

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DOSEGANJE RAVNOVESJA MED DELOM IN DRUŽINO PREKO FLEKSIBILNEGA
ZAPOSLOVANJA IN DELA

Ljubljana, maj 2007

MATEJA ŠTEBE

IZJAVA

Študentka Mateja Štebe izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Roberta Kašeta, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 31.5.2007

Podpis:

UVOD	1
1 FLEKSIBILNOST DELA IN KONKURENČNOST	2
1.1 FLEKSIBILEN TRG DELA.....	4
1.2 FLEKSIBILNO DELO IN ZAPOSLOVANJE.....	5
1.2.1 Zaposlovanje s krajšim delovnim časom.....	7
1.2.2 Zaposlovanje za določen čas	9
1.2.3 Delo na domu in delo na daljavo	10
1.2.5 Zaposlovanje delavcev z namenom posredovanja dela drugemu uporabniku.....	11
1.3 PREGLED FLEKSIBILNEGA DELA IN ZAPOSLOVANJA V SLOVENSkih IN EVROPSKIH PODJETJIH.....	11
1.4 FLEKSIBILNO DELO IN KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA.....	14
2 DRUŽINI PRIJAZNO ZAPOSLOVANJE IN DELO.....	15
2.1 ZNAČILNOSTI DRUŽINI PRIJAZNIH PRAKS.....	16
2.2 PRIMERJAVA DRUŽINI PRIJAZNIH PRAKS V SLOVENIJI IN DRŽAVAH EU.....	18
3 RAZISKAVA – USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINE S FLEKSIBILNIM ZAPOSLOVANJEM IN DELOM V POSAMEZNIH PODEJTJIH V SLOVENIJI	21
3.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA.....	21
3.2 METODOLOGIJA.....	23
3.2.1 Vrsta raziskave	23
3.2.2 Viri in način zbiranja podatkov	23
3.2.3 Vzorčenje	24
3.2.4 Rezultati	25
4. UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA.....	38
SKLEP	41
LITERATURA.....	43
VIRI.....	45
PRILOGE.....	1

UVOD

V diplomskem delu preučujem strategije fleksibilnega zaposlovanja in dela ter politiko družini prijaznega podjetja kot odgovor podjetja na potrebe zaposlenih po usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti. Pri tem me zanima, katere so tiste oblike fleksibilnega zaposlovanja in dela, ki so družini prijazne, in katere so tiste politike družini prijaznega zaposlovanja, ki povečujejo fleksibilnost organizacije. Usmerjenost podjetja k povečevanju fleksibilnosti, ki je za zaposlene prijazna, prinaša pomembno konkurenčno prednost podjetja na trgu, saj se s povečano fleksibilnostjo hitreje odziva na spremembe na trgu, hkrati pa deluje v skladu z družbeno odgovornostjo, ki jo ima do zaposlenih, in s tem povečuje ugled podjetja tako med potrošniki kot tudi potencialnimi kandidati za zaposlitev. Namen diplomske naloge je preučiti različne oblike fleksibilnega dela in zaposlovanja z normativnega in dejanskega vidika ter hkrati ugotoviti, kje fleksibilnost dela deluje v skladu z družini prijazno prakso.

Podjetja za povečanje fleksibilnosti izvajajo različne ukrepe na področju obsega in časovne razporeditve dela, notranje mobilnosti zaposlenih ali pa na področju plač in stroškov dela, ki imajo pozitivne in negativne učinke na ljudi v organizaciji. Politika družini prijaznega zaposlovanja poudarja, da sprejeti ukrepi na področju fleksibilnega dela pripomorejo k povečanju zadovoljstva zaposlenih, kar med drugim spodbuja večjo motivacijo za delo, pripadnost podjetju, zmanjšajo se bolniške odsotnosti, pri vlaganjih v izobraževanje in usposabljanje ni izgub zaradi oseb, ki zaradi nezadovoljstva zapustijo podjetje, poveča se konkurenčna prednost pred drugimi in s tem izboljša podoba v javnosti. Skrb za zaposlene in širšo družbo je ena od glavnih sestavin družbene odgovornosti podjetja (angl. Corporate Social Responsibility – CSR). Družbeni trendi, med drugim tudi potrebe zaposlenih po usklajevanju dela in zasebnega življenja (angl. work-life balance), so podjetja prisilili, da odločitve, ki jih sprejemajo vodilni na vseh področjih, ne temeljijo samo na ekonomsko-finančnem faktorju, ampak tudi na kratkoročnih in dolgoročnih posledicah, ki jih imajo na zaposlene, njihove družine, okolje in drugo. Podjetja, ki se zavedajo svoje družbene odgovornosti, pridobivajo pomembno konkurenčno prednost na trgu, ki jim jo prinašajo večji ugled med zaposlenimi, delničarji in potrošniki, kakovostnejši človeški viri in večja produktivnost.

V prvem delu diplomske naloge preučujem fleksibilno delo in konkurenčnost ter pri tem opozorim na koncept varne fleksibilnosti, ki se pojavlja v povezavi s fleksibilnim trgom dela. Nato fleksibilno delo in zaposlovanje obravnavam z normativnega vidika ter primerjam fleksibilne oblike dela in zaposlovanja, značilne za trg dela v Sloveniji in državah Evropske unije, ki sodelujejo v mreži CRANET za preučevanje človeških virov (angl. Cranfield Network on European Human Resources Management). V zadnjem delu prvega poglavja preučim pomen fleksibilnega dela, ki je zaposlenim prijazno, za konkurenčnost podjetja. V drugem delu obravnavam oblike dela, ki so družini prijazne, in do kakšnih razlik pri vpeljevanju praks družini prijaznega podjetja (v nadaljevanju DPP) prihaja med podjetji posameznih držav EU, ki so vključena v mrežo CRANET. V zadnjem delu naloge je

predstavljena samostojna kvalitativna raziskava o usklajevanju dela in družinskih obveznosti s fleksibilnim zaposlovanjem in delom v devetih slovenskih podjetjih, kjer skušam najti skupne točke med fleksibilnim delom in družini prijazno politiko.

1 FLEKSIBILNOST DELA IN KONKURENČNOST

Pojem fleksibilnost ima različne pomene v različnih kontekstih, na abstraktni ravni pa označuje sposobnost prilagajanja različnim spremembam in odzivanja nanje (Kajzer, 2005, str.11.). Kot tak pojem se uporablja pri pojasnjevanju sprememb, politik in praks na ravni organizacije ter na ravni medorganizacijskih povezav, nacionalnih značilnosti trga dela in ekonomskih strategij. Fleksibilnost trga dela in organizacije vodi v lažje in hitrejše prilagajanje spremembam na trgu dela in zahtevam potrošnikov, to pa v večjo učinkovitost in konkurenčnost na ravni gospodarstva in organizacije.

Fleksibilnost trga dela pomeni sposobnost prilagajanja trga dela s spremembami na strani povpraševanja in ponudbe ali s spremembami pri ravni plač. Fleksibilnost trga dela naj bi omogočala hitrejše prilagajanje gospodarstva spremembam in učinkovitejšo alokacijo produkcijskega faktorja dela, vendar pa fleksibilnost še ne pomeni samo po sebi učinkovito delovanje trga dela (Kajzer, 2005, str. 11). Fleksibilnost trga dela na makroekonomski ravni oz. na ravni celotne ponudbe delovne sile označujemo kot zunanjo fleksibilnost (Kajzer, 2005, str. 13), ki vključuje:

- numerično fleksibilnost, ki pomeni prilagajanje števila zaposlenih (ali opravljenih delovnih ur) spremembam pri povpraševanju na trgih blaga,
- fleksibilnost plač, ki označuje prilagajanje realnih plač ravni produktivnosti oz. zaposlenosti oz. brezposelnosti,
- mobilnost delovne sile in spremembe v njenem obsegu.

V ekonomski teoriji pojem fleksibilnost trga dela opredeljuje več avtorjev. Pod pojmom fleksibilnost trga dela razume izraz za odločitev delodajalcev o najemanju in odpuščanju zaposlenih, gibljivost delovnega časa, funkcionalno in organizacijsko fleksibilnost, ki predstavlja mobilnost zaposlenih znotraj podjetja, ter fleksibilnost plačil zaposlenim (Treu v Kajzer, 2005, str. 12). Nickell (1997) pod fleksibilnost trga dela uvršča varovanje zaposlitve, standard dela in politiko trga dela. Varovanje zaposlitve označuje OECD-jev indeks varovanja zaposlitve, in sicer Employment Protection Legislation Index. Standard dela meri indeks, ki izraža moč zakonodaje na številnih področjih. Nanaša se na ureditev delovnega časa, začasnih zaposlitev, varovanja zaposlitev, minimalnih plač, udeležbe zaposlenih pri upravljanju. Politika trga dela se po Nickellu deli na aktivno in pasivno politiko trga dela. Pasivna politika trga dela se ocenjuje glede na višino nadomestitvenega razmerja nadomestil za brezposelnost v primerjavi s plačami in glede na trajanje nadomestila za brezposelnost. Aktivna politika pa se meri z izdatki za programe, ki pomagajo brezposelnim nazaj do zaposlitve: programi iskanja zaposlitve, subvencioniranje zaposlitve in posebni ukrepi za invalide (Kajzer, 2005, str. 13). Fleksibilnost trga dela Pass (2002) na makroravni označujejo kot institucionalno fleksibilnost, na mikroravni pa fleksibilnost meri s tokovi delavcev (tokovi med stanji na trgu

dela, s poklicno mobilnostjo in regionalno mobilnostjo) in tokovi zaposlitev (ustvarjanje in ugašanje delovnih mest) (Kajzer, 2005). Med dejavnike institucionalne fleksibilnosti uvršča delovno zakonodajo, politiko trga dela, moč sindikatov in fleksibilnost plač (Kajzer, 2005, str. 13).

Fleksibilnost trga dela na ravni podjetja (mikroekonomska raven) opredeljujemo kot notranjo fleksibilnost, ki vključuje (Smole, Pajnkihar, 2007, str. 11):

- zunanjo numerično fleksibilnost, ki označuje sposobnost podjetja, da prilagodi raven potrebnega produkcijskega faktorja dela spremembam na trgu blaga z zmanjšanjem ali povečanjem števila zaposlenih;
- notranjo numerično fleksibilnost, ki označuje sposobnost podjetja, da prilagodi obseg in časovno razporeditev dela (število delovnih ur in delovni čas);
- funkcionalno fleksibilnost, ki daje delodajalcu možnost razporejanja zaposlenih ne le glede na delovno mesto, ampak na vrsto del (notranja mobilnost zaposlenih);
- fleksibilnost plač in stroškov dela, ki znotraj podjetja pomeni nagrajevanje dela oz. povezanost plač z rezultati dela posameznega zaposlenega ali na ravni podjetja (plačna fleksibilnost);
- eksternalizacijsko fleksibilnost, ki pomeni možnost zaposlovanja brez pogodbe o zaposlitvi, prek agencij za zaposlovanje.

Fleksibilno zaposlovanje pomeni zmožnost podjetij, da hitro in na sebi lasten način zaposlujejo, odpuščajo in nadomeščajo delovno silo, s čimer sproti prilagajajo zaposlovanje tržnim spremembam (Felstead, Jewson, 1999, str. 2). Fleksibilnost v podjetju se torej lahko doseže z reorganizacijo dela, ki vodi v povečanje učinkovitosti in znižanje stroškov. Fleksibilno delo je širše od fleksibilnega zaposlovanja in se nanaša na pogoje dela, kot je fleksibilnost delovnega časa in kraja dela, pogoje zaposlitve in fleksibilnost odločanja glede pogojev dela v dani zaposlitvi, zaposlitveni status in število ekonomskih aktivnosti (pridobivanje dohodka), ki jih posameznik opravlja (Sicherl, 2003, str. 65).

Če fleksibilnost umestimo v koncept ravnanja s človeškimi viri (angl. human resource management) na ravni organizacije, pojem pojasnjuje strategijo, ki temelji na prilagajanju delovne sile, omejevanju delovnih mest s strukturo nagrajevanja, da bi se zmanjševala in izkoristila delovna sila. Poleg »trde« različice pa obstaja tudi »mehkejša«, kjer pojem fleksibilnost pomeni prispevek k pristopu motiviranja, komuniciranja in vodstvenih značilnosti, kjer se s fleksibilnostjo zagotavlja npr. izpolnjevanje zahtev delovnih mest s širšo kompetentnostjo in odgovornostjo ali prilagodljivost delovnih mest z razvojem gibljivega delovnega časa (Blyton, Morris, 1992, str. 117).

1.1 FLEKSIBILEN TRG DELA

Fleksibilnost je učinkovit del strategije ravnanja s človeškimi viri pri organizaciji dela in zaposlovanja le, če celoten koncept zaposlovanja temelji na pravični vzajemnosti, s katero se dolgoročno doseže in vzdržuje visoko kakovostna, fleksibilna in predana delovna sila. To pomeni, da menedžment ne more vzdrževati koncepta fleksibilnosti in predanosti z namenom doseganja nizkih stroškov dela in konkurenčne produktivnosti, če država z gospodarskimi ukrepi tega ne omogoča in ne spodbuja. Fleksibilnost delovne sile je dolgoročno mogoča le, če omogoča zaslužek, varnost in obete za prihodnost, ki se ujemajo s povečanimi zahtevami. Od tod tudi potrebe po uvajanju politike koncepta varne fleksibilnosti. Iskanje ravnotežja med fleksibilnostjo in varnostjo na področju dela in zaposlovanja je eno ključnih vprašanj evropske politike, ki se je uveljavilo pod izrazom »flexicurity« oz. **varna fleksibilnost**. Evropska komisija je opredelila 4 vrste varnosti na trgu dela, ki se pojavljajo v konceptu varne fleksibilnosti (Smole, Pajnkihar, 2007, str.11): (1) varnost službe: zaščita pred odpuščanjem in večjimi spremembami delovnih pogojev, (2) varnost zaposlitve: razpoložljivost prostih ustreznih delovnih mest, (3) dohodkovna varnost: zagotovljeni minimalni prejemki, če preneha plačano delo, (4) kombinacija varnosti: kombinacija predhodno naštetih.

Withagen in Tros (2004, str. 4) varno fleksibilnost opredelita kot politiko in strategijo, ki hkrati na eni strani spodbuja fleksibilnost na trgu dela, v organizaciji dela in industrijskih odnosih ter na drugi strani varnost zaposlitve in socialno varnost (Kajzer, 2005, str. 14). Navajata tudi naslednje opredelitve varne fleksibilnosti: 1. stopnja zaposlitvene, dohodkovne varnosti, ki tudi delavcem z razmeroma skromnim položajem na trgu dela omogoča poklicno pot, aktivnost in njihovo socialno vključenost; 2. stopnja numerične, plačne in funkcionalne fleksibilnosti, ki omogoča trgu dela in posameznemu podjetju hitro in ustrezno prilagoditev spremenjenim pogojem z namenom ohranitve konkurenčnosti in produktivnosti.

