tare kriza | 5.3, 5.5, 9.1, 9.3 | pozitivna | primarna | Spodbudne besede glede dodatnih izobraževanj. |
| GZS-02 | GZS | prednjačijo vzhodnjaki, problematika je sprememba kulture, niháče se ne ukvarja | 1.1, 8.1, 8.2 | negativna | primarna | Dodana vrednost v sektorju prevozništva na zaposlenega. |
| GZS-03 | GZS | ni več širitve voznega parka, raje podizvajalci, prisilna zaustavitev rasti | 2.1, 6.3 | negativna | primarna | Vprašanje upravljanja kulture voznikov TCN v Sloveniji. |
| GZS-04 | GZS | vozniki se prej upokojujejo, masovno | 1.4, 8.4 | negativna | primarna | Slovenski prevozniki omejeni v rasti, posle prevzemajo drugi. |
| GZS-05 | GZS | konzularni intervjuji (trajanje par mesecev), intervjuji niso obvezni a vztrajajo | 1.2, 1.3, 6.5 | mešana | primarna | Problematika staranja delovne sile. |
| GZS-06 | GZS | program je dober, po evropskih standardih, problem v izhodišču in državi | 3.1, 3.2, 3.3, 3.5 | negativna | primarna | Ozko grlo v administrativno-upravnih postopkih. |
| GZS-07 | GZS | podjetja se razlikujejo, eni izdelan sistem, drugi 'vržejo v vodo' | 5.5, 9.3, 7.3, 4.4 | mešana | primarna | Program usposabljanj dobro zastavljen, težava v tujih VD. |
| GZS-08 | GZS | zavarovalni vidik in skrb za tovor, več praktičnih, poznavanje dokumentacije | 6.1, 6.5, 4.2 | mešana | primarna | Razlikovanje podjetij v praksah uvajanja novih voznikov. |
| GZS-09 | GZS | večna dilema: koliko poglobljeno usposabljanje in izpit, da iščejo znanje | 5.2, 5.5 | negativna | primarna | Manjkajoči vidiki v izobraževalnem programu. |
| OZS-01 | OZS | država naj določi strategijo, za voznike naredimo v tujini s poligoni, intervju | 5.3 | mešana | primarna | Vprašanje uravnoteženosti zahtevnosti temeljnih kvalifikacij. |
| OZS-02 | OZS | na strani delavcev zlorabe, na intervjuje prihajajo tisti ki znajo angleško | 9.1, 3.2 | pozitivna | primarna | Izobraževalni kampusi v tujini. |
| OZS-03 | OZS | delodajalec prevzame odgovornost, garantira, mora poskrbeti za integracijo vozníka | 4.3 | negativna | primarna | Jezikovni pogoji in konzularni postopki. |
| OZS-04 | OZS | z Zavodom poskusno uvoz voznikov iz, trening vožnje in avtošole, B2B sestanki | 3.4, 6.2 | pozitivna | primarna | Odgovornost podjetja pri uvajanju kandidata. |
| OZS-05 | OZS | Filipinci so nam iz vidika kultura sorodni v tem pogledu bolj kot drugi | 9.3, 2.2, 9.2 | pozitivna | primarna | Vloga ZRSZ glede pobud uvažanja vznikov. |
| OZS-06 | OZS | ustanavljajo kvazi podjetja in izobraževalne ustanove, pod krinko uvažajo | 2.2 | pozitivna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| OZS-07 | OZS | v 30 letih najnižja stopnja strokovnega znanja (poslovodstva), vprašanje | 4.4 | negativna | primarna | Nelojalna konkurenca. |
| OZS-08 | OZS | ministrstvo naj igra liderja, nimamo strateškega dokumenta, vsake 4 leta drugače | 5.5, 5.1 | negativna | primarna | Nizko stanje strokovnega znanja v poslovodstvu podjetij. |
| OZS-01 | OZS | uvedba novega sistema izobraževanja poklicnih voznikov, vajeništvo | 3.5 | negativna | primarna | Strateške usmeritve Slovenije. |
| OZS-02 | OZS | koridorja V in X, Slovenija ključna povezovalna točka | 9.1, 5.5, 6.1, 6.5, 1.1, 2.1, 1.3 | pozitivna | primarna | Nov, bolj temeljit, sistem izobraževanja kandidatov. |
| OZS-03 | OZS | mali prevozniki dvojno izrinjeni, direktna sklenitev (Uredba 1370 in 2007) | 8.4, 9.3 | mešana | primarna | Geografski položaj Slovenije. |
| OZS-04 | OZS | naklad in razklad, osna obremenitev, zaseg vozil, visoke globe | 9.3 | negativna | primarna | Vprašanje monopolnih položajev na trgu prevozništva. |
| OZS-05 | OZS | nelojalna konkurenca, podjetja iz bivših jugoslovanskih republik, Ukrajina dumping | 5.2, 7.4 | negativna | primarna | Operativne omejitve prevoza blaga. |
| OZS-06 | OZS | ohraniti vračilo trošarin, zeleni prehod aktivističen | 4.4, 8.2 | negativna | primarna | Nelojalna konkurenca. |
| OZS-07 | OZS | delovni preizkus na turistični vizum, centri v tujini z izborom | 8.1, 3.5 | negativna | primarna | Zeleni prehod voznih parkov in trošarine na gorivih. |
| OZS-08 | OZS | regulacija izobraževanja odraslih na zdravju nevarnih področjih, vajeništvo | 2.4, 3.1, 3.4, 9.1 | mešana | primarna | Pogoj znanja slovenščine za voznike, ki prevažajo potnike. |
| | | | 4.4, 6.5 | mešana | primarna | Omemba sistema mentoriranja kandidatov. |