V literaturi sta Danska (s t.i. zlatim trikotnikom trga delovne sile) in Nizozemska (s t.i. srebrnim kvadratom ali kvadratom zaupanja¹) pogosto omenjeni kot primera uspešnih praks pri usklajevanju fleksibilnosti in potreb po kakovostnem in uravnoveženem življenju (kombiniranje prožnega zaposlovanja in individualne socialne varnosti). Za Slovenijo je primerljiv t.i. zlati trikotnik danskega trga delovne sile, katerega glavni cilj je povečanje fleksibilnosti in ustvarjanje novih delovnih mest (Slika 1 v Prilogi 1). Zlati trikotnik danskega trga delovne sile omogoča učinkovito kombinacijo prožnosti (velika zaposlitvena mobilnost kot posledica razmeroma nizke varnosti zaposlitve), socialne varnosti (radodaren sistem zavarovanja brezposelnosti) in aktivne politike trga dela. Prožen trg delovne sile odlikujejo visoka nadomestila za brezposelnost, ki posamezniku dajejo občutek varnosti za določeno obdobje, aktivna politika zaposlovanja pa temelji na dodatnem izobraževanju, ki ljudem omogoča, da pridobijo neke kompetence in s tem dodatno zaposljivost, da se lahko pozneje ponovno vključijo na trg delovne sile. Za uspešnost danskega modela je zelo pomembna

¹ Nizozemski srebrni kvadrat omogoča še večjo varnost ljudem, ki so že v fleksibilnih oblikah zaposlitve, predvsem zaposlenim s krajšim delovnim časom (angl. part-time job).

tradicija socialnega dialoga na Danskem. Strokovnjaki (Kajzer, 2006, str. 16) opozarjajo, da je zaradi razlik v kulturi in tradiciji ter javno-finančnih omejitev danski model vsekakor neprimerno v celoti prenašati v Slovenijo in druge države. Slovenija ima v primerjavi z Dansko malo novih delovnih mest, predlogi za zvišanje nadomestil za brezposelnost so selektivno naravnani, merila za pridobitev so poostrena, programi za aktivno politiko zaposlovanja so naravnani na kvantiteto in ne kvaliteto. Uvajanje večje fleksibilnosti na trgu dela zahteva najprej institucionalno stabilnost (Nielsen, 1991).

Za uspešno uresničevanje aktivne politike zaposlovanja je tako za delodajalce, ki jim mora ta politika omogočati hitro prilagajanje potrebam trga in s tem konkurenčnost, kot tudi delojemalce, ki se morajo zavedati dolžnosti izobraževanja, zelo pomembna natančna ciljna določnost.

1.2 FLEKSIBILNO DELO IN ZAPOSLOVANJE

V tem poglavju bom najprej pregledala tipične značilnosti, ki se pojavljajo pri fleksibilnih oblikah dela in zaposlovanja, in sicer normativni vidik. Nato bom obravnavala fleksibilnost dela in zaposlovanja v posameznih slovenskih podjetjih ter jo primerjala s tisto v podjetjih iz posameznih držav Evropske unije (v nadaljevanju EU) in prikazala dejansko stanje na trgu dela.

Destandardizacija načinov zaposlovanja (numerična fleksibilnost, zaposlovanje za določen čas, s krajšim delovnim časom, samozaposlovanje) in organizacija dela (funkcionalna fleksibilnost, prostorska, časovna fleksibilnost) sta posledice ekonomskih in družbenih sprememb pozne (po)moderne družbe (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 231). Fleksibilizacija na internem trgu delovne sile v podjetju poteka prek treh dimenzij, prek katerih lahko določimo položaj posamezne oblike fleksibilnega zaposlovanja: čas, pogoji dela/pogoji zaposlovanja in prostor (glej preglednico 1 na 6. strani). Te tri dimenzije kažejo tudi na vse večjo časovno in prostorsko razpršenost opravil, ki so povezana s podjetjem (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 235). Hkrati nam taka razvrstitev fleksibilnih oblik zaposlovanja omogoča tudi razumevanje pomena posameznih zaposlenih za podjetje in stopnje fleksibilnosti, ki jim je omogočena. Na podlagi tridimenzionalne razvrstitve fleksibilnega zaposlovanja (glej preglednico 1 na 6. strani) ločimo tri oblike fleksibilnih zaposlenih v podjetju: 1) neposredno zaposlene delavci, za katere sta značilni večja prostorska in časovna fleksibilnost ter manjša delovna fleksibilnost; 2) samozaposlene delavce, ki so s pogodbo (angl. outsourcing) slabše povezani s podjetjem in za katere je značilna delovna fleksibilnost, in 3) zunanje delavce, ki so v podjetje najmanj vključeni in najmanj nadzorovani ter jim je omogočena velika delovna fleksibilnost.

Tabela 1: Vrste fleksibilnih oblik zaposlovanja in dela glede na temeljne dimenzije zaposlitve

ČAS	POGOJI DELA/POGOJI ZAPOSLOVANJA	PROSTOR
<ul style="list-style-type: none"> • delo za določen čas • delo s krajšim delovnim časom (angl. part-time): <ul style="list-style-type: none"> ○ trajno – začasno ○ fiksno – variabilno • gibljivi delovni čas (angl. flexitime) • zgoščen delovni teden • letno določene ure • fazna, delna upokožitev • sezonski delavec • priložnostni delavec • delavci na klic (angl. zero hours contracts) • začasna prekinitvev kariere (angl. sabbaticals) • prostovoljno omejen delovni čas • podaljševanje delovnega časa • izmensko delo • nadurno delo 	<ul style="list-style-type: none"> • delitev dela • kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest • rotacija delovnih mest • delitev delovnega mesta • pogodbe za opravljeno delo • neodvisni delavci v svobodnih poklicih (angl. freelancing) • neodvisni izvajalci (angl. independent contractors) • svetovalci • delavci, najeti prek zaposlovalnih agencij • posojeni delavci • nadomestni delavci • delavci drugih podjetij, v katera posamezna podjetja »izvažajo« posamezne sklope opravil • pomožni, nadomestni delavci • delavci, ki jih subvencionira država 	<ul style="list-style-type: none"> • različna in spremenljiva lokacija dela (angl. flexiplace) • delo na domu • delo, podprto z informacijsko komunikacijsko tehnologijo (angl. teleworking) • delavci na daljavo

Vir: Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 237

S splošnim izrazom fleksibilno zaposlovanje se v domači in tuji teoriji in praksi označujejo številni raznovrstni delovnopравни položaji, katerih skupna značilnost je, da delavec opravlja delo za drugega zunaj tipičnega delovnega razmerja. Tipično delovno razmerje pa naj bi bilo delovno razmerje za nedoločen čas s polnim in enakomerno razporejenim delovnim časom ter za opravljanje dela na delovnem mestu pri delodajalcu (Šoltes, 2001, str. 356).

Izsledki raziskave Evrobarometra kažejo, da imajo osebe, ki so zaposlene za kratek čas in na delovnih mestih z nizkimi plačili in/ali brez možnosti izobraževanja, pogosteje izkušnje neaktivnosti ali brezposelnosti; tisti, ki so pogosteje zunaj trga delovne sile, pa so v večji nevarnosti, da bodo izključeni za daljše obdobje (Evropska komisija, 2002, str. 14). Med pomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na podvrženost fleksibilizaciji in njenim (negativnim) posledicam so (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str.237): (1) spol: ženske so na trgu delovne

sile v slabšem položaju in nosijo večje breme neplačanega dela; (2) starost: v fleksibilnih oblikah zaposlovanja je več mlajših delavcev; (3) narodnost/državljanstvo: v fleksibilnih zaposlitvah je več pripadnikov narodnih manjšin in ljudi brez oz. z manj državljanskih pravic; (4) življenjsko obdobje: med fleksibilno zaposlenimi je veliko žensk z majhnimi otroki, ljudi na začetku ali na koncu kariere, študentov; (5) odnos med formalno in neformalno ekonomijo: značilnosti in obseg obeh vplivajo na stopnjo fleksibilizacije, udeleženci pa so lahko tudi isti ljudje.

Temeljna pravna podlaga za fleksibilne oblike zaposlitve je Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR), ki je začel veljati 1.1.2003 (Uradni list RS, št. 42/02). Zaradi potrebnega usklajevanja slovenske zakonodaje z zaposlitvenimi direktivami EU so morale biti sprejete tudi nekatere zahteve direktiv EU, ki so bile sprejete v devetdesetih letih in določajo mednarodnopravne standarde za vse države članice EU in njene pristopnice na področju zaposlovanja. EU v zaposlitvenih direktivah poleg povečane gospodarske učinkovitosti spodbuja tudi razvoj strategij, ki bi usklajevale razmerje med plačanim delom in drugimi področji življenja. Začetne točke direktiv so bile: povečanje zaposljivosti, razvoj podjetništva, spodbujanje prilagodljivosti poslovanja in zaposlenih, povečati moč izvajanja politike zagotavljanja enakih možnosti za moške in ženske (Černigoj Sadar, 2005, str. 355).

Eno od najpomembnejših načel nove delovne zakonodaje je **načelo prepovedi diskriminacije**. Razgrajevanje homogenosti delovnega časa je ena od sestavin fleksibilnega zaposlovanja in samo po sebi ne bi smelo biti podlaga za drugačno, za delavca manj ugodno ureditev uresničevanja posameznih pravic iz delovnega razmerja, ki so vezane na delovni čas kot kvantitativno enoto. Razgrajevanje homogenosti delovnega časa lahko pomeni težave tudi pri sami opredelitvi pojma delovnega časa in na drugi strani delavčevega prostega časa, ko naj bi delavec lahko dejansko svobodno razpolagal s časom, ko ne bi opravljal dela za delodajalca, kar še dodatno otežuje tudi pravilno ovrednotenje različnih delavčevih drugih vrst opravil, ki jih ta opravlja zgolj ali pa tudi v korist delodajalca (na primer: izobraževanje, različne oblike dežurstev in pripravljenosti na domu ali na delovnem mestu za delo, neplačane naloge, družbenosocialne dejavnosti ...). Razgrajevanje homogenosti delovnega časa predvsem s pospeševanjem zaposlitev s krajšim delovnim časom, z delom na domu in fleksibilno razporeditvijo delovnega časa lahko z vidika delavca na eni strani pomeni možnosti za večjo svobodo pri razporejanju in preživljanju prostega časa z namenom bolj usklajenega uresničevanja njegovih poklicnih, družinskih in družbenosocialnih dejavnosti, na drugi strani pa past za njegovo še večjo odvisnost (Šoltes, 2001, str. 357).

1.2.1 Zaposlovanje s krajšim delovnim časom

Delo s krajšim delovnim časom opredeljujeta Mednarodna organizacija dela, ki je leta 1994 sprejela **Konvencijo št. 175 o delu s krajšim delovnim časom** (Konvencija MOD št. 175) in Priporočilo št. 182 o delu s krajšim delovnim časom, ter Evropska skupnost, v okviru katere je bila leta 1997 sprejeta **Direktiva 97/81/ES** o delu s krajšim delovnim časom, s katero je bil uveljavljen okvirni sporazum o delu s krajšim delovnim časom, ki so ga sprejeli socialni

partnerji na ravni ES (Senčur Peček, 2005, str. 1665). Namen ureditve je preprečitev diskriminacije delavcev, ki delajo s krajšim delovnim časom, izboljšanje kakovosti te oblike dela ter pospeševanje te oblike dela na prostovoljni podlagi z namenom pospeševanja fleksibilne organizacije delovnega časa v korist delavcev in delodajalcev (Šoltes, 2001, str. 364).

V Sloveniji to ureja **ZDR**, ki ga zavezujeta mednarodna konvencija in direktiva ES. ZDR dopušča možnost zaposlitve za delovni čas, ki je krajši od polnega delovnega časa, in sicer brez omejitve spodnje meje. Pri tem se za krajši delovni čas šteje čas, ki je krajši od polnega delovnega časa, ki velja pri delodajalcu. To pomeni, da je mogoče skleniti pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom za najmanj eno uro na teden. Zakon tako še bolj kot do zdaj poudarja načelo svobodne pogodbene volje strank glede dogovora o dolžini delovnega časa. Delavec, ki dela krajši delovni čas, ima v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali predpisi o starševskem dopustu pravice iz socialnega zavarovanja, kot če bi delal polni delovni čas. Tak delavec ima pravico do plačila za delo po dejanski delovni obveznosti iz delovnega razmerja.

V okviru posebnega varstva nosečnosti in starševstva je delodajalec dolžan zagotavljati pravico do dela s krajšim delovnim časom zaradi izrabe starševskega dopusta v skladu z zakonom.² V skladu s 183. členom pa mora na podlagi splošne določbe delodajalec omogočati prehod iz polnega v krajši delovni čas in obratno za lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Ta pravica se mora zagotavljati mladim staršem z majhnimi otroki do treh let. V okviru posebnega varstva starejših delavcev ima starejši delavec pravico, da začne delati s krajšim delovnim časom od polnega, če se delno upokoji (198. člen).

Delo s krajšim delovnim časom lahko razdelimo v tri različne kategorije (Syrett v Stredwick, Ellis, 1998, str. 43): (1) klasično delo s krajšim delovnim časom, (2) dopolnilno delo s krajšim delovnim časom in, (3) nadomestno delo s krajšim delovnim časom. Med klasična dela s krajšim delovnim časom spadajo delovna mesta, katerih narava dela zahteva le nekaj ur dela na dan, po navadi za določen čas. Dopolnilna dela s krajšim delovnim časom so tista dela, ki dopolnjujejo delo delovnega mesta s polnim delovnim časom za večjo učinkovitost, po navadi na vrhuncu sezone. Nadomestno delo s krajšim delovnim časom pa pomeni razmere v podjetju, ko delavce s polnim delovnim časom nadomestijo delavci s krajšim delovnim časom predvsem zaradi nižjih stroškov delovne sile delavcev s krajšim delovnim časom.

Med delo s krajšim delovnim časom uvrščamo tudi delo z nič urami dela (angl. zero hours work) in delitev delovnega mesta (angl. job sharing). Pri pogodbi z nič urami dela delodajalec zaposlenim ne jamči dela vnaprej, ampak samo po potrebi. Zaposleni pa imajo pravico, da v določenih primerih ponujeno delo zavrnejo, če jim ne ustreza. Te oblike dela je največ v trgovini na drobno, gostinstvu in zdravstvu. Pri delitvi delovnega mesta si dva ali več ljudi

² Pri tem mu delodajalec zagotavlja pravico do plače po dejanski delovni obveznosti, Republika Slovenija pa mu zagotavlja do polne delovne obveznosti plačilo prispevkov za socialno varnost od sorazmernega dela minimalne plače.

deli delo s polnim delovnim časom. Pri tem si delijo tudi plačilo, čas počitnic in druge ugodnosti glede na čas dela, ki jih vsak od njih opravi. Najbolj je ta oblika dela razširjena v distribuciji, gostinstvu, bančništvu in drugih storitvah.

Delo s krajšim delovnim časom pomeni poleg krajšega delovnega časa tudi manjšo plačo, manjšo socialno varnost, manjšo možnost za izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu ter manj možnosti za napredovanje na delovnem mestu (Hazl, 2002, str. 24). Ta zaposlitev pa je postala tudi sredstvo za segregacijo žensk na trgu delovne sile (Svetlik, Verša, 2002, str. 132). Delodajalci ob delno zaposlenih težje vzdržujejo proizvodnjo visoke kakovosti in težje jih vključujejo v time (O Reilly, 1996, str. 571).

1.2.2 Zaposlovanje za določen čas

Mednarodnopravni vir, ki je podlaga ZDR v zvezi z zaposlovanjem za določen čas, je direktiva 1999/70/ES, s katero se je zagotovila uveljavitev sporazuma o delu za določen čas med socialnimi partnerji na ravni EU (Union of industrial and employers' confederations of Europe – UNICE, European centre of enterprises with public participation – CEEP, European trade union confederation – ETUC). Direktiva opredeljuje pogodbo o zaposlitvi za določen čas kot pogodbo, katere konec veljavnosti je določen z objektivnimi pogoji, kot so iztek določenega časa, izpolnitev določene naloge ali nastop določenega dogodka. Izhodišče ureditve je, da je in da bo tudi v prihodnje pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas splošna oblika pogodbe o zaposlitvi, torej pravilo, da lahko pod določenimi okoliščinami tudi pogodba o zaposlitvi za določen čas ustreza interesom delavcev in delodajalcev (Šoltez, 2001, str. 362). Namen pravne ureditve je izboljšati kakovost te oblike dela z uresničevanjem načela enakega obravnavanja in preprečiti zlorabe zaporednega sklepanja takih pogodb. Zlorabe dela za določen čas naj se preprečijo tako, da se z nacionalno zakonodajo, upoštevajoč pri tem potrebe posamezne dejavnosti ali kategorij delavcev, določijo posebne omejitve dopustnosti dela za določen čas. Te omejitve se lahko v nacionalni zakonodaji določijo kot: 1) določitev objektivnih, stvarnih razlogov, v katerih je dopustna sklenitev take pogodbe; 2) določitev najdaljšega skupnega trajanja zaporednih pogodb za določen čas; 3) določitev števila ponovnih takih pogodb.