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 6: kodirni okvir (4. list)

| PE | Šifra | Izvleček pogovora | Navezane kode | Valenca | Vrsta izjave | Moje opombe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PB-04-06 | PB-04 | mi prevozniki absolutno pripravljeni kaj več plačat za kompetentnega, dodatne ure | 9.3 | pozitivna | primarna | Spodbudne besede glede dodatnih izobraževanj. |
| PB-04-07 | PB-04 | dva dni na simulatorju tahografa, izpiske, pomanjkljivosti | 5.5, 5.2, 9.1 | pozitivna | primarna | Pobuda za dodatne vsebine izobraževanj. |
| PB-04-08 | PB-04 | stroški enormni, nastanitev obvezna, jezik, kultura, vere | 3.1, 3.2, 4.4, 6.2, 6.3 | negativna | primarna | Visoki stroški pridobivanja kandidatov preko posrednikov. |
| PB-04-09 | PB-04 | Indijci iz kast, imajo posebno kulturno ozadje, niso vsi kompatibilni | 6.4 | negativna | sekundarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PB-04-10 | PB-04 | veliko slovenskih podjetij odprlo v tujini, davki v sosednjo blagajno | 8.3, 3.5 | negativna | primarna | Selitev podjetij v tujino. |
| PB-04-11 | PB-04 | Filipinci katolikom podobni, nedelja maša, govejo juho, pridni | 2.2, 7.1 | pozitivna | sekundarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PB-04-12 | PB-04 | za zahod smo bili odskočna deska, Slovenija filter za južne trge, enako sedaj | 7.3, 9.3 | nevtralna | primarna | Problematika zadrževanja kandidatov pred odhodom. |
| PB-05-01 | PB-05 | standard raste, poklici izgubljajo veljavo | 1.1, 1.2, 1.3, 2.1 | negativna | primarna | Kontekst razvoja podjetja. |
| PB-05-02 | PB-05 | šofer mora delati vse (nakladati, admin, palete), nobenega spoštovanja | 1.3 | negativna | primarna | Zahtevni pogoji dela. |
| PB-05-03 | PB-05 | Evropa se prehitro združila, Romuni in Bolgari cena padla, Nemci prvi selili podjetja | 8.2, 8.3 | nevtralna | primarna | Konkurenčni pritiski. |
| PB-05-04 | PB-05 | draži od vzhodnih konkurentov, zato na Hrvaško, kot Nemci pred 20 leti, davki | 8.2, 8.3, 3.5 | negativna | primarna | Selitev podjetij v tujino. |
| PB-05-05 | PB-05 | velik prihranek tudi kar zadeva zavarovanja vozil v tujini | 8.3 | negativna | primarna | Prihranek selitve v tujino. |
| PB-05-06 | PB-05 | začeli s Filipinci, Balkan se prazni | 1.1, 1.2, 7.4, 7.2 | negativna | primarna | Kontekst razvoja podjetja. |
| PB-05-07 | PB-05 | na letališču rekli da se zahvaljujejo za priložnost | 7.1 | pozitivna | primarna | Hvaležnost TCN kandidatov ob prihodu. |
| PB-05-08 | PB-05 | odnos v firmi med zaposlenimi se je spremenil s prihodom teh ljudi | 7.1 | pozitivna | primarna | Prenos dobrih navad na druge zaposlene. |
| PB-05-09 | PB-05 | odnos do dela enkraten, disponenti več časa, logika ni rešena | 7.1, 6.3, 6.1 | mešana | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PB-05-10 | PB-05 | z različo z Balkanci Filipinci zamujajo, Balkanci znali krasti | 7.2 | mešana | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PB-05-11 | PB-05 | na dolgi rok smo zmagovalci, če jih bomo znali obdržati, podobni obstoječim | 9.3, 7.3 | pozitivna | primarna | Problematika zadrževanja kandidatov pred odhodom. |
| PB-05-12 | PB-05 | dvojna posadka, eni mesec, eni 2-3, mesec dni fajn, vozijo po desni, niso v Indiji | 6.1, 6.4, 2.3 | pozitivna | primarna | Izvajanje dvojne posadke. |
| PB-05-13 | PB-05 | komunikacijo iz ustne v pisno, dajo v prevajalnik, screenajo, prevedejo | 6.3 | mešana | primarna | Operativne težave glede pomanjkljivih jezikovnih veščin. |
| PB-05-14 | PB-05 | leto dni, privajalni del 3-5 mesece, Filipinci draži od Indijcev, zastonj stanovanje | 3.1, 9.3, 6.2 | mešana | primarna | Visoki stroški pridobivanja kandidatov. |
| PB-05-15 | PB-05 | parkrat rekli kaj lahko naredijo da firma boljše posluje, nedelja v pisarno, pripadnost | 7.1, 6.2 | pozitivna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PB-05-16 | PB-05 | Balkanski vozniki zamujajo na delo, 2 leti bolniška, plačaš stroške za nazaj | 7.2, 7.4, 6.2 | negativna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PB-05-17 | PB-05 | logistiko ne moreš v Azijo prestaviti če jo tu rabiš, moraš ljudi pripeljati | 8.4, 9.1 | pozitivna | primarna | Selitev logistike ni možna, izvajati jo je potrebno lokalno. |
| PB-05-18 | PB-05 | odločal za Filipince ker so naše vere, skupne vrednote | 2.2, 9.2, 3.2 | pozitivna | primarna | Trajanje postopkov in odročnost ter pomanjkanje konzulatov. |
| PB-05-19 | PB-05 | montaža verig na dvorišču, ročni viličar, varstvo pri delu | 5.5, 9.1, 6.5 | pozitivna | primarna | Praktično usposabljanje znotraj podjetij samih. |
| PB-05-20 | PB-05 | tahograf španska vest, nobeden ni znal pavz, izpiske vsaki teden dokler list ni prazen | 5.1, 5.5, 9.2 | negativna | primarna | Šibka točka je poznavanje tahografov. |
| PB-05-21 | PB-05 | odnos do policaja: ne smeš biti pameten, po naravi veseljaki, dobre volje | 6.3 | pozitivna | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |
| PP-01-01 | PP-01 | fluktuacija zaradi upokojitev, pomanjkanje konkretno, ZRSZ, financiranje kategorij | 1.1, 1.2, 9.2 | negativna | primarna | Fluktuacija voznikov v podjetjih problem. |
| PP-01-02 | PP-01 | vozniki do želenih številk, izziv ostaja na delavnicah (mehaniki, mehatroniki) | 1.1 | mešana | primarna | Težava tudi pri pridobitvi kadrov za vzdrževanje vozil. |
| PP-01-03 | PP-01 | kadri srednjih let, 'siti' kabine tovornjaka, niso doma, tu nasprotno, urejen delavnik | 1.3 | pozitivna | primarna | Poklic voznika avtobusa privablja voznike tovornjakov. |
| PP-01-04 | PP-01 | velika večina Slovenci, iskanja od zunaj ni bilo uspeha, velika ovira prebivališče | 9.3 | negativna | primarna | Iskanje voznikov avtobusov v tujini ni bilo uspešno. |
| PP-01-05 | PP-01 | šli iskat v bivšo državo, zelo težko, BiH trg izčrpan, mladi iščejo višje od nas | 1.1, 2.1 | negativna | primarna | Veliko pomanjkanje bazena kandidatov. |
| PP-01-06 | PP-01 | program temeljne kvalifikacije ponuja vse, koda za potnike dovolj hiter, sprejemamo | 5.3 | pozitivna | primarna | Spodbudne besede glede dodatnih izobraževanj. |
| PP-01-07 | PP-01 | 14 dni mentorstvo, spozna čim več linij, procese, dokumentacijo, je 'skakač' | 6.1, 6.2 | pozitivna | primarna | Mentoriranje kandidatov. |
| PP-01-08 | PP-01 | ljudje kličejo, pišejo, začeli zavračati, kvota polna, trend se obrnil, imamo izbiro več | 1.1, 9.3 | pozitivna | primarna | Večno višje zanimanje tudi s strani TCN za delo. |
| PP-02-01 | PP-02 | hudo pomanjkanje, iz tretjih držav, druge reštve ni, Srbija in Bosna malo resnosti | 1.1, 2.1, 3.1 | negativna | primarna | Veliko pomanjkanje bazena kandidatov. |
| PP-02-02 | PP-02 | dva meseca usposabljali brez sile, mentor (naš voznik), podpora operative, vodij | 6.1, 6.2 | pozitivna | primarna | Podjetja imajo posebne načine usposabljanj kandidatov. |
| PP-02-03 | PP-02 | servisiramo sami, prakse dijakom, zaposlili svoje dijake, financiramo C in D izpite | 6.5, 9.2, 1.3 | pozitivna | primarna | Mentoriranje kandidatov. |
| PP-02-04 | PP-02 | Filipini redoljubni, popoln nadzor kje bivajo, ogromno dokumentacije, overitev | 3.2 | negativna | primarna | Pregled izvorne države nad pogoji zaposlitve. |
| PP-02-05 | PP-02 | stanovanja v lasti, top, klimatizirano, nobenih zahtev, najbolj zaradi kulturnih zadev | 2.2, 6.2 | pozitivna | primarna | Zagotovitev nastanitve s strani delodajalca. |
| PP-02-06 | PP-02 | izbirali preko posnetkov vožnje, vozijo hitreje ker so tam plačani po potnikih | 4.2, 5.2 | mešana | primarna | Kulturni kontekst voznikov iz različnih držav. |

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 7: prazen zapisnik praktičnega izpita (1. stran)

**PRILOGA 5**

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA INFRASTRUKTURO
Komisija za opravljanje preizkusa znanja za pridobitev temeljne kvalifikacije voznikov motornih vozil v cestnem prometu

**ZAPISNIK PRAKTIČNEGA PREIZKUSA**

za pridobitev temeljne kvalifikacije voznikov motornih vozil v cestnem prometu
Št. zapisnika:_____

Pooblaščeni center za usposabljanje: _____

Priimek in ime kandidata: _____ Kategorija: _____

**1. Preizkusna vožnja**

Relacija preizkusne vožnje:_____

Registrska oznaka vozila:_____ Datum preizkusa:_____

Št. kilometrov na koncu vožnje:_____ Začetek preizkusa ob:_____

Št. kilometrov na začetku vožnje:_____ Zaključek preizkusa ob:_____

Razlika: _____ km Razlika: _____ min

| SKLOP PREIZKUSA | 1 | 1a | NAPAKE | OPOMBE |
|---|---|---|---|---|
| **I. IZBOLJŠANJE RACIONALNE VOŽNJE TER ZAGOTAVLJANJE UDOBJA IN VARNOSTI POTNIKOV, PRIPRAVA NA VARNO VOŽNJO, UPRAVLJANJE VOZILA TER UPRAVLJANJE S SEKUNDARNIMI NAPRAVAMI ZA UPRAVLJANJE VOZILA** | | | | |
| Preverjanje stanja pnevmatik, luči, odsevnikov, krmilnega in zavornega sistema, smernih utripalk in zvočnih opozorilnih naprav. Pravilna nastavitev sedeža, vzvratnih ogledal. Pripenjanje z varnostnim pasom ter zaprtje vrat | | | | |
| Pravilno upravljanje z volanom, pedalom za plin, sklopko, ročno in nožno zavoro. Pravilno menjanje prestav | | | | |
| Zagon motorja in gladko speljevanje (po ravni površini, navkreber in navzdol). | | | | |
| Pospeševanje do ustrezne hitrosti ob menjavanju prestav, pri čemer je potrebno obdržati ravno linijo | | | | |
| Prilagoditev hitrosti za zavijanje na levo ali desno (po možnosti na omejenem prostoru, pri čemer mora voznik ohraniti nadzor nad vozilom), prilagajanje vzdolžnega in bočnega gibanja | | | | |
| Vožnja vzvratno v ravni linij in vožnja vzvratno levo ali desno v ovinek, tako da vozilo ostane v pravilni smeri | | | | |
| Uporabljanje dovoljenih sredstev za komuniciranje z drugimi udeleženci v prometu, interakcija s potniki, upoštevanje pravil varne vožnje ob drugih vlogah voznika (spremljanje potnikov, vstop in izstop potnikov, ipd.) | | | | |
| Obračanje vozila v nasprotno smer z uporabo vožnje naprej in vzvratne vožnje. | | | | |
| Pravilno zaviranje za zaustavitev vozila in, če je potrebno, ustavitev v sili | | | | |
| Parkiranje vozila in zapustitev parkirnega prostora (vzporedna, poševna ali pod kotom) tako naprej, kot vzvratno, na ravni površini, navzdol in navkreber | | | | |
| Naprave za čiščenje, sušenje in odmrzovanje vetrobranskega stekla ter naprave za luči in klimatizacijo | | | | |
| **II. OBIČAJNA MANEVRIRANJA, ZDRAVJE, VARNOST NA CESTI IN VAROVANJE OKOLJA, STORITEV, LOGISTIKA** | | | | |
| Spremljanje in opazovanje (vključno z uporabo vzvratnih ogledal) poteka ceste, oznak, prometnih znakov in morebitnih ali dejanskih nevarnosti | | | | |
| Zmožnost preprečevanja kaznivih dejanj in tihotapljenje ilegalnih priseljencev: kandidat pokaže mesta na vozilu, kjer se lahko skrije in tihotapi nedovoljeno blago ali ilegalni priseljenci in pokaže preventivne ukrepe s katerimi se zmanjša ali prepreči takšna dejanja | | | | |