ZDR ohranja pogodbo o zaposlitvi za določen čas kot posebno vrsto pogodbe o zaposlitvi, ki se razlikuje od tipične po tem, da je trajanje delovnega razmerja časovno omejeno in da preneha avtomatično s potekom tako določenega časa. Pri opredelitvi zakonskih pogojev, ki dopuščajo delo za določen čas, se izhaja zlasti iz narave dela, ki ga je treba opraviti. Slovenska zakonodaja poskuša v ZDR omejiti zlorabljanje instituta zaposlovanja za določen čas s kombinacijo vseh načinov omejitve pogodbe za določen čas, ki so opredeljeni v direktivi EU. Da se preprečijo zlorabe zaporednega sklepanja takih pogodb, direktiva določa tudi, da se z nacionalno zakonodajo določijo primeri nedopustnega zaporednega (verižnega) sklepanja pogodb in primeri, v katerih se šteje, da je bila pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena za nedoločen čas (Klampfer, 2005, str. 1623).

Pogodbe za določen čas so precej razširjene, saj delodajalcu zagotavljajo fleksibilnost delovnega razmerja ter večjo prilagodljivost zaposlovanja potrebam poslovanja in organiziranja delovnega procesa podjetja. Ena od oblik dela za določen čas je tudi sezonsko delo. Preširoka uporaba te oblike zaposlovanja se lahko kaj hitro sprevrže v izigravanje določil o sklepanju pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas oziroma določil o odpuščanju delavcev, ki jim ob delodajalčevi redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi zagotavljajo pravice, kot so odpovedni roki in odpravnine.

1.2.3 Delo na domu in delo na daljavo

Za delo na domu se šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali po svoji izbiri v prostorih, ki so zunaj delovnih prostorov delodajalca. Teledelo ali delo na daljavo je najnovejša fleksibilna oblika zaposlovanja, ki je posebna oblika dela na domu in ga opredeljuje uporaba informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Delo na domu je značilno za ženske in je slabše plačano delo, medtem ko je teledelo značilno za visoko kvalificirane delavce, ki so v primerjavi s klasičnim delo bolj cenjeni in tudi bolje plačani.

Na domu se lahko opravljajo tista dela, ki spadajo v dejavnost delodajalca, ali tista, ki so potrebna za opravljanje delodajalčeve dejavnosti. Delodajalec mora po ZDR o nameravanem organiziranju dela na domu še pred začetkom dela delavca obvestiti inšpekcijo za delo. Lokacija dela vpliva na določene pravice, obveznosti in odgovornosti delavca, ne vpliva pa na razmerja, ki izhajajo iz socialne varnosti in zaposlovanja. Delavec ima pri opravljanju dela na domu pravico do nadomestila za uporabo svojih sredstev, ki se določi v pogodbi o zaposlitvi. Delo na daljavo oz. teledelo dobiva s pospešeno informatizacijo nove oblike in pomen, kar vpliva na postopno povečanje števila občasnih in stalnih teledelavcev (Trček, 2000, str. 87). Za učinkovito teledelo morata biti izpolnjena dva pogoja: čim boljša telekomunikacijska infrastruktura, ki omogoča povezavo med teledelavcem in delodajalcem, ter zaupanje vodstva v učinkovitost teledelavca, predvsem glede nadzora nad potekom njegovega dela. Evropska komisija ugotavlja, da je delavce na daljavo mogoče razvrstiti v štiri skupine (Hazl, 2002, str. 24): (1) delavci na daljavo, ki nekaj časa delajo doma, nekaj časa pa v prostorih podjetja; (2) samozaposlene osebe, ki praviloma delajo samo doma; (3) mobilni delavci, ki tedensko opravijo najmanj 10 ur delovnega časa zunaj svojega doma, npr. na poti do kupcev oz. v prostorih kupcev, na poslovnih potovanjih; (4) občasni delavci na daljavo, ki bi jih lahko uvrstili v prvo skupino, vendar delajo na daljavo manj kot 10 ur tedensko.

Delo na domu običajno pomeni nižje plačilo, daljši oziroma neomejen delovni čas, slabe delovne razmere, nevarnost za zdravje osebe, ki dela na domu, in njenih družinskih članov, negotovost zaposlitve, omejeno socialno varnost in zaščito. Delavci na domu so večinoma neorganizirani, če ne že kar nevidni, zaradi česar toliko težje uveljavljajo svoje pravice v odnosu do delodajalca ob morebitnih delovnih sporih. Poleg tega obstaja velika nevarnost, da vključijo v delo svoje otroke in jih zlorabljajo kot zastoj delovno silo (Hazl, 2002, str. 24). Pomanjkljivost teledela je socialna izoliranost delavca, še posebej če živi sam, in pomanjkanje prostega časa, saj delajo več kot drugi delavci. Težave z vidika delodajalca pa so vzpostavitev in organizacija teledela, stroški projektne skupine in morebitnih zunanjih svetovalcev, večji

stroški zaradi dodatne informacijske in telekomunikacijske tehnologije in pomanjkanje nadzora (Volk, 2000, str. 19). Sindikati in delavci v EU so julija 2002 izdali posebno kolektivno pogodbo, ki se nanaša na delavce na daljavo, s katero se želijo izogniti negativnim posledicam, ki jih prinaša delo na daljavo, in se bo izvajala v skladu z nacionalnimi praksami. Ta pogodba zagotavlja delavcem na daljavo enake pravice pri zaposlitvi, usposabljanju ter varnosti in zdravju pri delu, kot jih imajo drugi delavci. Poleg tega jim omogoča, da organizirajo svoj delovni čas v skladu z nacionalno zakonodajo (Habl, 2002, str. 24).

Uradnih podatkov o številu oseb, ki v Sloveniji delajo na domu oz. na daljavo, nimata niti Statistični urad RS niti Inšpektorat RS za delo, čeprav delodajalce ZDR zavezuje, da morajo ob uvedbi dela na domu obvestiti Inšpektorat RS za delo.

1.2.5 Zaposlovanje delavcev z namenom posredovanja dela drugemu uporabniku

Najohlapnejša vez med delodajalcem in osebo, ki delo opravlja, je, če delodajalec v zvezi z opravljanjem dela sklene pogodbo o poslovnem sodelovanju z nekim gospodarskim subjektom. Mogoče je, da tako pride do situacije »posojanja« oz. posredovanja delavcev, ki je v novem Zakonu o delovnih razmerjih urejena v 57. členu in naslednjih členih (Pogodba o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku), vendar gre ob določenih posebnostih tu za klasično delovno razmerje (Šetinc Tekavc, 2003, str. 15). Pri tej pogodbi o delu delavec dela nikoli ne opravlja pri svojem delodajalcu, pač pa vedno drugje, pri tako imenovanem uporabniku. Uporabnik je s takim najemanjem delavcev razbremenjen vseh težav s kadrovanjem, zaposlovanjem in odpuščanjem. Ekonomsko pa je tovrstno posredovanje delavcev zanimivo tudi za matičnega delodajalca, ki svojo dejavnost opravlja na podlagi koncesije ministrstva, pristojnega za delo. Po Zakonu o delovnih razmerjih se pogodba o zaposlitvi lahko sklene za določen ali nedoločen čas, vendar predčasno prenehanje po delu delavca pri uporabniku v posameznem primeru ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi. Posebne varovalne določbe so v 60. in 61. členu navedenega zakona namenjene varnosti in zdravju pri delu ter plači delavcev, ki med opravljanjem dela ne sme biti nižja od plače, ki jo mora uporabnik zagotavljati svojim zaposlenim v skladu s predpisi, kolektivnimi pogodbami in splošnimi akti, ki ga zavezujejo. V času, ko delodajalec delavcu ne more zagotoviti dela, pa nadomestilo plače delavcu ne sme biti nižje od 70 odstotkov minimalne plače.

1.3 PREGLED FLEKSIBILNEGA DELA IN ZAPOSLOVANJA V SLOVENSkih IN EVROPSKIH PODJETJIH

Organizacija dela je pomembna konkurenčna prednost za posamezne organizacije, pa tudi za celotno gospodarstvo države. Med posameznimi državami so z vidika perspektive zaposlenih in z vidika države pomembne razlike v organizaciji zaposlovanja. Pomen in razvitost posameznih oblik fleksibilnega zaposlovanja v razvitih družbah temeljita na stopnji gospodarskega in tehničnega razvoja ter na političnih in kulturnih dejavnikih, ki usmerjajo gospodarski razvoj posameznih držav in delovanje trga delovne sile. Na nacionalni ravni je

pri oblikovanju organizacije zaposlovanja pet področij, ki vodijo do razlik med posameznimi državami (Rubery, Grimshaw, 2003, str. 7): 1) sposobnosti in organizacija dela; 2) plačilni sistem; 3) dogovori o delovnem času; 4) zmanjševanje delovne sile in pokojninski sistem; 5) vključenost in glas delavcev. Vsako od teh področij pomeni v odnosu delodajalec – delojemalec stroškovno stran in/ali produktivno stran med plačilom in vloženim trdom. Prav tako pa vsako od teh področij vpliva na to, kako posameznik doživlja delo v posamezni državi.

V evropskih državah lahko ločimo tri pristope držav k fleksibilizaciji glede na njihovo gospodarsko razvitost in ureditev industrijskih odnosov (Wallace v Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 245):

1. aktivni pristop (angl. proactive): uspešna gospodarstva, ki modernizirajo trg delovne sile, kot sta Švedska in Nizozemska, kjer država in socialni partnerji spodbujajo fleksibilizacijo kot način povečevanja zaposljivosti;
2. deregulativni pristop (angl. deactivating): države, v katerih je fleksibilizacija prepuščena trgu dela in se povečuje z umikom državne (pravne) regulative, kar je značilno za Veliko Britanijo;
3. odsotni pristop (angl. default): značilen za gospodarstva, ki nimajo izoblikovane politike fleksibilizacije, ta pa se razširja zaradi nezmožnosti gospodarstva, da jo prepreči, in nastaja na podlagi marginalizacije delov zaposlene populacije. To je značilno za nekatera vzhodnoevropska gospodarstva, na primer Bolgarijo in Romunijo, ki so manj uspešna v procesu gospodarske tranzicije ter se bojujejo z visokimi stopnjami brezposelnosti in informalizacijo velikih delov gospodarstva.³

Primerjava treh najpogostejših fleksibilnih oblik zaposlovanja v razvitih državah EU in Sloveniji – krajši delovni čas, delo za določen čas in samozaposlenost – pokaže različno »moč« fleksibilnih oblik zaposlovanja v posameznih državah in različno usmerjenost pri uporabi posameznih oblik (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 236). Na podlagi podatkov o deležih zaposlenih v nekaterih fleksibilnih oblikah zaposlovanja v državah EU⁴ in Sloveniji⁵ ugotovimo, da je povprečno v EU že več kot 45 odstotkov vseh zaposlenih, ki se zaposlijo v predstavljenih fleksibilnih oblikah zaposlovanja. Med državami z več kot 50-odstotnim deležem zaposlenih v fleksibilnih oblikah zaposlovanja so Nizozemska, Španija, Portugalska in Grčija; Nizozemska izstopa po delu s krajšim delovnim časom, Španija po delu za določen čas, Grčija in Portugalska pa sta državi, v katerih prevladuje (zaradi naravnosti v turizmu in kmetijstvu) samozaposlitev kot najbolj uporabljana oblika fleksibilnega zaposlovanja. Med vsemi državami izstopata dve z opazno manjšim deležem zaposlenih v fleksibilnih oblikah zaposlovanja: Luksemburg in Slovenija. Skupno poročilo Sveta Evrope in Evropske komisije o zaposlovanju 2002 ugotavlja, da je bila v EU za obdobje od 1997 do 2001 značilna počasna,

³ Walleceova opozarja na paradoks, da v primerjavi z zahodnoevropskimi državami, v katerih se razvoj povezuje s fleksibilizacijo, v Vzhodni in Srednji Evropi velja, da se je najrazvitejšim državam, kot sta Slovenija in Češka, najbolj uspelo upreti fleksibilizaciji, medtem ko je visoka fleksibilnost značilna za manj razvite in manj uspešne države (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 245).

⁴ Vir: Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 237.

⁵ Vir: Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 237.

ampak stabilna rast zaposlitev s krajšim delovnim časom in zaposlitev za določen čas, medtem ko je bilo zaposlovanje s krajšim delovnim časom večinoma (80-odstotno) prostovoljna odločitev, je bilo delo za določen čas večinoma (80-odstotno) neprostovoljno (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 247).

Za slovenski trg dela so značilne visoka varnost zaposlitve (kar potrjujeta šibka fluktuacija zaposlenih in »zapiranje« podjetij za zunanji trg delovne sile), visoka stopnja časovne fleksibilnosti zaposlenih (močna razširjenost oblik dela med slovenskimi podjetji, kot so delo ob koncu tedna, delo v izmenah in nadurno delo⁶) in razširjenost zaposlovanja za določen čas, ki je vezano zlasti na mlado populacijo (Stojanović et al., 2006, str. 11). Fleksibilnost trga dela se povečuje z oblikami dela in zaposlovanja, ki so za zaposlene manj ugodne in varne. Zaposlovanje za krajši delovni čas, ki je ena od oblik interne numerične fleksibilnosti, v Sloveniji pomeni le okrog 6 odstotkov med vsemi zaposlitvami in je v primerjavi s preostalimi državami EU precej slabo razvito.⁷ Slovenski delodajalci pa ne zaostajajo za Evropo pri zaposlovanju za določen čas, ki ga je med vsemi zaposlitvami v povprečju okrog 14 odstotkov, med vsemi na novo sklenjenimi pogodbami o zaposlitvi pa celo več kot 70 odstotkov (Smole, Pajnikihar, 2007, str. 11). Med delodajalci se zelo pogosto pojavlja tudi delo prek študentskih servisov, kar povečuje dejansko fleksibilnost trga dela, ki pa za zaposlenega pomeni še manjšo socialno varnost.

Podatki mednarodne raziskave CRANET⁸ iz leta 2001 potrjujejo povečevanje fleksibilnosti trga dela v Sloveniji z zaposlenim neprijazno obliko fleksibilnega dela in zaposlovanja. Podatki, pridobljeni z raziskavo, kažejo predvsem na izredno naravnost slovenskih organizacij v povečanje učinkovitosti delovne sile in njeno izrabo z uporabo določenih oblik fleksibilnega dela, kot so: delo za določen čas (to obliko dela uporablja 99 odstotkov organizacij), nadurno delo (96 odstotkov organizacij), delo v izmenah (85,2 odstotka organizacij) in delo ob koncu tedna (82,6 odstotka organizacij). Ignjatović in Kanjuo Mrčela ugotavljata, da se v slovenskih organizacijah zlasti formalno najmanj uporabljajo tiste fleksibilne oblike dela, ki zahtevajo prostorsko fleksibilnost organizacij in posameznika (delitev delovnega mesta, delo na domu, delo na daljavo). Družini in posamezniku prijaznejše oblike fleksibilnega dela sledijo preostalim oblikam fleksibilnega dela, vendar se uporabljajo predvsem zaradi koristi delodajalcev: gibljivi delovni čas (to obliko dela uporablja 77,3 odstotka organizacij), začasno delo (72,1 odstotka organizacij), oddajanje dela drugim (71,8 odstotka organizacij), krajši delovni čas (54 odstotkov organizacij), pogodba o letnem obsegu dela (41,9 odstotka organizacij).

⁶ Po podatkih za leto 2004 dela ob koncu tedna ni nikoli izvajalo 19,9 odstotka velikih organizacij (več kot 200 zaposlenih) v Sloveniji, dela v izmenah 16,9 odstotka organizacij, nadurnega dela pa 8,8 odstotka velikih organizacij v Sloveniji. Vir: Stojanović et al., 2006, str. 11)

⁷ V Nemčiji, Avstriji in na Danskem delež zaposlenih za krajši delovni čas znaša okrog 20 odstotkov, triinpolkrat več (Smole, Pajnikihar, 2007, str. 11).

⁸ V raziskavi sodelujejo: Velika Britanija, Francija, Nemčija, Švedska, Španija, Danska, Nizozemska, Italija, Norveška, Švica, Irska, Portugalska, Finska, Grčija, Avstrija, Belgija, Severna Irska, Slovenija, Češka, Bolgarija, Estonija. Predmet raziskave v Sloveniji so bile organizacije z več kot 200 zaposlenimi in organizacije, ki po Standardni klasifikaciji dejavnosti spadajo v skupino dejavnost javne uprave in zaposlujejo več kot 100 oseb (vir: Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 247).

Za mednarodno primerjavo sta Ignjatović in Kanjuo Mrčela povečanje intenzivnosti dela v slovenskih organizacijah primerjala z organizacijami iz zahodnoevropskih in tranzicijskih držav. Primerjava kaže, da Slovenija v povečanju nadurnega dela vodi celo pred povečanjem nadurnega dela v organizacijah zahodnoevropskih držav, ki so bile zajete v raziskavo CRANET.⁹ Deleži povečanja intenzitete dela ob koncu tedna in v izmenah so prav tako primerljivi z deleži iz zahodnoevropskih držav, preostale tranzicijske države pa zaostajajo. Primerjava drugih oblik fleksibilnega dela pokaže, da se delež slovenskih organizacij, v katerih so povečali uporabo fleksibilnega delovnega časa (27,3 odstotka organizacij), začasnega/priložnostnega dela (31,1 odstotka organizacij) in pogodb za določen čas (36,6 odstotka organizacij), lahko umesti med organizacije, ki prihajajo iz zahodnoevropskih držav, in organizacije, ki prihajajo iz tranzicijskih držav (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 249). Zanimivo je, da po deležu povečanja uporabe dela s krajšim delovnim časom slovenske organizacije (uporabo dela s krajšim delovnim časom je povečalo 9,5 odstotka slovenskih organizacij) zaostajajo tudi za organizacijami, ki prihajajo iz tranzicijskih držav.

V Sloveniji po začetnem šoku, ko se je drastično zmanjšalo razpoložljivo število »dobro plačanih« in sistemsko »dobro zavarovanih« delovnih mest, očitno ne gre več za proaktivno strategijo fleksibilizacije trga delovne sile, ampak bolj za defenzivno strategijo sprotnega prilagajanja trga delovne sile na izzive iz okolja (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, str.245, 2004). Trendi povečanja fleksibilnosti – na ravni delovne sile v celoti in na ravni podjetja – kažejo povečanje manj ugodnih in zaželenih oblik fleksibilnega zaposlovanja in dela ter povečano intenzifikacijo dela, pri čemer so še posebej izpostavljena skupina, ko gre za določen čas, mladi (15–24 let) (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 255). To pomeni, da morajo tisti, ki na trg delovne sile šele vstopajo, sprejemati manj varne oblike zaposlovanja, ki so hkrati povezane z uvajanjem na trg dela in pridobivanjem izkušenj. Po drugi strani Kanjuo Mrčela et al. ugotavljajo, da je v predstavljenem vzorcu fleksibilizacije mogoče skrita tudi diskriminacija starejših (neizobraženih, brezposelnih), ki tudi fleksibilnih oblik zaposlitve ne dobivajo več.

1.4 FLEKSIBILNO DELO IN KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA

Pomembno konkurenčno prednost organizacije dobivajo s sprejemanjem odločitev, ki so v skladu z ravnanjem družbeno odgovornih podjetij, kamor uvrščamo tudi skrb za zaposlene. Pristopi in prakse človeških virov v organizaciji morajo biti usmerjene v doseganje notranje fleksibilnosti na strani zaposlenih, ki vključujejo zaposlenim prijazne oblike dela. Za podjetje pomeni izvajanje le teh prednost v smislu zadržanja in izobraževanja zaposlenih, zmanjšanja odsotnosti, boljše izkoriščenosti delovne sile, višje produktivnosti, izboljšane pripadnosti podjetju in morale.

⁹ Povečanje deleža nadurnega dela v organizacijah iz zahodnoevropskih držav znaša 31,6 odstotka, povečanje dela ob koncu tedna 25,8 odstotka, povečanje dela v izmenah pa 23,9 odstotka. Povečanje deleža nadurnega dela v organizacijah iz tranzicijskih držav znaša 22,4 odstotka, povečanje dela ob koncu tedna 16,2 odstotka, povečanje dela v izmenah pa 14,6 odstotka (vir: Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 249).

Ena od najpomembnejših sestavin pri zagotavljanju fleksibilne organizacije je vloga človeških virov (angl. human resources – HR) v organizaciji. Vlogo človeških virov pri razvoju in uresničevanju fleksibilnih oblik dela ponazarja harvardski model ravnanja s človeškimi viri (Sheridan, Conway, 2001, str. 9). Model ponazarja proces razvijanja strategij človeških virov, v katerem se usklajujejo interesi delničarjev na eni strani in uresničujejo primerne (in obojestransko zadovoljive) fleksibilne strategije na drugi strani. Glavna naloga strategije človeških virov je, da usklajuje potrebe zaposlenih, poslovno strategijo podjetja in pogoje poslovanja ter menedžersko filozofijo podjetja, ki so pogosto med seboj konfliktni in prepletajoči. Za učinkovito ravnanje s človeškimi viri ni dovolj, da se zadovoljijo samo potrebe zaposlenih, ampak morajo biti na drugi strani zastopani tudi interesi delodajalcev in težnja po fleksibilnosti. Za doseg obojestranskega zadovoljstva se mora izbrati tista oblika fleksibilnega dela, ki bo v tistem trenutku najbolje zadovoljevala potrebe zaposlenih in potrebe delodajalcev. To se lahko na strani podjetja doseže z izločanjem (angl. outsourcing), kamor uvrščamo pogodbeno delo pri več podjetjih (angl. freelancing), podizvajalskim delom (angl. subcontracting), franšizami (angl. franchising) ali svetovalnim delom (angl. consultancy work). Alternativa temu pa je doseganje notranje fleksibilnosti na strani zaposlenih z delom za krajši delovni čas, začasnim delom (angl. temporary work), delom na domu, teledelom ali pa fleksibilnim delovnim časom (glej Sliko 2 v Prilogi 2).

Zaposleni v podjetju imajo na fleksibilno zaposlovanje popolnoma drugačen pogled kot organizacija. Zaposleni delavci z družino si pod pojmom fleksibilno zaposlovanje predstavljajo predvsem zmožnost uravnavanja družinskih in delovnih obveznosti (Napoli, 1994). Razlika med omogočanjem teh dveh fleksibilnosti pomeni velik del problema na področju ravnanja s človeškimi viri (angl. Human resources management - HRM). Potrebe zaposlenih, poslovne strategije in pogoji ter menedžerska filozofija se skozi čas spreminjajo, vloga človeških virov v organizaciji je sposobnost odzivanja na take spremembe. Odzivnost na spremembe človeških virov v organizaciji se doseže s fleksibilnostjo, kjer se s kombinacijo alternativnih pristopov upoštevajo potrebe zaposlenih in potrebe organizacije. Le tak pristop organizaciji omogoča dolgoročni rezultat, ki vključuje dobro počutje zaposlenih in učinkovitost podjetja, ki ne temelji samo na kratkoročni zmogljivosti.

2 DRUŽINI PRIJAZNO ZAPOSLOVANJE IN DELO

Družini prijazne organizacije se označujejo na podlagi števila formalnih praks, ki jih v organizaciji uresničujejo za usklajevanje potreb zaposlenih z njihovimi družinskimi obveznostmi (Lewis, 1996, str. 5). Evropska unija pa med družini prijazno organizacijsko politiko uvršča vsa prizadevanja za uskladitev zaposlovanja in družinskih obveznosti.

Politika in praksa v organizacijah, ki pripomoreta k usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, se razvrščata v štiri skupine (Vladimirov, 2005, str. 459):

1. uvajanje prožnega delovnega časa, krajši delovni čas, delitev delovnega mesta, delo na domu, delo na daljavo ter druge kombinacije časovnih in krajevnih možnosti;

2. ugodnosti za zaposlene, ki skrbijo za druge, to so: pisne in ustne informacije o možnih pomočeh, neposredne finančne oblike pomoči, različne podpore za razvoj ustrezne infrastrukture v organizaciji in skupnosti;
3. dodatni dopust poleg zakonsko določenega, na primer dopust za nego, možnost prenehanja zaposlitve za določen čas, študijski dopust;
4. družini prijazna organizacijska politika, politika enakih možnosti ter usposabljanje vodilnih za razumevanje značilnosti različnih življenjskih obdobj in za upravljanje odnosov na različnih ravneh.

Družini prijazna podjetja odlikujejo nediskriminatorno zaposlovanje, fleksibilnost glede časovne in prostorske organizacije dela, razvijanje kulture skrbi za zaposlene, razumevanje in prilagajanje potrebam staršev majhnih otrok, dolgoročno naravnani in nediskriminatorni karierni načrti (Barbara Žaucer Šefman, 2006). Družini prijazna organizacija je tako tista organizacija, ki s kombinacijo državnih in lastne zakonsko določene politike in prakse lajša in spodbuja usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja pri moških in ženskah (Vladimirov, 2005, str. 46). Podjetje mora za zagotavljanje družini prijaznega okolja zadostiti trem pomembnim potrebam zaposlenih (Thaulow, Holt, 1996, str. 80; Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 250): potrebi po ekonomski podpori (kot na primer varnost zaposlitve, možnost napredovanja, spodoben dohodek, s katerim družina lahko živi), praktični skrbi (možnost fleksibilnega delovnega časa, otroško varstvo) in čustveni oskrbi (potreba po pozornosti, spodbujanju in ljubezni, posebej do otrok).

Uspešnost družini prijaznih praks in politik je odvisna od sposobnosti učenja organizacije na eni strani in posameznikovega učenja novih spretnosti na drugi strani, sposobnosti sodelovanja med organizacijo in posameznikom ter želje organizacije po spremembah in socialni odgovornosti. Tako podjetje odlikuje prožnost pri delu in zaposlovanju ter delovanje po načelih »varne fleksibilizacije«, ki zagotavlja visoko stopnjo prožnosti in hkrati socialne varnosti zaposlenih.

Usklajevanje med družino in delom ni samo problem mladih staršev, ampak je pomembno za celotno organizacijo, ko si prizadeva za ustvarjanje okolja, ki je zdravju prijazno (Černigoj Sadar, 2005, str. 376).

2.1 ZNAČILNOSTI DRUŽINI PRIJAZNIH PRAKS

Namen uvajanja družini prijaznih praks v organizacijo je zagotoviti zaposlenim možnost usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti. Zmanjšan konflikt med delom in družino pozitivno vpliva na duševno in telesno zdravje zaposlenih. Pomen neuravnoteženosti poklicnega in družinskega življenja zaposlenih poleg etičnih razlogov dokazujejo tudi višji ekonomski stroški: med neposrednimi stroški so absentizem, fluktacija zaposlenih, izkoristek med porabljenim časom in kakovostjo dela, nesreče; med posredne stroške pa se štejejo nezadovoljstvo z delom, nizka predanost delu/podjetju, nezaupanje in nesreče. Pozitivne učinke družini prijaznih podjetij potrjuje tudi dejstvo, da se kar 97 odstotkov podjetij z družini prijazno politiko odlikuje z nadpovprečnimi finančnimi rezultati, boljšim odnosom med

zaposlenimi in vodstvom ter večjo predanostjo in motivacijo zaposlenih (Barbara Žaucer Šefman, 2006).

Možnost dela s krajšim delovnim časom in fleksibilnega delovnega časa organizacijam omogoča, da zmanjšajo stroške zaposlovanja, hkrati pa, da ostanejo konkurenčne na trgu dela za nove delojemalce. Ponudba dela s krajšim delovnim časom vpliva na odločitev mnogih mladih žensk o izbiri delodajalca. Veliko študij navaja (Hofferth, 1996), da delo s krajšim delovnim časom pozitivno vpliva zlasti na mlade matere in nosečnice, saj jim krajši delovni čas omogoča, da delajo dalj časa v nosečnosti in se tudi s porodniškega dopusta hitreje vrnejo na delo (McDonald et al., 2004, str. 480). Prav delo s krajšim delovnim časom po rojstvu otroka ženskam omogoča ohraniti odgovornost na delovnem mestu, stik s spremembami na delovnem mestu in v organizaciji, zmanjšati stres in izčrpanost ter povečevati zvestobo podjetju.

Z družini prijaznimi politikami so povezane tudi nekatere slabosti in omejitve, ki so posledica razlik, ki nastanejo z uporabljanjem tovrstnih politik v praksi in pozitivnim namenom organizacije ob uvajanju politik. Zaposleni s krajšim delovnim časom – tako moški kot ženske – so pogosteje podrejeni kot nadrejeni v primerjavi s svojimi kolegi, ki delajo polni delovni čas. To je posledica tega, da so zaposleni s krajšim delovnim časom manjkrat deležni napredovanja na višje delovno mesto in drugih ugodnosti, ki so povezane s tem. Z uporabo družini prijaznih politik je v praksi pogosto prisoten strah zaposlenih pred recipročnostjo, ki jo pomenijo ugodnosti v podjetju. Veliko študij (Griffin, 2000; Jenner 1994; Kirby in Krone, 2002; Solomon, 1994; Fried, 1998) navaja manjšo uporabo družini prijazne politike, kot bi sprva pričakovali (McDonald et al., 2004, str. 480). To je povezano predvsem z zaznavanjem drugih zaposlenih, da so tisti, ki izkoriščajo ugodnosti družini prijazne politike, manj predani organizaciji, kar ima posledice pri napredovanju in povečanju plače (McDonald et al., 2004, str. 481). To so tudi glavni vzroki, zakaj tovrstnih ugodnosti take politike ne izkoriščajo moški, samski delavci in na kariero osredotočene matere. Formalno urejeni programi za družine še niso dovolj in če podjetje želi z organizacijskimi programi, ki so družini prijazni, doseči, da zaposleni izkoriščajo tovrstne programe, morata biti temu ustrezna tudi organizacijska klima in kultura v podjetju (Vladimirov, 2005, str.45). Raziskave v ZDA in EU kažejo, da zaposleni ne izkoriščajo družini prijaznih formalnih praks, ker se bojijo diskriminacije in drugih posledic, predvsem če je v podjetju norma delati nadure in biti fizično navzoč na delovnem mestu.

Velik problem, ki se pojavi ob uvajanju družini prijazne politike, je, da v praksi pomeni zlasti ugodnosti za delovne razmere žensk (McDonald et al., 2004, str. 481). S tem ko ugodnosti teh politik izkoriščajo predvsem ženske v primerjavi z moškimi, se s tem slabša družbeni položaj žensk, ki potrebujejo dodatne ugodnosti, tradicionalna vloga med moškimi in ženskami pa ob tem ostane nespremenjena (McDonald et al., 2004, str. 481). Vidik družini prijazne politike kot ženske problematike Haas (et al., 2000) lahko poslabša položaj žensk, ki bodo imele slabše možnosti za napredovanje in višji zaslužek, težje bodo pridobile delovno mesto, ki bo sorazmerno njihovim interesom in sposobnostim (McDonald et al., 2004, str. 481). Doherty

(2004) navaja, da so namerni pristopi za usklajevanje dela in osebnega življenja zelo odvisni od okoliščin, v katerih se izvajajo, še posebno v dejavnostih z manjšo močjo sindikatov, pozitivne izide za ženske pa prinašajo samo tam, kjer je trg dela zgoščen (McDonald et al., 2004, str. 481).