*Vir: Pravilnik o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju za voznike motornih vozil v cestnem prometu (Priloga 5: Zapisnik praktičnega preizkusa), 2025, Uradni list RS, št. 15/25 (https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2025-01-0536).*

## Priloga 8: prazen zapisnik praktičnega izpita (2. stran)

**PRILOGA 5**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Ustrezno predvidevanje in reagiranje v dejanskih nevarnih situacijah | | | | |
| Upoštevanje cestno prometnih predpisov in navodil pooblaščenih uradnih oseb, pristojnih za nadzor in urejanje cestnega prometa | | | | |
| Spoštovanje in upoštevanje udeležencev v prometu | | | | |
| Speljevanje iz robnika in/ali s parkirnega prostora, uporaba posebnih infrastruktur npr. rezervirani vozni pas | | | | |
| Pravilno usmerjanje svojega vozila in prilagoditev razmeram v prometu ter poteku in nagibu ceste | | | | |
| Ohranjanje primerne varnostne razdalje med vozili | | | | |
| Menjava prometnih pasov | | | | |
| Vožnja mimo parkiranih ali stoječih vozil in ovir | | | | |
| Srečanje z nasproti vozečimi vozili v ozkih mestih | | | | |
| Prehitevanje v različnih situacijah | | | | |
| Približevanje in prečkanje železniškega prehoda | | | | |
| Približevanje in prečkanje križišča | | | | |
| Zavijanje v križišču (desno ali levo) ali zapuščanje cestišča | | | | |
| Preprečevanje fizičnih tveganj za voznika: upoštevanje ergonomskih načel, pravilni gibi in drža pri vožnji, osebna zaščita, prepričanje o varnosti, ko voznik zapušča vozilo | | | | |
| Ravnanje z vozilom v sili, preprečevanje zapletov po nesreči, ravnanje v primeru požara, evakuacija potnikov, priprava poročila o nesreči | | | | |
| **III. SPOSOBNOST VARNEGA OBNAŠANJA NA RAZLIČNIH VRSTAH CEST IN V RAZLIČNIH POGOJIH VOŽNJE** | | | | |
| Cesta zunaj naselja (makadam, asfalt). | | | | |
| Hitra cesta | | | | |
| Avtocesta | | | | |
| Vreme (dež, sneg) | | | | |
| Svetloba (sončno, noč) | | | | |
| Gostota prometa (tekoča. stoječa) | | | | |

**OCENA: OPRAVIL - NI OPRAVIL** Priimek in ime ocenjevalca:_____ Podpis:_____

**1.a Vožnja na simulatorju DA NE**

Registrska oznaka vozila: _____ Datum preizkusa:_____

Št. kilometrov na koncu vožnje:_____ Začetek preizkusa ob:_____

Št. kilometrov na začetku vožnje:_____ Zaključek preizkusa ob:_____

Razlika: _____ km Razlika: _____ min (max 30)

Skupni čas preizkusa 1 + 1a =_____ (minimalno 90 min)