Holt in Thaulow (1996, str. 89) ugotavljata, da vsebina in organizacija dela skupaj s spolno prevlado na delovnem mestu vplivata na količino svobode pri iskanju ravnotežja med delovnim in družinskim življenjem ter pri uporabi te svobode. Na stopnjo svobode, ki jo ima posameznik pri uravnavanju teh dveh področij življenja, posebej vplivajo dejavniki, kot so: 1) posameznikov položaj v hierarhiji podjetja; 2) vsebina dela, ki ga posameznik opravlja; 3) način in obseg nadzora posameznika na delovnem mestu (ali gre predvsem za časovni nadzor ali pa nadzor, povezan z delovnimi nalogami). Več svobode imajo posamezniki, ki so višje na hierarhični lestvici, s kompleksnimi in različnimi nalogami, ki so tudi predmet nadzora. Thaulow in Holt (1996, str. 79) obravnavata dva vidika fleksibilnosti: gibljivi delovni čas in širši vidik »svobodnega prilagajanja« delovnemu mestu. Oba vidika zajemata formalna in neformalna pravila, ki imajo pomembno vlogo pri uvajanju družini prijaznih ukrepov, ki se nanašajo na fleksibilne oblike zaposlitve in dela. Neformalna pravila niso nikjer zapisana, pa kljub temu vplivajo na vedenje posameznikov v organizaciji, predvsem na to, kakšne so resnične možnosti zaposlenih pri prilagajanju njihovega delovnega življenja potrebam njihovih družin (Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 251).

Ne glede na pozitivne in negativne posledice družini prijazne politike organizacije z družini prijaznimi programi navajajo, da so ob uvajanju tovrstnih programov prihodki na investicijo višji kot stroški, saj neposredno vplivajo na povečano produktivnost človeških virov, kar omogoča višjo konkurenčnost na trgu.

2.2 PRIMERJAVA DRUŽINI PRIJAZNIH PRAKS V SLOVENIJI IN DRŽAVAH EU

Države EU se razlikujejo po institucionaliziranosti socialnih politik, ki vpliva na obstoj družini prijaznih praks. Glavne razlike so v ideologiji, delovanju in dohodku med posameznimi blaginjami. Mednarodne primerjalne raziskave o družini prijaznih politikah države EU delijo na zahodne in vzhodne. Med zahodnimi državami izstopa Švedska, ki slovi kot ena od držav z najrazvitejšo družini prijazno politiko,¹⁰ ki spodbuja matere in žene, da ostanejo na trgu dela, in hkrati uspešno omogoča posamezniku, da usklajuje delo in družinsko življenje. Velika Britanija pa je izpostavljena kot država, ki ima slabše razvito družini prijazno politiko, saj slovi po tem, da vse prepušča trgu dela in zagotavlja najmanj državnih sredstev za javne storitve, kot so vrtci in dnevno varstvo.

Za vzhodne države EU so značilne hitre, nenadne spremembe, ki se dogajajo na trgu dela, katerega struktura je bila in je še vedno v interesu doseganja največje gospodarske

¹⁰ Na Švedskem imajo starši pravico do polno plačanega starševskega dopusta (480 dni), plačan dopust ob boleznih otrok, pravico do 6-urnega delovnika do 8. leta starosti otroka in pravico do državne podpore za polno varstvo otrok v vrtcih in šolah (Van der Lippe et al., 2006, str. 307).

učinkovitosti. V tranziciji je prišlo do razpada že obstoječih družini prijaznih programov, ki je v nekaterih državah povzročil večjo krizo kot v drugih. Med vzhodnimi državami izstopa Slovenija, ki ji je uspelo zadržati največ družini prijaznih programov in za katero velja, da je razmeroma dobro »okrevala« po recesiji v devetdesetih (Van der Lippe et al., 2006, str. 307). V Sloveniji je delež žensk na trgu dela¹¹ eden od največjih v Evropi, večina žensk dela za polni delovni čas. Prav tako ima med vsemi državami EU eno od najbolj materam prijaznih zakonodaj na tem področju¹², saj nova delovna zakonodaja glede nege otrok in starševskega dopusta vključuje vse direktive EU o nediskriminaciji in enakih možnostih. Med vzhodnimi državami sta izpostavljeni še Češka in Madžarska kot državi z družini prijazno politiko, medtem ko Romunija in Bolgarija na tem področju močno zaostajata za zahodnimi državami. Na Češkem je socialni politiki uspelo ohraniti materinski dopust in zavode za varstvo in nego otrok, vendar pa zagotovilo službe in zaslužek temeljita zgolj na dobičku in uspešnosti. Medtem ko na Madžarskem socialna politika omogoča pravico do starševskega dopusta in krajši delovni čas, se le 10 odstotkov zaposlenih žensk odloči za delo s krajšim delovnim časom (manj kot 40 ur na teden), saj se od žensk pričakuje, da so do tretjega oz. četrtega leta starosti otroka na plačanem materinskem dopustu.

Na podlagi mednarodne primerjalne raziskave,¹³ ki je potekala v okviru mreže CRANET in v katero so zajeti podatki od leta 1999 do 2001, primerjam razvitost družini prijaznih organizacijskih programov.¹⁴ Delež organizacij, ki imajo politiko enakosti/raznolikosti možnosti je največji v Veliki Britaniji (94,6%) in na Švedskem (93,1%), kjer je večina politik napisana. Sledi Nizozemska (73,6%), Portugalska (59,6%) in Slovenija (38,1%), kjer je kar tretjina organizacij, v katerih imajo tako politiko, vendar ni napisana. Politika prožnih oblik dela je najpogostejša na Nizozemskem (79,7%), sledijo Portugalska (59,8%), Velika Britanija (58,7%), Slovenija (56,4%) in Švedska (52,1%). Na sliki 1 prikazujem razvitost družini prijaznih organizacijskih politik po posameznih državah glede na razvitost politike enakosti/raznolikosti možnosti in razvitost politike prožnih oblik dela, ki ponazarja fleksibilnost trga dela v posamezni državi in s tem položaj zaposlenih v posamezni državi.

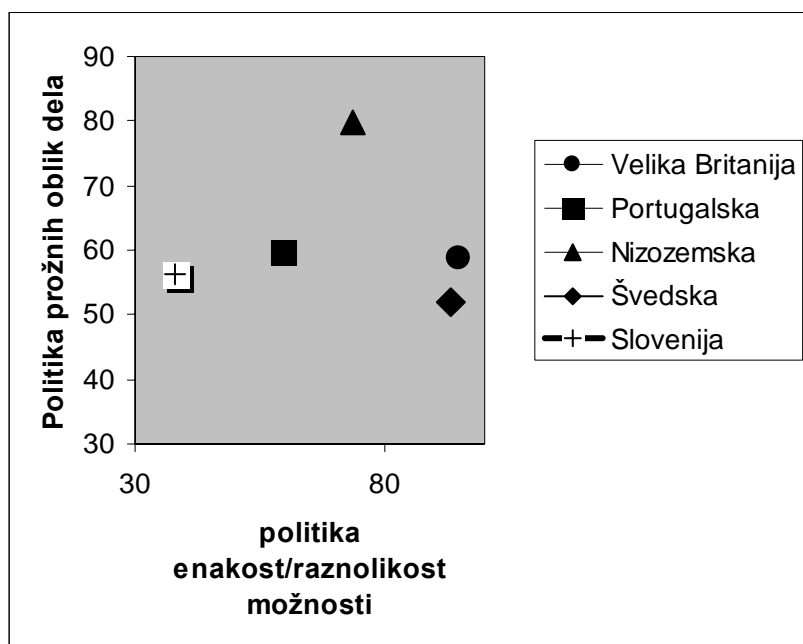
¹¹ Stopnja delovne aktivnosti žensk v Sloveniji v letu 2000 znaša 48 odstotkov (vir: Statistične informacije – trg dela, št. 202, Statistični urad RS, 2001).

¹² V Sloveniji pravice, ki izhajajo iz zavarovanja za starševsko varstvo, vključujejo 105-dnevni porodniški dopust, 90-dnevni očetovski dopust, 260-dnevni dopust za nego in varstvo otroka ter pravico do krajšega delovnega časa do treh let starosti otroka. Starševsko nadomestilo znaša 100 odstotkov osnove plače ob polni odsotnosti z dela in se uveljavlja skupaj s pravico do posamezne vrste starševskega dopusta (vir: Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, Uradni list RS, št. 97/01).

¹³ Primerjava družini prijaznih programov je bila opravljena na podlagi podatkov za pet držav, zajetih v mrežo CRANET, ki imajo različne blaginjske sisteme, v katerih imajo država, družina in trg različno vlogo: Švedska, Nizozemska, Velika Britanija, Portugalska, Slovenija.

¹⁴ Med politiko družini prijaznih organizacijskih programov Nevenka Černigoj Sadar in Petra Vladimirov uvrščata: enakost/raznolikost možnosti, politiko prožnih oblik dela ter politiko usklajevanja dela in družinskih obveznosti (2004, str. 270).

Slika 1: Položaj zaposlenih v petih evropskih državah glede na razvitost družini prijaznih organizacijskih programov



Vir: Černigoj Sadar, Vladimirov, 2004, str. 270

Položaj zaposlenih je glede na delež organizacij, ki imajo razvite družini prijazne organizacijske programe, najboljši na Švedskem in v Veliki Britaniji, vendar je treba upoštevati, da je Velika Britanija na zadnjem mestu glede družini prijaznih javnih politik, saj je vse prepuščeno trgu dela. Število družini prijaznih programov je povezano z razvejano politiko ravnanja s človeškimi viri v teh dveh državah. Tudi značilnosti delovne sile, kot so delež žensk med zaposlenimi in delež zaposlenih z več kot srednjo izobrazbo, so povezane z uvajanjem družini prijaznih organizacijskih programov. Nizozemska izstopa po večjem deležu organizacij, ki imajo politike prožnih oblik dela, saj ima ta država tudi največji delež zaposlenih v fleksibilnih oblikah dela (več kot 60 odstotkov).¹⁵ Portugalska in Slovenija izstopata po nizkem deležu organizacijskih politik in praks, ki spodbujajo usklajevanje dela in družine. Pri tem sta za Portugalsko značilni oblika dela za polni delovni čas in minimalna podpora javnih servisov, kar še slabša položaj zaposlenih. **Za Slovenijo pa so značilne nizka fleksibilnost trga dela, več neformalnih oblik družini prijaznih organizacijskih programov in staršem naklonjena javna politika, kar do neke mere izboljša položaj zaposlenih.**

Položaj zaposlenih v Sloveniji se po izsledkih mednarodne primerjalne raziskave CRANET poslabšuje. V slovenskih organizacijah je od leta 1999 do 2001 trend uvajanja fleksibilnih oblik dela, ki imajo **negativen vpliv na zaposlene, kot so nadure, delo ob koncu tedna, delo za določen čas, začasno delo, delo v izmenah.** Po drugi strani pa je v primerjavi z drugimi državami zelo redka fleksibilna oblika dela, ki ima **pozitiven vpliv na zaposlene: letni obseg dela, delo s krajšim delovnim časom, delitev delovnega mesta, gibljivi delovni**

¹⁵ Vir: Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 237.

čas, delo na domu, delo na daljavo. Primerjava povprečnih deležev¹⁶ organizacij, v katerih so se povečale neprijazne in prijazne fleksibilne oblike zaposlovanja od leta 1999 do 2001, pokaže, da je v Sloveniji delež organizacij, ki so povečale uporabo neprijaznih oblik fleksibilnega zaposlovanja, primerljiv z deležem organizacij v zahodnoevropskih državah, povečanje deleža prijaznih fleksibilnih oblik zaposlovanja pa je primerljivo z deležem v tranzicijskih državah. Za povečanjem deleža prijaznih oblik fleksibilnega zaposlovanja v zahodnoevropskih organizacijah zaostaja delež slovenskih organizacij in delež organizacij v tranzicijskih državah. Povezanost med značilnostjo organizacije in izvajanjem družini prijaznih organizacijskih politik v slovenskih podjetjih temelji samo na izobrazbeni strukturi zaposlenih. Slovenske organizacije, ki imajo nadpovprečno število diplomantov, imajo tudi pogostejše družini prijazne programe.

Izsledki raziskave CRANET kažejo, da slovenski trg delovne sile ne sprejema raznolikosti zaposlenih, kar dokazujejo tudi izsledki empirične študije¹⁷, ko je ena od treh žensk odgovorila (in samo 10 odstotkov moških), da bi raje delala krajši delovni čas kot optimalno kombinacijo usklajevanja časa med delom in družino (Černič Istenič, 2001, str. 88), po drugi strani pa imajo zaposlene ženske v Sloveniji v povprečju največje število delovnih ur na teden (40,9 ure). Zdi se, da je v slovenskih organizacijah časovna prisotnost na delovnem mestu pomembnejša kot pa učinkovitost zaposlenega v organizaciji. Izsledki raziskave nakazujejo, da delodajalci ne vidijo koristi v družini prijaznih oblikah fleksibilnega zaposlovanja oz. katerih koli prijaznih oblikah zaposlovanja, čeprav možnost usklajevanja plačanega dela in zasebnega življenja vpliva na učinkovitost posameznika na vseh področjih njegovega življenja.

3 RAZISKAVA – USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINE S FLEKSIBILNIM ZAPOSLOVANJEM IN DELOM V POSAMEZNIH PODEJTJIH V SLOVENIJI

3.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

V kvalitativni raziskavi sem v posameznih slovenskih podjetjih z delno strukturiranimi intervjuji raziskovala usklajevanje dela in družine s fleksibilnim delom in zaposlovanjem. Preučevala sem, katere so tiste oblike fleksibilnega dela in zaposlovanja, ki so za zaposlene prijazne oblike dela, in kako se zaposlenim omogoča usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti z družini prijazno politiko.

Že ob prebiranju literature sem ugotovila, da usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti povečuje motiviranost zaposlenih, njihovo pripadnost podjetju in zadovoljstvo zaposlenih, ki so pomemben dejavnik pri doseganju večje storilnosti in produktivnosti podjetja. Hkrati pa je prav fleksibilno delo eden od ključnih dejavnikov, ki največ prispeva k usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti. V raziskavi sem želela ugotoviti, kako to posamezna podjetja

¹⁶ Povprečen delež organizacij, v katerih so se povečale neprijazne in prijazne fleksibilne oblike zaposlovanja od 1999 do 2001: Slovenija (29,94 odstotka, 9,15 odstotka), zahodnoevropske države (32,30 odstotka, 24,97 odstotka), tranzicijske države (20,38 odstotka, 10,4 odstotka). Vir: Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 253.

¹⁷ Anketa o delovni sili – 2000, Statistični urad republike Slovenije

razumejo in izvajajo v praksi ter ali to zanje pomeni višji strošek ali večjo konkurenčno prednost.

Med podjetji vključenimi v raziskavo sem preučevala različne oblike fleksibilnega dela in zaposlovanja, ki sem jih razdelila na zaposlenim prijazne in zaposlenim neprijazne fleksibilne oblike dela. Do kolikšne mere so zaposleni lahko fleksibilni in izkoriščajo aktivnosti, ki so namenjene usklajevanju dela in družine, je odvisno tudi od samega delovnega mesta in narave dela (Tabela 2 na str. 22). Sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih kaže na to ali se v podjetju spodbuja fleksibilnost zaposlenih, kar lahko povečuje ali pa zmanjšuje fleksibilnost organizacije. Razvitost aktivnosti in praks v organizaciji, ki omogočajo usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti, sem preučevala na formalnem in neformalnem nivoju. V naslednjem delu sem aktivnosti in prakse, ki omogočajo usklajevanje dela in družine, razdelila na tri področja (Tabela 2 na str. 22). V zadnjem delu raziskave sem preučevala kaj s certifikatom DPP pridobi posamezna organizacija in kaj zaposleni.

Tabela 2: Preučevane teme v kvalitativni raziskavi

T	Zaposlenim prijazne fleksibilne oblike dela	fleksibilni delovni čas	delo s krajšim delovnim časom	delitev delovnega mesta	delo na domu	delo na daljavo
	Zaposlenim neprijazne fleksibilne oblike dela	delo za določen čas	nadurno delo	delo ob koncu tedna	delo v izmenah	začasno/priložnostno delo
E	Fleksibilnost delovnih mest	vodilna delovna mesta	delovna mesta v režijskih službah	delovna mesta v naročniški službi	delovna mesta v proizvodnji	
M	Sistem nagrajevanja/motiviranja zaposlenih	sistem spodbuja k večji fleksibilnosti zaposlenih	sistem spodbuja k manjši fleksibilnosti zaposlenih			
E	Usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti	formalna raven	neformalna raven			
	Področja aktivnosti/ukrepov za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti	delovni čas in organizacija dela	komunikacija in razvoj kadrov	družinski bonusi		
	Certifikat družini prijazno podjetje	pridobitev za podjetje	pridobitev za zaposlene			

Vir: Lastno delo

3.2 METODOLOGIJA

3.2.1 Vrsta raziskave

Raziskava temelji na kvalitativni metodologiji, pri kateri gre za poglobljeno študijo majhnega števila primerov. Fleksibilno delo in politiko družini prijaznega podjetja sem raziskala na primerih devetih slovenskih podjetij, s čimer sem želela ugotoviti, kako se fleksibilno delo in družini prijazna politika prepletata v praksi. Namen raziskave ni posploševanje na širšo populacijo, ampak poglobljen pogled v fleksibilno delo in uresničevanje družini prijazne prakse v dejanskih podjetjih, ki ga ankete ne morejo dati. Zbrane podatke sem med seboj primerjala in jih kvalitativno ovrednotila na podlagi literature, ki sem jo preučevala v teoretičnem delu diplomske naloge.

S kvalitativno raziskavo označujemo v ožjem in ustreznijšem pomenu raziskavo, pri kateri so podlaga izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na beseden način brez uporabe merskih postopkov in računskih operacij (Mesec, 1998, str. 26). Kvalitativna metodologija temelji na treh načelih: 1) svoja prizadevanja naj bi raziskovalec usmeril na stvarne življenjske probleme ljudi in ne na odmaknjene akademske probleme; 2) pri raziskovanju naj bi bil sprejemljiv in odprt za vsestransko različne probleme o raziskovanih in ne samo za podatke, ki so pomembni z vidika njegove teorije; 3) raziskovane naj bi preučeval v njihovem vsakdanjem življenjskem okolju (Mesec, 1998, str. 28).

3.2.2 Viri in način zbiranja podatkov

Pri kvalitativni raziskavi sem kot metodo zbiranja empiričnega gradiva uporabila metodo spraševanja kot delno strukturiran intervju, temelječ na zgolj okvirnih temah in ne na podrobnih vprašanjih. Tehnika intervjuja mi je omogočila, da so intervjuvanke, ki so bile večinoma osebe, zaposlene v kadrovskih oddelkih posameznega podjetja, spregovorile o praksi, ki jo imajo v podjetju v zvezi s fleksibilnim zaposlovanjem in delom, ter o dejavnostih, ki jih v podjetju razvijajo pri politiki DPP. Intervjuje sem opravila osebno v podjetjih, prepisi intervjujev so dostopni na zahtevo iz osebnega arhiva avtorja.

Iz gradiva sem z metodo kvalitativne statistike izluščila pomembne informacije in na podlagi kodiranja ugotovila dejavnike, ki vplivajo na fleksibilnost dela v posameznih podjetjih, in dejavnosti, ki zaposlenim omogočajo usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. Izjavam sem pripisala vsebinske pojme in jih združila v skupine po skupnih kodah, ki sem jih predstavila v rezultatih (poglavje 3.2.4). Vsaki izbrani enoti sem pripisala pojem glede na vsebino (neposredno poimenovanje (Mesec, 1998, str. 107)). Pri tem sem izhajala iz teoretičnih izhodišč in razumskih pojmov. Po opredelitvi pojmov in kategorij sem jih med seboj primerjala in jih razporedila v domnevne odnose. Iskala sem predvsem povezavo med posameznimi oblikami fleksibilnega dela in pozitivnimi oz. negativnimi učinki na zaposlene.

Pri raziskovanju usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti s fleksibilnim delom v posameznih podjetjih in ugotavljanju razlik med njimi sem se osredotočila na te vrste fleksibilnosti:

- fleksibilnost podjetja glede delovnega časa,
- fleksibilnost podjetja glede delovnega prostora in lokacije dela,
- fleksibilnost podjetja pri pogojih zaposlovanja,
- fleksibilnost podjetja glede načinov nagrajevanja,
- fleksibilnost podjetja glede možnosti zaposlenih pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti.

3.2.3 Vzorčenje

V študijo raziskave sem vključila devet podjetij v Sloveniji, ki so se prijavila na razpis za pridobitev certifikata DPP (Slika 3 v Prilogi 4). Podjetja sem med seboj primerjala. Za vzorec podjetij, ki so se prijavila na razpis, sem se odločila zato, ker sem predvidevala, da v njih namenjajo večjo pozornost fleksibilnemu delu in dejavnostim, ki omogočajo usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. Prednost takega načina vzorčenja je predhoden izbor podjetij, ki so za mojo raziskavo ključna, ki hkrati izključuje vsa druga podjetja. To mi ne omogoča celotnega pogleda, posploševanja na širšo populacijo, primerjave in ugotavljanja razlik med podjetji, ki so se na razpis prijavila, in tistimi, ki se niso, kar je glavna pomanjkljivost takega načina vzorčenja. Prek »Razvojnega partnerstva Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje« sem lažje prišla do pristojnih oseb v posameznih podjetjih, s katerimi sem opravila intervju o fleksibilnem delu in družini prijazni politiki, ki jo razvijajo v podjetju¹⁸

¹⁸ Pri tem mi je pomagal Aleš Kranjc Kušlan, ki je na zavodu Ekvilib izvedbeni koordinator razvojnega partnerstva Mladim materam/družini prijazno zaposlovanje.

Tabela 3: Značilnosti podjetij, ki so sodelovala v raziskavi

PODJETJE	DEJAVNOST	PRIDOBITNA/NEPRIDOBITNA DEJAVNOST	ŠTEVILO ZAPOSLENIH KONEC LETA 2005	ČISTI POSLOVNI IZID KONEC LETA 2005 (V MIO SIT)
P1	TRGOVINA	PRIDOBITNA	9.458	5.507
P2	TURIZEM, PROIZVODNJA	PRIDOBITNA	3.062	9.163
P3	PROIZVODNJA IN TRŽENJE	PRIDOBITNA	1.295	3.207
P4	SPLOŠNO ZAVAROVALNIŠTVO	PRIDOBITNA	844	2.576
P5	TRŽNE STORITVE	PRIDOBITNA	20	34
P6	TRŽNE STORITVE	PRIDOBITNA	304	707
P7	TRŽNE STORITVE	PRIDOBITNA	180	324
P8	JAVNE STORITVE	NEPRIDOBITNA	10	/
P9	JAVNE STORITVE	NEPRIDOBITNA	820	/

Vir: iBon za leto 2005

Sedem podjetij opravlja pridobitno dejavnost, dve pa nepridobitno dejavnost. Od nepridobitnih organizacij je ena inštitut, druga pa nevladna organizacija. Pet od devetih organizacij ima več kot 500 zaposlenih, dve družbi imata tudi proizvodno dejavnost, vse organizacije pa se ukvarjajo z dejavnostmi, ki spadajo pod tržne ali javne storitve.

3.2.4 Rezultati

3.2.4.1 DELO ZA DOLOČEN ČAS

Delo za določen čas je glede na pogoje zaposlovanja fleksibilna oblika dela, ki v podjetju povečuje zunanjo numerično fleksibilnost. Delo za določen čas je v podjetjih večinoma vezano na vse na novo zaposlene, v določenih primerih pa jim dajo možnost za nadaljnjo zaposlitev za nedoločen čas. V nekaterih podjetjih je delo za določen čas povezano z delom pri projektih. Delo za določen čas je za zaposlene kot oblika dela za nadomeščanje najbolj neugodno.

Tabela 4: Delo za določen čas v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

Delo za določen čas z možnostjo nadaljnje zaposlitve
<i>P 1: »Delo za določen čas uporabljamo kot eno od oblik, da delavca bolje spoznamo, saj imamo lahko še tako dobre selekcijske postopke, vendar nikoli skozi en selekcijski postopek ne moreš točno spoznati delavca.«</i>
<i>P 2: »Vse delavce v proizvodnji tako in tako zaposlimo za določen čas, potem pa pravzaprav ugotovimo, ali so njihove poslovdje z njimi zadovoljne, in jih zaposlimo za nedoločen čas.«</i>
<i>P 3: »Lahko rečem, da smo vse zaposlene, ki so izpolnjevali delovno dobo dveh let, zaposlili za nedoločen čas.«</i>
<i>P 4: »Recimo zastopniki imajo karierno pot načrtano tako, da prehajajo od zastopnika začetnika, ki je zaposlen za določen čas 6 mesecev oz. 1 leta, v zastopnika začetnika 2, ki je zaposlen za pol leta, potem pa lahko sklene pogodbo za nedoločen čas pod določenimi pogoji.«</i>
<i>P 8: »Delo za določen čas načeloma sklepamo ob začetku projektov, vendar pa je tendenca v organizaciji taka, da pozneje ponudimo delo za nedoločne čas.«</i>
Delo za določen čas kot oblika dela za delo pri projektih
<i>P 9: »Delo za določen čas imajo tisti, ki delajo pri projektih, v glavnem mladi raziskovalci in tudi drugi.«</i>
<i>P 8: »Delo za določen čas načeloma sklepamo ob začetku kakšnih projektov.«</i>
Delo za določen čas kot oblika dela za nadomeščanja
<i>P 5: »Ta hip imamo samo enega, ki opravlja delo za določen čas, sicer imamo vse redno zaposlene.«</i>
<i>P 6: »To so bolj ali manj mladi zaposleni, za katere je to prva služba in nadomeščajo delavko na porodniškem dopustu za dobro leto, pa še mogoče mesec, dva.«</i>
<i>P 7: »Dela za določen čas skoraj nimamo. Pojavi se, če je treba koga nadomeščati. Mislim, da imamo samo tri osebe za določen čas.«</i>

Vir: lastna raziskava

Vsa podjetja, vključena v raziskavo, uporabljajo delo za določen čas. Šest od devetih podjetij uporablja to obliko zaposlovanja za vse nove zaposlene, hkrati pa obstaja velika možnost, da se jim ponudi delo za nedoločen čas. Dve od devetih podjetij, ki sta nepridobitni organizaciji, uporabljata delo za določen čas kot obliko dela pri projektih. Tri od devetih podjetij delo za določen čas uporabljajo za nadomeščanje, možnost zaposlitve za nedoločen čas pa je v teh podjetjih manjša.

3.2.4.2 ROTACIJA DELOVNIH MEST

Rotacija delovnih mest povečuje funkcionalno fleksibilnost v podjetju, vendar med slovenskimi podjetji ni močno razširjena.

Eno od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, med zaposlenimi spodbuja rotacijo delovnih mest

Tabela 5: Rotacija delovnih mest v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

P 7: »Zelo spodbujamo, da bi ljudje krožili. Če imamo kakšno prosto delovno mesto, najprej naredimo interno objavo.«

Vir: lastna raziskava

3.2.4.3 DELO S KRAJŠIM DELOVNIM ČASOM

Delo s krajšim delovnim časom povečuje notranjo numerično fleksibilnost v podjetju in spada med oblike dela, ki so za zaposlene prijazne, vendar je za podjetje ta oblika dela draga. Delodajalec mora po zakonu delavcu omogočiti pravico do dela s krajšim delovnim časom, če je do nje upravičen. Toda zaposleni pravice do dela s krajšim delovnim časom ne izkoriščajo pogosto, saj je ta oblika dela pogosto povezana z diskriminatornim položajem in nižjo plačo.

Sedem od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, omogoča delo s krajšim delovnim časom zaposlenim, ki so do te oblike dela zakonsko upravičeni in so to pravico uveljavili.

Tabela 6: Delo s krajšim delovnim časom v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

Opravljanje dela s krajšim delovnim časom
P 1: »To izhaja iz zakona o delovnem razmerju in vsaka, ki ima malčka do starosti 3 let, se lahko odloči za 4-urno delo.«
P 2: »Skrajšani delovni čas imajo tisti, ki so po zakonodaji upravičeni do tega. Nekaj je invalidov, nekaj pa tudi kolegic, ki se vračajo s porodniškega dopusta in ne želijo delati 8 ur, ampak manj.«
P 3: »Skrajšani delovni čas pride pri nas največkrat v poštev pri porodnicah, ko pridejo matere s porodniškega dopusta. Ta krajši delovni čas se potem sčasoma povečuje, da prehaja na polni delovni čas.«
P 4: »Delo s krajšim delovnim časom uporabljajo mlade mamice, sicer ne v velikem obsegu, ker je posledično tudi prihodek manjši. Krajši delovni čas pri nas uporabljajo tudi invalidi.«
P 6: »Delo s krajšim delovnim časom koristijo ženske, matere za nego otroka do 3. leta starosti.«
P 8: »Delo s krajšim delovnim časom trenutno koristi ena sodelavka.«
P 9: »Delo s krajšim delovnim časom koristijo ženske, ki pridejo s porodniškega dopusta, do treh let otrokove starosti, potem imamo krajši delovni čas za tiste, ki še študirajo, moški imajo lahko prav tako zaradi nege otroka krajši delovni čas do 52 dni in invalidi.«
Neopravljanje dela s krajšim delovnim časom
P 5: »Mamice niso izrazile potrebe po krajšem delovnem času, ker se verjetno tudi njim ne izide.«
P 7: »Dela s krajšim delovnim časom nimamo. Čeprav so se pozanimali za to obliko dela, se nihče ni za to odločil.«

Vir: lastna raziskava

Dve od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, imata pozitiven odnos do dela s krajšim delovnim časom, kar zaposlenim omogoča lažjo odločitev pri uveljavljanju te pravice. Pet

podjetij ima do dela s krajšim delovnim časom negativen odnos oz. nevtralen odnos, zaposleni se težje odločijo za uveljavljanje te pravice.

V slovenskih podjetjih je nizek delež zaposlenih s krajšim delovnim časom tudi zaradi **odnosa slovenskih delodajalcev do dela s krajšim delovnim časom**. Zaposleni se za to obliko dela odločijo veliko težje, če je delodajalec ne spodbuja oz. ima do nje negativen odnos.

Tabela 7: Odnos do dela s krajšim delovnim časom v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

Pozitiven odnos do dela s krajšim delovnim časom
<i>P 3: »Že prej, ko še ni bilo tega zakona, ko še ni bilo treba tega izvajati, smo mi to že izvajali.«</i>
<i>P 4: »Tudi če je posameznik na delovnem mestu s krajšim delovnim časom in je toliko učinkovit kot drugi, lahko prav tako napreduje. Res pa je, da je manjša verjetnost, da bo, ker enostavno ni toliko opravljenega dela z njegove strani oz. motiviranosti in učinka.«</i>
Negativen ali nevtralen odnos do dela s krajšim delovnim časom
<i>P 1: »Tudi delavci se tega zavedajo in zato dejansko ni takih problemov, ker tudi tisti, ki delajo z zmanjšanim delovnim časom, imajo drugačne urne postavke, tako da vedo, da so si izbrali ta poklic trgovke, in tako je.«</i>
<i>P 2: »Dekle, ki se odloči, da bo delala 6 ur, je verjetno bolj usmerjeno na družino kot pa na kariero in da nima želje po napredovanju.«</i>
<i>P 5: »Delo s krajšim delovnim časom je sicer krasno, vendar podjetje mora preživeti in v 4 urah človek ne naredi nič.«</i>
<i>P 6: »Imamo pa tri vodje služb, ki so na porodniški, mlade mamice in prihajajo v letošnjem letu nazaj. Toda odločile so se, da ne bodo delale po 4 ure, pa ne zaradi položaja, ampak ker so odgovornejše do svoje funkcije.«</i>
<i>P 7: »Meni osebno je bil ponujen kompenzirani delovni čas, da bi v 4 dneh opravila 40 ur. ... Če bi se kdo odločil ob kakšni drugi funkciji, kjer je manj dela, možnost obstaja.«</i>

Vir: lastna raziskava

3.2.4.4 GIBLJIVI DELOVNI ČAS

Gibljivi delovni čas povečuje časovno fleksibilnost v podjetju, ki je med slovenskimi podjetji pogosto zastopana. Spada med zaposlenim prijazne oblike dela in se uporablja kot del družini prijazne politike, saj zaposlenim omogoča usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti.