**OCENA: OPRAVIL - NI OPRAVIL** Priimek in ime ocenjevalca:_____ Podpis:_____

**2. Praktični preizkus** (1.4., 1.5., 1.6., 3.2., 3.3 in 3.5)

Datum preizkusa:_____ od: _____ do:_____

**OCENA: OPRAVIL - NI OPRAVIL** Priimek in ime ocenjevalca:_____ Podpis:_____

**PRILOGA: izpisi iz tahografa**

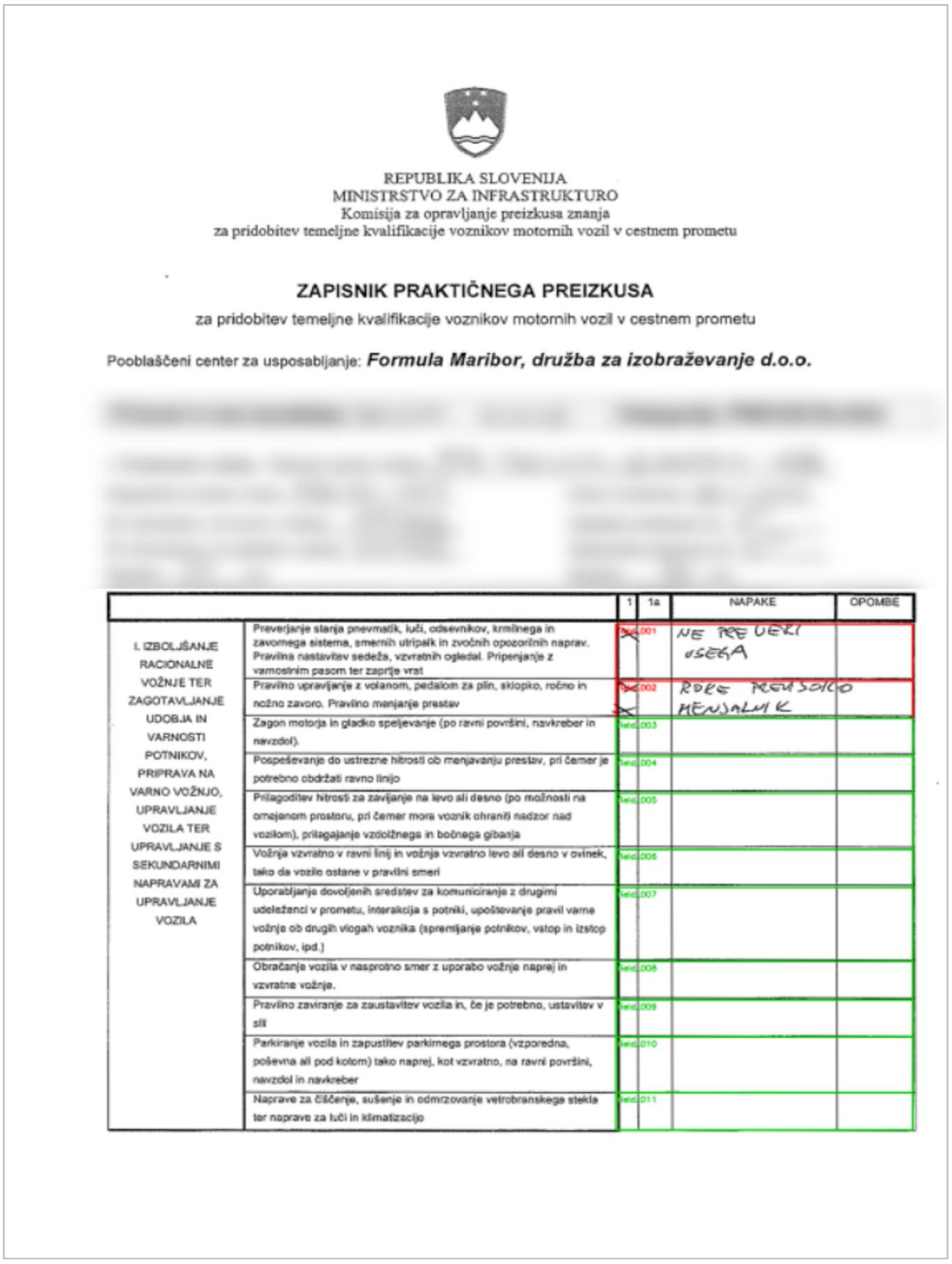
**Podpis kandidata in opombe:**

_____

_____

*Vir: Pravilnik o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju za voznike motornih vozil v cestnem prometu (Priloga 5: Zapisnik praktičnega preizkusa), 2025, Uradni list RS, št. 15/25 (https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2025-01-0536).*

**Priloga 9: primer OCR prebranega zapisnika (1. stran)**



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA INFRASTRUKTURO
Komisija za opravljanje preizkusa znanja
za pridobitev temeljne kvalifikacije voznikov motornih vozil v cestnem prometu

**ZAPISNIK PRAKTIČNEGA PREIZKUSA**

za pridobitev temeljne kvalifikacije voznikov motornih vozil v cestnem prometu

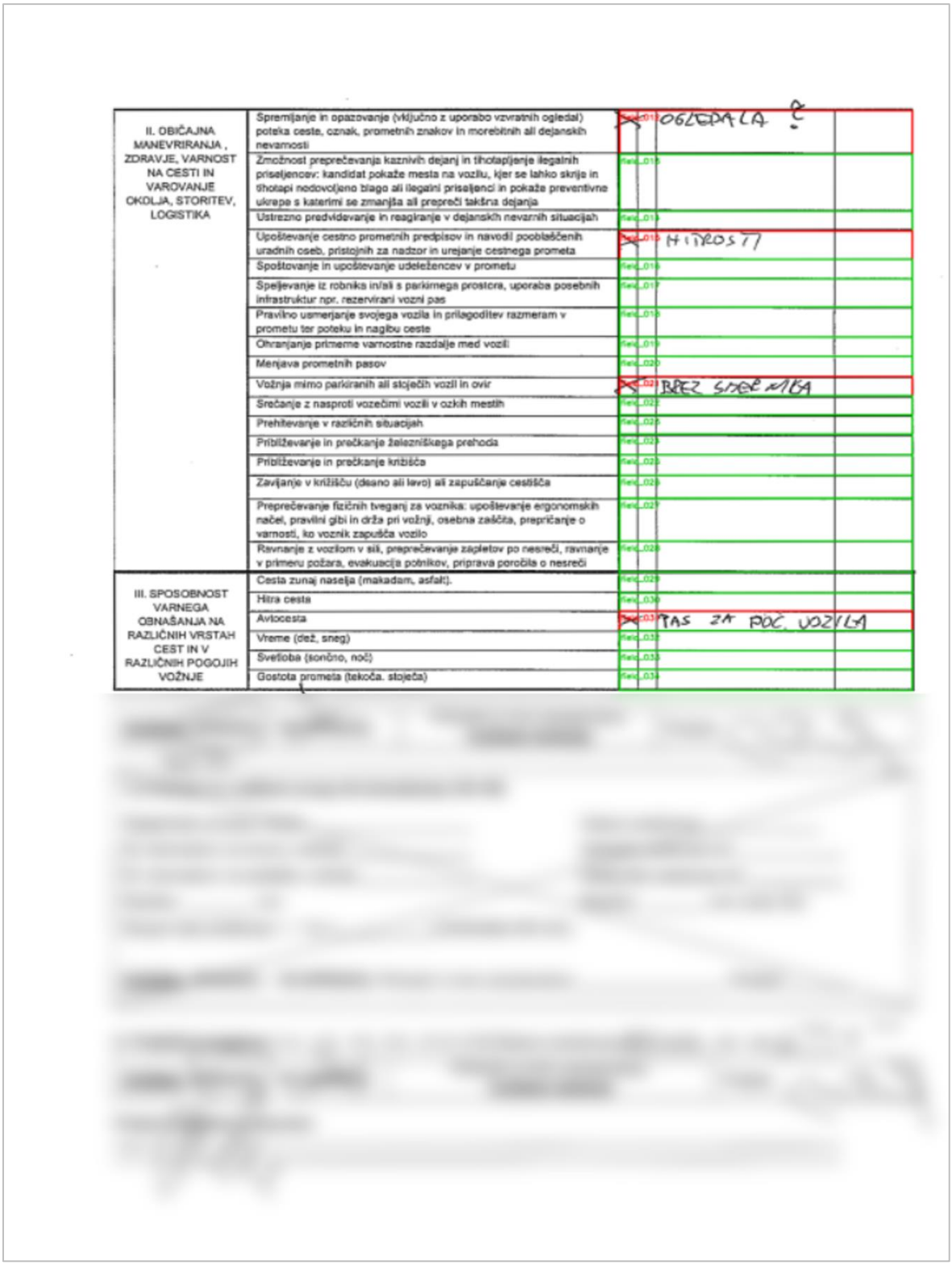
Pooblaščeni center za usposabljanje: ***Formula Maribor, družba za izobraževanje d.o.o.***

[redacted]

| | | 1 | 1a | NAPAKE | OPOMBE |
|---|---|---|---|---|---|
| I. IZBOLJŠANJE RACIONALNE VOŽNJE TER ZAGOTAVLJANJE UDOBJA IN VARNOSTI POTNIKOV, PRIPRAVA NA VARNO VOŽNJO, UPRAVLJANJE VOZILA TER UPRAVLJANJE S SEKUNDARNIMI NAPRAVAMI ZA UPRAVLJANJE VOZILA | Preverjanje stanja pnevmatik, luči, odsevnikov, krmilnega in zavornega sistema, smernih utripalk in zvočnih opozorilnih naprav. Pravilna nastavitev sedeža, vzvratnih ogledal. Pripenjanje z varnostnim pasom ter zaprtje vrat | X | | NE PREVERI VSEGA | |
| | Pravilno upravljanje z volanom, pedalom za plin, sklopko, ročno in nožno zavoro. Pravilno menjanje prestav | X | | RDEČE REMSKO MENJALNIK | |
| | Zagon motorja in gladko speljevanje (po ravni površini, navkreber in navzdol). | | | | |
| | Pospeševanje do ustrezne hitrosti ob menjavanju prestav, pri čemer je potrebno obdržati ravno linijo | | | | |
| | Prilagoditev hitrosti za zavijanje na levo ali desno (po možnosti na omejenem prostoru, pri čemer mora voznik ohraniti nadzor nad vozilom), prilagajanje vzdolžnega in bočnega gibanja | | | | |
| | Vožnja vzvratno v ravni liniji in vožnja vzvratno levo ali desno v ovinek, tako da vozilo ostane v pravilni smeri | | | | |
| | Uporabljanje dovoljenih sredstev za komuniciranje z drugimi udeleženci v prometu, interakcija s potniki, upoštevanje pravil varne vožnje ob drugih vlogah voznika (spremljanje potnikov, vstop in izstop potnikov, ipd.) | | | | |
| | Obračanje vozila v nasprotno smer z uporabo vožnje naprej in vzvratne vožnje. | | | | |
| | Pravilno zaviranje za zaustavitev vozila in, če je potrebno, ustavitev v sili | | | | |
| | Parkiranje vozila in zapustitev parkirnega prostora (vzporedna, poševna ali pod kotom) tako naprej, kot vzvratno, na ravni površini, navzdol in navkreber | | | | |
| | Naprave za čiščenje, sušenje in odmrzovanje vetrobranskega stekla ter naprave za luči in klimatizacijo | | | | |

*Vir: Povzeto po Pravilniku o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju za voznike motornih vozil v cestnem prometu (Priloga 5: Zapisnik praktičnega preizkusa), 2025, Uradni list RS, št. 15/25 (https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2025-01-0536).*

**Priloga 10: primer OCR prebranega zapisnika (2. stran)**



| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| II. OBIČAJNA MANEVRIRANJA , ZDRAVJE, VARNOST NA CESTI IN VAROVANJE OKOLJA, STORITEV, LOGISTIKA | Spremljanje in opazovanje (vključno z uporabo vzvratnih ogledal) poteka ceste, oznak, prometnih znakov in morebitnih ali dejanskih nevarnosti | Rel_019 | OGLEDALA | |
| | Zmožnost preprečevanja kaznivih dejanj in tihotapljenje ilegalnih priseljencev: kandidat pokaže mesta na vozilu, kjer se lahko skrije in tihotapi nedovoljeno blago ali ilegalni priseljenci in pokaže preventivne ukrepa s katerimi se zmanjša ali prepreči takšna dejanja | Rel_015 | | |
| | Ustrezno predvidevanje in reagiranje v dejanskih nevarnih situacijah | Rel_013 | | |
| | Upoštevanje cestno prometnih predpisov in navodil pooblaščenih uradnih oseb, pristojnih za nadzor in urejanje cestnega prometa | Rel_018 | HITROST | |
| | Spoštovanje in upoštevanje udeležencev v prometu | Rel_016 | | |
| | Speljevanje iz robnika in/ali s parkirnega prostora, uporaba posebnih infrastruktur npr. rezervirani vozni pas | Rel_017 | | |
| | Pravilno usmerjanje svojega vozila in prilagoditev razmeram v prometu ter poteku in naklonu ceste | Rel_014 | | |
| | Ohranjanje primerne varnostne razdalje med vozili | Rel_010 | | |
| | Menjava prometnih pasov | Rel_020 | | |
| | Vožnja mimo parkiranih ali stoječih vozil in ovir | Rel_021 | BREZ SPREMEMBA | |
| | Srečanje z nasproti vozečimi vozili v ozkih mestih | Rel_022 | | |
| | Prehitevanje v različnih situacijah | Rel_023 | | |
| | Približevanje in prečkanje železniškega prehoda | Rel_025 | | |
| | Približevanje in prečkanje križišča | Rel_027 | | |
| | Zavijanje v križišču (desno ali levo) ali zapuščanje cestišča | Rel_026 | | |
| | Preprečevanje fizičnih tveganj za voznika: upoštevanje ergonomskih načel, pravilni gibi in drža pri vožnji, osebna zaščita, prepričanje o varnosti, ko voznik zapušča vozilo | Rel_027 | | |
| | Ravnanje z vozilom v sili, preprečevanje zapletov po nesreči, ravnanje v primeru požara, evakuacija potnikov, priprava poročila o nesreči | Rel_028 | | |
| III. SPOSOBNOST VARNEGA OBNAŠANJA NA RAZLIČNIH VRSTAH CEST IN V RAZLIČNIH POGOJIH VOŽNJE | Cesta zunaj naselja (makadam, asfalt). | Rel_029 | | |
| | Hitra cesta | Rel_030 | | |
| | Avtocesta | Rel_031 | TAS ZA POČ. VOZILA | |
| | Vreme (dež, sneg) | Rel_032 | | |
| | Svetloba (sončno, noč) | Rel_033 | | |
| | Gostota prometa (tekoča, stoječa) | Rel_034 | | |