Osem od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, omogoča zaposlenim gibljivi delovni čas pri prihodih na delovno mesto in odhodih z njega. Gibljivi delovni čas se med posameznimi podjetji razlikuje, največji razpon sega do 2 ur, najmanjši pa je 30 minut. V večini podjetij gibljivi delovni čas velja za vse zaposlene, razen v podjetjih, ki imajo proizvodno dejavnost, so zaposleni v proizvodnji manj fleksibilni kot zaposleni v režijskih službah. Gibljivega delovnega časa pri prihodih in odhodih ne omogoča trgovina, kjer imajo deljeni delovni čas.

Sedem od devetih podjetij zaposlenim pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti omogoča dodatne ugodnosti na področju delovnega časa in organizacije dela.

Tabela 8: Gibljivi delovni čas v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

P 1: »Delavke, ki imajo enega ali več kot enega otroka do 15. leta starosti, dobijo po en dan dopusta za vsakega otroka; starši otroka do 10. leta starosti niso vključeni v deljeni delovni čas.«
P 2: »Storitvena dejavnost ima gibljivi delovni čas, kar pomeni prihod od 7. do 9. ure in odhod od 15. do 17. ure. Tisti, ki so v proizvodnem procesu, ne morejo imeti gibljivega delovnega časa.«
P 3: »Pri prihodu in odhodu je približno pol ure. Proizvodnja ima do 15 minut gibljivega delovnega časa. Pri gibljivem delovnem času je tako, da če kakšna delavka vozi otroke v vrtec, se ji lahko ta gibljivi delovni čas še dodatno prilagodi; izredne odsotnosti delavcev za službene potrebe se upoštevajo v okviru potreb njegove družine.«
P 4: »Imamo gibljivi delovni čas, kjer so zajeti vsi zaposleni, ki lahko prihajajo od 7. do 8. ure in odhajajo od 15. do 16. ure. Mlade mamice oz. očetje lahko koristijo triurno opravičeno odsotnost, če zboli otrok.«
P 5: »Glede gibljivega delovnega časa imamo urejeno tako, da so prihodi zjutraj med 7. in 9. uro, odhodi pa med 14. in 16. uro; ... v petkih hodimo domov ob 12. uri.«
P 6: »Gibljivi delovni čas je eden izmed načinov, da zaposleni usklajujejo delo in družino, kar pomeni kasnejši prihod, po potrebi predčasen odhod zaradi privatnih obveznosti, na neformalen način dogovor z vodjo o morebitnem privatnem izhodu med rednim delovnim časom.«
P 7: »Nimamo nobene kartice, da bi se morali »štempljati«, dejansko gre za odgovornost, da veš, da si odgovoren za svoje naloge, da je tim odgovoren za naloge, ki morajo biti narejene, in da dejansko lahko prideš tudi ob 9. ali ob 7. uri. Mamice z otroki do 7. leta starosti imajo dva dni dopusta za vsakega otroka.«
P 8: »Pri gibljivem delovnem času gre za to, da se lahko prihaja v določenem razponu, se pravi med 7. in 8.30, potem se pozneje odhaja.«
P 9: »Gibljivi delovni čas: prihod od 8. do 9. ure, odhod prav tako.«

Vir: lastna raziskava

3.2.4.5 NADURNO DELO, DELO OB KONCU TEDNA

Nadurno delo in delo ob koncu tedna povečujeta časovno fleksibilnost v podjetju, vendar spadata med oblike dela, ki so za zaposlene neprijazne. Ta oblika fleksibilnega dela je v slovenskih organizacijah zelo pogosta in povečuje delovno intenzivnost v podjetjih. Lahko je organizirano v formalni ali neformalni obliki ob povečanem obsegu dela v podjetju.

Tri od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, imajo nadurno delo in delo ob koncu tedna organizirano tako, da so zaposleni ob povečanem obsegu dela že vnaprej razporejeni na nadurno delo oz. delo ob koncu tedna in za to prejmejo tudi plačilo, ki mora biti po zakonu višje od dela v rednem delovnem času. Sedem od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, ima nadurno delo in delo ob koncu tedna ob povečanem obsegu dela, ki ni vnaprej organizirano, pri tem pa zaposlenim ob manjšem obsegu dela omogočajo dodatne proste ure oz. dneve.

Tabela 9: Nadurno delo, delo ob koncu tedna v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

Formalno organizirano nadurno delo, delo ob koncu tedna
<i>P 4: »Recimo, da pride do povečanega obsega dela, takrat uprava sklone, da bodo nadure na določenem področju ali pa ne, lahko pa je tudi dogovorjeno s šefom, ki da predlog upravi, da se določenemu delavcu izplačajo nadure zaradi povečanega obsega dela.«</i>
<i>P 7: »Tisti, ki se prerazporedijo na nadurno delo, dobijo nadure, to so bolj vzdrževalci, finance, ko imamo »closinge«, ko morajo biti v soboto, nedeljo tukaj, ko se delo vnaprej prerazporedi je plačano.«</i>
<i>P 9: »Nadurno delo se pojavi zaradi projektov, ki so časovno vezani. Izplačujemo ga v okviru zakona.«</i>
Neformalno organizirano nadurno delo, delo ob koncu tedna
<i>P 1: »Nadurno delo je prav tako samo neformalno.«</i>
<i>P 2: »Takrat, ko je potreba po delu, lahko delavec dela tri, dve uri več, ko pa ni dela, lahko tiste tri ure koristi.«</i>
<i>P 3: »Pri gibljivem delovnem času je možnost, da nadure koristite v obliki privatnih odhodov, na primer, da to izkoristite v obliki privatnih opravkov, kar koli, seveda ob predhodnem dogovoru z vodjo.«</i>
<i>P 4: »Nadurno delo se pri nas opravlja predvsem zaradi povečanja obsega dela, te nadure se potem lahko koristijo, npr. ni treba dati en dan dopusta, ampak se koristijo nadure.«</i>
<i>P 5: »Imamo tudi možnost, da se lahko pri nadurah zaposleni odloči, ali se mu ure izplačajo ali pa dobi dodaten dopust.«</i>
<i>P 6: »Imamo uro in se »štempljamo«. Presežke ur, ki jih ljudje naredijo skozi mesec, imajo možnost koristiti kot kompenzacijo, kot čas, ki ga porabijo za svoje prilagajanje družinskemu življenju.«</i>
<i>P 8: »Kadar imamo obvezno delo med vikendi, ker opravljamo svetovanje tudi med vikendi za določene organizacije, sodelujemo na konferencah ..., tam se v bistvu šteje kot 8-urna delovna obveznost in se potem koristi kot dela prost dan.«</i>

Vir: lastna raziskava

3.2.4.6 IZMENSKO DELO

Izmensko delo povečuje časovno fleksibilnost v podjetju in je zaposlenim neprijazna fleksibilna oblika dela. Izmensko delo je pogosta oblika dela in se pojavlja v podjetjih s proizvodno in storitveno dejavnostjo.

Štiri od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, ima izmensko delo. Od tega je v trgovskem podjetju izmensko delo v obliki deljenega delovnega časa.

Tabela 10: Izmensko delo v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<i>P 1: »Deljeni delovni čas pomeni, da gre zaposleni vmes domov in se popoldne ponovno vrne na delo.«</i>
<i>P 2: »Delo med vikendi, npr. v gumarstvu in turizmu je redno delo med vikendi. To izmensko delo zahteva tudi delo med vikendi in za te delavce je delo med vikendi njihovo redno delo, to zanje ni neka izjema.«</i>
<i>P 3: »Delo med vikendi ima proizvodnja, tisti, ki imajo izmensko delo tako, da imajo delo popoldan, dopoldan, ponoči, potem pa so en teden prosti.«</i>
<i>P 6: »Delo v izmenah je v naročniški službi.«</i>

Vir: lastna raziskava

3.2.4.7 DELO NA DOMU, DELO NA DALJAVO

Delo na domu in delo na daljavo sta fleksibilni obliki dela, ki povečujeta fleksibilnost podjetja glede delovnega prostora in lokacije dela. Ti dve obliki dela zaposlenim omogočata večjo možnost usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti, zato ju družini prijazna politika spodbuja.

Tabela 11: Delo na domu, delo na daljavo v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<i>P 4: »Delo na domu pri nas ni stalna praksa, opravlja se izjemoma, ampak se. Dogajalo se je že, da je porodnica, ki je šla predčasno na bolniški dopust, koristila 4-urno delo na domu. Dostikrat se zgodi, da vodilni zaradi narave dela opravljajo delo na domu, in se jim šteje, kot da so prisotni.«</i>
<i>P 5: »Če delovno mesto to omogoča, nekaterim po dogovoru omogočamo delo na domu. Tri dni delajo doma, potem pa pridejo. Imeli smo že primer, da je mlada mamica delala na domu in bila za to tudi posebej plačana, poleg porodniške.«</i>
<i>P 6: »Nekateri opravljajo delo domu 5 dni na teden, ker imajo mednarodne funkcije, recimo v nekih virtualnih timih, imajo povezavo ADSL, računalnik, vse, kar potrebujejo za delo. Nekateri pa prostovoljno opravljajo delo na domu, »teleworking« od dva do tri dni.«</i>
<i>P 8: »Delavcu se delo na domu omogoča. To imamo formalno urejeno na podlagi sklepa direktorja. To možnost imajo zlasti strokovni sodelavci. Delo na domu predvsem omogočamo v okviru usklajevanja dela in družine. Ko je naš direktor odsoten zaradi starševskega dopusta, je tudi dosegljiv, če je treba opravi del dela tudi doma.«</i>
<i>P 9: »Delo na domu opravlja ena invalidka.«</i>

Vir: lastna raziskava

Osem od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, ima delo na domu oz. delo na daljavo. Od tega imajo štiri podjetja delo na domu formalno organizirano, kar pomeni, da se zaposlenemu v celoti omogoča vsa tehnologija za delo doma oz. delo na daljavo.

Dve podjetji delo na domu omogočata v okviru politike usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti za mlade starše, ki so odsotni zaradi zasebnih obveznosti.

3.2.4.8 DRUGE OBLIKE FLEKSIBILNEGA DELA (začasna, priložnostna dela, avtorske pogodbe z zunanjimi sodelavci, podpogodbeniki (angl. subcontractors))

Druge oblike fleksibilnega dela, kot so začasna, priložnostna dela, avtorske pogodbe in podpogodbeniki, povečujejo fleksibilnost podjetja pri pogojih zaposlovanja, kar jim omogoča tudi večjo numerično fleksibilnost. Te oblike dela so za zaposlene manj prijazne, saj pri sklepanju takih zaposlitev pomenijo manjšo varnost in večje tveganje.

Šest od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, uporablja tudi druge fleksibilne oblike dela. Večinoma je to študentsko delo, eno storitveno podjetje ima tudi podpogodbenike, nevladna organizacija pa ima začasne sodelavce po avtorskih pogodbah.

Tabela 12: Druge oblike fleksibilnega dela v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<i>P 2: »Začasno delo, priložnostno delo bi lahko veljalo za praktikante, štipendiste, študente na počitniškem delu«</i>
<i>P 3: »Začasno, priložnostno delo je v smislu študentskega dela, praktikantov. Pri tem imajo prednost otroci zaposlenih, kar ne pomeni, da drugih ne vzamemo.«</i>
<i>P 5: »Začasno delo imamo samo takrat, ko so konference, ko se veliko poslužujemo študentov, ampak res samo kot pomoč pri organizaciji konference.«</i>
<i>P 7: »Poslužujemo se zaposlenih prek ADECA, to so »subcontractorji«, in pa včasih študentov.«</i>
<i>P 8: »Imamo študente prostovoljce in začasne delavce prek avtorskih pogodb, ko gre za projektno delo.«</i>
<i>P 9: »Občasno delo se pojavlja pri študentih prek študentskega servisa in študentih s fakultete za kemijo, ki opravljajo 6-mesečno obvezno prakso.«</i>

Vir: lastna raziskava

3.2.4.9 DRUGE DEJAVNOSTI PODJETJA, KI SO NAMENJENE USKLAJEVANJU DELOVNIH IN DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI

Podjetja, vključena v raziskavo, zaposlenim ne omogočajo usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti samo s fleksibilnimi oblikami dela, ki so za zaposlene prijazne, ampak tudi z dodatnimi oblikami komuniciranja z zaposlenimi, ko niso prisotni na delovnem mestu zaradi zasebnih obveznosti. Na **področju komuniciranja** podjetja omogočajo pošiljanje informacij odsotnim sodelavcem in prirejajo dan odprtih vrat za zaposlene z družinskimi člani.

Pet od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, zaposlenim v okviru usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti omogoča dodatne dejavnosti na področju komuniciranja. Eno podjetje ima za ohranjanje stika z zaposlenimi med odsotnostjo zaradi zasebnih obveznosti (materinski dopust) za to izdelan formalni program.

Tabela 13: Usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti na področju komuniciranja v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<i>P 1: »Komuniciranje zaposlenih je interni časopis in dan odprtih vrat za zaposlene z družinami, kar je formalno organizirano.«</i>
<i>P 2: »Komuniciranje zaposlenih je oglasna deska, interni časopis, postavljamo intranet.«</i>
<i>P 3: » Intranet, časopis.«</i>
<i>P 5: »Dan odprtih vrat.«</i>
<i>P 7: »Imamo neki program, ki se imenuje »maternity program«. Ko gre mamica na porodniški dopust, obdrži svoj prenosni računalnik, svoj dostop do mreže, mesečno ji pošiljamo informacije o izobraževanju, ki je na voljo, tako da mamica lahko ostane v stiku s svojo skupino.«</i>

Vir: lastna raziskava

Podjetja, vključena v raziskavo, zaposlene z družinami spodbujajo in dodatno nagrajujejo z različnimi oblikami **družinskih dodatkov in bonusov**, s čimer kažejo skrb za zaposlene in njihove družine. Tako uresničevanje družini prijazne politike je med slovenskimi podjetji, vključenih v raziskavo, zelo razširjeno.

Tabela 14: Usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti v obliki družinskih dodatkov v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<i>P 1: »Vsi otroci do 7. leta starosti dobijo ob novem letu bone v vrednosti 10.000 SIT, ravno tako imajo starši šoloobveznih otrok in matere samohranilke prednost pri najemanju počitniških zmogljivosti. Otroci zaposlenih imajo prednost pri razporejanju počitniškega dela in dodeljevanju štipendij.«</i>
<i>P 2: »Poskušali bomo uvajati določene aktivnosti, ki bodo ljudem izboljšale družinsko preživljanje zunaj delovnega časa ... «</i>
<i>P 3: »Zabav in izletov za zaposlene se lahko udeležijo tudi družinski člani. Otroci zaposlenih imajo prednost pri začasnem, priložnostnem delu.«</i>
<i>P 4: »Mladim zaposlenim, ki imajo majhne otroke, pri načrtovanju koriščenja dopusta dajemo prednost, pri počitniških zmogljivostih imajo prednost starši.«</i>
<i>P 5: »Kadar imamo izlete ali družabna srečanja, imajo zaposleni možnost povabiti tudi svoje družinske člane, ker imamo tudi zanje organiziran program. Ponudili smo že tudi posojila za nakup stanovanj; imamo tudi prvi očetovski dopust.«</i>
<i>P 7: »Zdi se mi, da je naš »vacation policy« zelo bogat.«</i>
<i>P 9: »Letovanje v prikolicah, novoletno obdarovanje otrok.«</i>

Vir: lastna raziskava.

Sedem od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, zaposlenim z družinami omogoča družinske bonuse v obliki denarnih bonov za otroke, uporabo počitniških zmogljivosti v lasti podjetja, udeležbo na športnih prireditvah in družinskih izletih, ki jih organizira podjetje.