*Vir: Povzeto po Pravilniku o temeljnih kvalifikacijah in rednem usposabljanju za voznike motornih vozil v cestnem prometu (Priloga 5: Zapisnik praktičnega preizkusa), 2025, Uradni list RS, št. 15/25 (https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2025-01-0536).*

## Priloga 11: protokol za intervju

### 2.1 Uvodni del

- Preverim tehnično opremo (snemalna aplikacija na telefonu, pomožni telefon).
- Pričnem snemanje in ustno potrdim, da sogovornik s snemanjem pogovora soglaša.
- Ponovno pojasnim namen raziskave in da bo pogovor in vse izjave anonimizirane.
- Zastavim eno ali dve vprašanji za ogrevanje, ki sogovornika vpeljeta v pripoved.

[Uvod] Bi mi povedali nekaj o sebi in svoji vlogi v [podjetje]? Koliko časa ste v panogi?

[Uvod] Bi lahko na kratko opisali, s čim se [podjetje] v prevozniški dejavnosti primarno ukvarja? Kakšna so vaša prizadevanja in kateri so trenutno najbolj aktualni izzivi za vas?

### 2.2 Drugi sklop – dojemanje trga in splošno stališče

V drugem sklopu obravnavam dojemanje trga prevoznih storitev, kadrovsko situacijo v panogi in splošno stališče do zaposlovanja voznikov iz tujine. Sklop se navezuje na prvo raziskovalno vprašanje, katerega namen je razumeti, kako posameznik kot strokovnjak iz panoge dojema trenutno stanje na trgu.

[RV1] Kako trenutno dojemate stanje na trgu tovornih prevoznih storitev v Sloveniji in v širšem evropskem prostoru? Kje vidite glavne pritiske in kje morebitne priložnosti za rast?

- Kako je po vaši oceni s povpraševanjem po prevoznih storitvah v zadnjih dveh ali treh letih? Govoriva konkretno o cestnem tovornem prevozu.
- Kateri zunanji dejavniki (npr. regulatorni, konkurenca iz drugih držav, gospodarski, energetski) najbolj vplivajo na poslovanje in uspešnost naših prevoznikov?

[RV1] Kako bi opisali kadrovsko situacijo v [podjetje] v zadnjem obdobju? Kakšen izziv predstavlja postopek zaposlovanja poklicnih voznikov?

- Kako se dejavnost pridobivanja in zaposlovanja poklicnih voznikov danes razlikuje od situacije denimo pred petimi leti?
- Kako bi se po vaši oceni vaše poslovanje spremenilo, če bi bil dostop do voznikov lažji in hitrejši od trenutnega sistema?
- Kako se struktura pri vas zaposlenih poklicnih voznikov, kar zadeva države njihovega porekla, spreminja skozi čas?
- Kakšen izziv predstavlja staranje trenutnih poklicnih voznikov za naše prevoznike?
- Zakaj nam ne uspe pridobiti mlajših generacij za zanimanje in vstop v ta poklica?

1

*Vir: lastno delo.*

[RV1] Spomnite se konkretne izkušnje, ki je najbolj oblikovala vaš pogled na zaposlovanje voznikov iz tujine. Lahko opišete, kaj se je takrat zgodilo in kako je ta izkušnja vplivala na vaše kasnejše odločitve?

- Ali v svojem razmišljanju ločite med vozniki iz bližnjih balkanskih držav in vozniki iz bolj oddaljenih držav, npr. iz Nepala ali Indije? Če ločite, v čem se razlika kaže?
- Se je vaše splošno stališče do zaposlovanja voznikov iz tujine skozi čas spremenilo? Če se je, katera konkretna izkušnja je spremembo najbolj sprožila?

### 2.3 Tretji sklop – dejavniki, ovire in spodbujevalci zaposlovanja

Obravnavam konkretne izkušnje sogovornika z različnimi skupinami voznikov iz tretjih držav, njegovo zaznavanje ovir in spodbujevalcev ter strateške razmisleke za prihodnost.

[RV2] Kakšne so povratne informacije glede zaposlovanja voznikov iz balkanskih držav, npr. iz Bosne in Hercegovine, Kosova, Srbije ali Severne Makedonije?

Ali po vaši presoji ti vozniki delujejo drugače kot vozniki iz bolj oddaljenih držav?

- Kakšna je dinamika zaposlitvenih postopkov pri tej skupini v primerjavi z drugimi?
- Kakšno je zadrževanje voznikov iz te skupine v [podjetje] (angl. *retention*) v primerjavi z drugo skupino kandidatov, iz bolj oddaljenih držav?

[RV2] Kakšne so povratne informacije in izkušnje oziroma opažanja v zvezi z vozniki iz bolj oddaljenih izvornih držav, kot so Nepal, Indija, Filipini ali Bangladeš?

- Kateri vidik bi bil pri tej skupini za vas najbolj občutljiv (kot npr. jezik, kultura, kompetence, prilagoditev na pravni sistem, ali kaj drugega?)
- Ali poznate druga prevozniška podjetja v Sloveniji ali Evropi, ki to že delajo sistematično? Kaj se lahko iz njihovih izkušenj naučimo?

[RV2] Kaj so po vaši presoji največje ovire pri zaposlovanju voznikov iz tretjih držav, pri čemer z oviro mislim nekaj, kar vam v praksi preprečuje ali upočasnjuje to, kar bi sicer storili?

- Kako bi razvrstili ovire po pomembnosti: administrativne, finančne, jezikovne, kulturne, strokovne (vozniške izkušnje), logistične (nastanitev, integracija)?
- Katere od teh ovir se po vaši oceni v zadnjem času zmanjšujejo in katere rastejo?
- Kateri postopki se vam zdijo najbolj zahtevni ali nepredvidljivi?
- Ali ste v zadnjem času zasledili spremembe v postopkih pridobivanja dovoljenj in kvalifikacij? Kako so te spremembe vplivale na vaše poslovanje?

2

*Vir: lastno delo.*

[RV2] Kako prevozniki omenjajo in gledajo na sam strošek pridobitve voznika iz tretje države – od skavtinga, konzularnih postopkov in postopkov na UE, potovanja v Slovenijo, usposabljanja in pridobitev temeljne kvalifikacije, nastanitve, integracije do prilagoditvenega obdobja – kako ga primerjate s stroški drugih kadrovskih poti, ki so vam na voljo (domači voznik, voznik iz balkanskih držav, najemanje voznika prek druge agencije)?

- Kako prevozniki ovrednotijo ta strošek kot sprejemljiv ali ne – in s čim se ga primerja, ko se razmišlja o sprejemljivosti tega podviga?
- Kako ocenjujete čas, ki preteče od plačila prvih stroškov do trenutka, ko voznik začne delati na delovnem mestu?
- Kako si razlagate prisotno tveganje, da voznik po prihodu ne uspe pridobiti temeljne kvalifikacije ali zapusti delovno mesto v prvih mesecih – se pravi, da bi bili napori zaman?

[RV2] Kaj bi vas spodbudilo, da bi se zaposlovanja voznikov iz tretjih držav lotili bolj sistematično? Bolj kot splošne želje me zanimajo konkretne storitve, partnerji ali pogoji, ki bi vas k temu premaknili.

- Kakšno vlogo bi pri tem imel zaupanja vreden vmesni akter (agencija, pooblaščeni center, združenje), ki bi jamčil kakovost kandidatov? Je potrebno posredovanje države?
- Kaj bi za vas bilo dokaz kakovosti kandidata pred zaposlitvijo – opravljen izpit, priporočila, preizkusna doba, kaj drugega?

## 2.4 Četrti sklop – zaznane razlike v kompetencah

Četrti sklop obravnava zaznane razlike v kompetencah med različnimi skupinami voznikov. Pri vodenju tega sklopa je posebej pomembno, da vprašanja naslavljajo konkretne izkušnje in opažanja iz delovne prakse, ne teoretskih ocen ali splošnih stereotipov. Ker so sogovorniki praktiki, je njihova empirična vrednost v konkretnih primerih, ki so jih izkusili.

[RV3] Se lahko spomnite konkretnega primera, ko ste pri voznikih iz različnih izvornih držav opazili razlike v pripravljenosti na delo ali v prilagajanju na slovenski delovni kontekst? Kako so se te razlike kazale?

- Vozniki iz katere tretje države / regije ipd. so se po vaši izkušnji najhitreje vključili v delovne procese naših prevoznikov?

3

*Vir: lastno delo.*

[RV3] Ali zaznavate razlike v delovnih navadah in kulturnih vzorcih, ki jih vozniki iz različnih izvornih držav prinesejo v delovno okolje – mislim na odnos do časovnih rokov, komunikacijo s šefom in strankami, varnostne navade, upoštevanje tehničnih predpisov? Če da, kako se te razlike kažejo v vsakdanjem delu?

- Kako si te razlike sami razlagate – kot stvar izvorne vozniške kulture, kot stvar individualne osebnosti ali kot kaj tretjega?
- Ali podjetja poročajo, da je uvedba voznikov iz tretjih držav pomembno vplivala na interne procese usposabljanja, mentorstva ali nadzora?

[RV3] Ali pri različnih skupinah voznikov prevozniki zaznavajo razlike v strokovnih poklicnih veščinah – mislim na kakovost vožnje, poznavanje predpisov, tehnične sposobnosti ravnanja z vozilom in tovorom? Če da, kakšne razlike opažate?

- Spomnite se konkretne situacije, ko se je razlika v strokovnih veščinah pokazala kot operativni problem – kako se je razrešila?
- Katere pomanjkljivosti v strokovnih veščinah so se pri voznikih iz tretjih držav pokazale kot najtežje za odpravljanje?
- Ali menite, da so razlike v strokovnih veščinah bolj posledica izvornega okolja ali pa obstoječega postopka pridobitve temeljne kvalifikacije?

[RV3] Kje po vaši presoji obstoječi postopek pridobitve temeljne kvalifikacije deluje dobro in kje se kažejo njegove omejitve, ko gre za voznike iz tretjih držav?

- Ali je opravljen izpit za vas zadosten signal, da je voznik pripravljen na delo v podjetju?
- Kaj bi po vaši presoji moralo biti del usposabljanja voznika iz tretje države, pa v obstoječem postopku ni pokrito?

### 2.5 Zaključni del

[Sklep] Če bi imeli možnost spremeniti karkoli v obstoječem postopku pridobitev temeljnih kvalifikacij ali v širšem pomenu sistem usposabljanja voznikov iz tujine, kaj bi to bilo?

[Sklep] Ali menite, da bi morali več pozornosti nameniti pripravi kandidatov pred njihovim vstopom v Slovenijo, ali je v redu, da vse aktivnosti potekajo šele po prihodu?

[Sklep] Je še kakšna tema, ki je nisva obravnavala in bi bila po vaši presoji pomembna za razumevanje zaposlovanja voznikov iz tretjih držav v slovenski prevozniški panogi?

4

*Vir: lastno delo.*