3.2.4.10 USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINE NA NEFORMALNI RAVNI

Za slovenska podjetja, vključena v raziskavo, je značilno usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti na neformalni ravni, kar se kaže predvsem v obliki dogovorov med vodjem in drugimi zaposlenimi. Neformalni dogovori povečujejo fleksibilnost podjetij glede usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti pri zaposlenih.

Pri osmih od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, so mogoči neformalni dogovori med zaposlenimi in vodjo o usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti. Eno podjetje je poudarilo, da fleksibilnost zaposlenih spodbujajo z jasno postavljenimi cilji, pri drugih podjetjih pa je fleksibilnost predvsem odvisna od dogovorov med vodjem in zaposlenimi.

Tabela 15: Usklajevanje dela in družine na neformalni ravni v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<i>P 1: »Prilagaja se tudi čisto intuitivno vsak šef s svojim timom, kolikor se pač lahko in mu to omogočajo okoliščine. On odloča, koliko prodajalcev potrebuje, in se znotraj tega dogovori, mogoče kakšnega z družinskimi obveznostmi prerazporedi drugam«</i>
<i>P 2: »Večinoma je tako, da imajo tisti, ki so v delovnem procesu, narejen razpored dela. Prepričana sem, da se vodje in zaposleni pri tem dobro razumejo in uskladijo zasebne urnike.«</i>
<i>P 3: »Politika podjetja dopušča marsikaj, ampak tukaj gre za dogovor z vodjo, ki najbolje ve za svoj oddelek oz. za svojo enoto.«</i>
<i>P 4: »Koliko se lahko ugodnosti izkoriščajo, je odvisno od samega vodje oz. njegovega načina vodenja.«</i>
<i>P 5: »Pri nas spodbujamo fleksibilnost predvsem tako, da imamo jasno postavljene cilje, ker se mi zdi to najpomembnejše. Tak rezultat mora biti jasen na koncu meseca, kdaj ga dosežeš – ali doma ali zvečer ali ponoči – je čisto odvisno od vsakega posameznika, ki se sam odloči, kako bo do tega cilja prišel.«</i>
<i>P 6: »Na neformalen način dogovor z vodjo o morebitnem zasebnem izhodu med rednim delovnim časom zaradi zasebnih obveznosti.«</i>
<i>P 7: »Možni so tudi dogovori z menedžerjem, da te pusti iti ven, če je treba k zdravniku, v lekarno«</i>
<i>P 9: »Delo pa je odvisno tudi od vodje in samih dogovorov.«</i>

Vir: lastna raziskava

3.2.4.11 FLEKSIBILNOST DELOVNIH MEST

Fleksibilnost delovnih mest znotraj podjetja je v podjetjih, vključenih v raziskavo, zelo različna. Razlike se pojavljajo znotraj podjetja, saj sta zaposlenim na nekaterih delovnih mestih omogočeni večja svoboda in fleksibilnost pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti kot pa zaposlenim na drugih delovnih mestih. To je posledica narave dela, ki jo zahteva neko delovno mesto, pri tem pa so na slabšem zlasti nižja delovna mesta: v proizvodni in turistični dejavnosti ter naročniških službah.

Osem od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, je poudarilo, da so najfleksibilnejša delovna mesta vodilnega in razvojnega kadra v podjetju.

Tabela 16: Fleksibilnost delovnih mest v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<i>P 1: »To pričakujemo predvsem za strokovne in vodstvene delavce.«</i>
<i>P 2: »Najfleksibilnejša delovna mesta so tista delovna mesta, ki so v službah.«</i>
<i>P 3: »Režijske službe, od katerih bi poudarila komercialo in razvoj, kjer so ključni kadri za proizvodno podjetje.«</i>
<i>P 4: »Zagotovo največ pri vodilnih, vodstvenih delavcih. Od njih se pričakuje največ fleksibilnosti glede delovnega časa, pa tudi motiviranosti.«</i>
<i>P 5: »Največ fleksibilnosti dopuščamo pri razvojnem delu, tam, kjer je potrebna ustvarjalnost, iskanje novih idej, inovativnost.«</i>
<i>P 7: »Fleksibilni smo toliko vsi – od vodstva, prodajalcev, strokovnjakov, tehnične ekipe do nas v kadrovskih in finančnih službah – da poskrbimo, da bomo dosegli cilj.«</i>
<i>P 8: »To so pravniki, zato ker je včasih kakšno zahtevno delo lažje opraviti doma.«</i>
<i>P 9: »Mogoče so lahko raziskovalci samostojnejši, ker lahko delajo tudi popoldne. Drugače pa je to odvisno od samega načina dela.«</i>

Vir: lastna raziskava

3.2.4.12 FLEKSIBILNOST PLAČ IN STROŠKOV DELA

Fleksibilnost plač in stroškov dela se v podjetjih, vključenih v raziskavo, kaže z nagrajevanjem in motiviranjem zaposlenih v skladu z dosežki pri delu. Stroškovna fleksibilnost je med podjetji zelo razširjena, s tem da vsako podjetje oblikuje svoj sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Pri osmih od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, sistem napredovanja in motiviranja zaposlenih temelji na individualnih letnih razgovorih in postavljanju individualnih ciljev. Dve podjetji sta poudarili fleksibilnost plače, ki se spreminja glede na uspešnost posameznika.

Tabela 17: Fleksibilnost plač in stroškov dela v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<i>P 1: »Na plačo zaposlenega vpliva poslovna uspešnost, potem pa je še neki dodatek, ki je individualna uspešnost, ki jo ocenjujejo neposredno nadrejeni in se giblje od minus 15 do plus 15 odstotkov na plačo.«</i>
<i>P 2: »Sistem nagrajevanja temelji na osebnih ciljih, določenih na letnih razgovorih. Imamo tudi razne nagrade za zaposlene, kot so delavec družbe, delavec leta«</i>
<i>P 3: »Imamo letne osebne razgovore, na katerih vodja in zaposleni postavita skupne cilje, ki naj bi bili v skladu s cilji organizacijske enote, so pa lahko tudi osebni cilji.«</i>
<i>P 4: »Pri nas imamo način nagrajevanja, napredovanja oblikovan s kolektivno pogodbo.«</i>
<i>P 5: »Nagrajevanje je na podlagi doseganja osebnih ciljev, če zaposleni dosežejo svoj osebni cilj, za katerega smo se dogovorili na podlagi začetnih letnih razgovorov. Če ga ne dosežejo, se približno 5 odstotkov tolerira, če pa ga dosežejo manj kot 5 odstotkov, se variabilni del sorazmerno zniža. Razmerje med variabilnim in fiksnim delom je pri nas 50 : 50.«</i>
<i>P 6: »Sistem nagrajevanja je pri nas določen glede na enoletni pogovor, ki ga opravimo z delavcem. Tu notri je stimulacija glede na uspeh podjetja, uspeh sektorja in uspeh vsakega posameznega delavca.«</i>
<i>P 7: »Vsi imamo neke cilje, na podlagi katerih smo merjeni.«</i>
<i>P 8: »Ko stimuliramo, vemo, kakšna je za nekoga delovna obveznost po pogodbi, in se na tisto stimulira, ne pa v absolutnem znesku v primerjavi z delavci za polni delovni čas.«</i>

Vir: lastna raziskava

3.2.4.13 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Certifikat družini prijazno podjetje pomeni v podjetjih formalno politiko, v okviru katere se izvajajo aktivnosti, namenjene zaposlenim za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. Družini prijazna politika si prizadeva za povečanje motiviranosti zaposlenih, s tem pa za zmanjšanje bolniških odsotnosti in privabljanje kakovostnejšega kadra.

Vsa podjetja, vključena v raziskavo, s certifikatom DPP poskušajo povečati zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa hkrati motiviranost zaposlenih. Štiri podjetja si s certifikatom želijo izboljšati svoj ugled in prepoznavnost v družbi kot DPP.

Tabela 18: Pomen certifikata družini prijazno podjetje v posameznih podjetjih vključenih v raziskavo

<p>P 1: »Končno neki projekt, ki te opozori, da si kot delodajalec dolžan za to poskrbeti, ne da samo želiš od delavca čim boljše produktivnost, ampak da mu zagotoviš neke pogoje, da se bo lahko čim bolje usklajeval z delom. Podjetje pa bo tudi imelo koristi od tega, eno je ugled kot tak.«</p>
<p>P 2: »Pričakujemo, da se bo povečal ugled delodajalca. Všečna podoba podjetja v javnosti pripomore k večji možnosti izbire pri zaposlovanju novih, sposobnih kadrov. Druge akcije so usmerjene k povečanju fleksibilnosti delovnih mest, kot sem rekla, k ciljem, ki jih imamo letos zapisane, kot je teledelo, delo na daljavo.«</p>
<p>P 3: »Ti ukrepi bodo res namenjeni izboljšanju pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. Ko se bomo odločali, bomo najprej gledali na zaposlene, hkrati pa tudi na vodstvo, saj jim bomo morali te ukrepe predstaviti.«</p>
<p>P 4: »Zmanjšanje bolniških dopustov, pridobitev novega kakovostnega kadra, zagotovo pa nekaj pridobijo tudi zaposleni.«</p>
<p>P 5: »Od tega pričakujemo, da bomo našli še kakšen način, kako povečati zadovoljstvo zaposlenih. Prepričana sem namreč, da je danes uravnoteženje družinskega in poklicnega življenja eden glavnih motivacijskih dejavnikov.«</p>
<p>P 6: »Od certifikata si bolj kot ne želimo primerljivost, da se bomo lahko z ukrepi, ki jih že imamo, primerjali, kaj naredimo mi in kaj neko drugo podjetje ali kaj ima neka druga panoga, in da bomo ocenili, kaj še lahko naredimo.«</p>
<p>P 7: »Odločili smo se, da gremo v program certificiranja, da dobimo neko potrditev, da smo veliko že naredili, da dobimo vpogled v nove prakse in tudi da dobimo neki certifikat, ki bo v družbi povečal našo vlogo, da bi bilo podjetje bolj prepoznavno kot družini prijazno podjetje.«</p>
<p>P 8: »Naš namen je predvsem zmanjšat fluktuacijo kadra, ustvariti večjo pripadnost organizaciji, gre tudi za enega od načinov motiviranja delavcev, predvsem pa je vzdušje v organizaciji tako, da spodbujamo zaposlene, naj imajo otroke, mi pa iščemo načine, kako ustvariti take razmere.«</p>
<p>P 9: »Pri tem gre za lepšo samopodobo, skušamo postati še prijaznejši do zaposlenih.«</p>

Vir: lastna raziskava

Tabela 19: Predstavitev uporabe fleksibilnega dela in dejavnosti podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, v okviru družini prijazne politike po posameznih področjih

PODJETJE	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9
GIBLJIVI DELOVNI ČAS	++	++	++	++	++	++	++	++	++
DELO S KRAJŠIM DELOVNIM ČASOM	++	++	++	++	-	++	-	++	++
DELO NA DOMU				++	++	+-		++	+-
DELO ZA DOLOČEN ČAS	+-	+-	+-	+-	+-	+-	+-	+-	+-
NADURNO DELO, DELO OB KONCU TEDNA (formalno organizirano)	-	-	-	+-	-	-	+-	-	+-
IZMENSKO DELO	+-	+-	+-	-	-	+-	-	-	-
DRUGE OBLIKE FLEKSIBILNEGA DELA	-	+-	+-	-	+-	-	+-	+-	+-
KOMUNICIRANJE	++	++	++		++		++	++	
DRUŽINSKI DODATKI	++	++	++	++	++	-	++	-	++

Pomen oznak:

++ je prisotno v podjetju in zaposlenim daje dodatne možnosti pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti,

+- je prisotno v podjetju, vendar zaposlenim ne daje dodatnih možnosti pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti,

-- je prisotno v podjetju in je za zaposlene neprijazno,

- ni prisotno v podjetju.

Vir: lastna raziskava

4. UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Zaposlenim prijazne oblike časovne fleksibilnosti so gibljivi delovni čas ob prihodu na delo in odhodu z njega ter delo s krajšim delovnim časom. Zaposlenim neprijazne oblike časovne fleksibilnosti so izmensko delo, nadurno delo in delo ob koncu tedna. Na podlagi izsledkov kvalitativne analize lahko sklepam, da so podjetja, vključena v raziskavo, glede časa zelo fleksibilna, pri tem pa več podjetij uporablja zaposlenim prijaznejše oblike delovnega časa, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. Opozorila bi na problem nadurnega dela in dela ob koncu tedna, ki se pojavljata pri večini podjetij tudi v neformalni obliki, do tega pa prihaja zaradi slabše organiziranega dela v podjetju. Sedem od devetih podjetij, vključenih v raziskavo, uporablja neformalno obliko nadurnega dela in dela ob koncu tedna, pri tem pa dodatne ure niso izplačane, ampak jih imajo zaposleni možnost s pomočjo gibljivega delovnega časa izkoristiti za zasebne obveznosti, ko se obseg dela v podjetju zmanjša. V raziskavi sem ugotovila tudi problem krajšega delovnega časa, saj imata samo dva delodajalca od devetih pozitiven odnos do dela s krajšim delovnim časom, čeprav je mogoče opravljati delo na tak način kar v sedmih podjetjih, ker je tako določeno po zakonu. Delo s krajšim delovnim časom po eni strani povečuje numerično fleksibilnost, po drugi strani

pa za podjetje zaposleni s krajšim delovnim časom pomenijo velik strošek. Negativen odnos delodajalcev do dela s krajšim delovnim časom je morda vzrok, zakaj je delež zaposlenih s krajšim delovnim časom tako nizek v primerjavi z zaposlenimi za polni delovni čas.

Med prostorsko fleksibilno obliko dela spada delo na domu oz. delo na daljavo, katerega opravljanje je formalno urejeno v štirih podjetjih, vključenih v raziskavo. To pomeni, da imajo zaposleni zagotovljene vse možnosti za opravljanje dela na domu oz. dela na daljavo tri do pet dni na teden. Po podatkih, pridobljenih s kvalitativno raziskavo, ugotavljam, da so podjetja glede lokacije dela fleksibilna, ta fleksibilnost pa se povečuje s strokovnostjo in odgovornostjo samega delovnega mesta. Delo na domu oz. delo na daljavo zaposlenim omogoča večjo fleksibilnost delovnih mest, hkrati pa jim tudi daje večjo možnost za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti.

Med fleksibilne oblike dela glede pogojev zaposlovanja spada delo za določen čas, s katerim se v podjetju povečuje tudi numerična fleksibilnost. Uporabljajo ga vsa podjetja, vključena v raziskavo, za vse na novo zaposlene kot enega od selekcijskih postopkov za možnost zaposlitve za nedoločen čas ali za nadomeščanje, pri katerem pa je možnost zaposlitve za nedoločen čas manjša. Funkcionalna fleksibilnost se v podjetju povečuje z rotacijo na delovnih mestih, ki je ena od fleksibilnih oblik dela in je za zaposlene prijazna. Toda poteka le v dveh podjetjih, vključenih v raziskavo, kar dokazuje, da je v podjetjih funkcionalna fleksibilnost zelo nizka. V enem podjetju uporabljajo še zaposlovanja prek agencij, v nevladni organizaciji pa začasno delo zunanjih sodelavcev po avtorskih pogodbah. Ti dve obliki dela sta za zaposlene manj prijazni, saj pomenita manjšo varnost. Na podlagi izsledkov kvalitativne raziskave ugotavljam, da so podjetja glede pogojev zaposlovanja manj fleksibilna, pri tem pa uporabljajo več oblik dela, ki so manj prijazne za zaposlene.

Ukrepi na področju delovnega časa in organizacije dela, ki so namenjeni usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti, so dodatna gibljivost delovnega časa, dodatni prosti dnevi za zaposlene z otroki do določenega leta starosti ter upoštevanje družinskih razmer pri razporejanju službenih poti in dejavnosti zunaj delovnega mesta. Na področju komuniciranja podjetja omogočajo pošiljanje informacij odsotnim sodelavcem in prirejajo dan odprtih vrat za zaposlene z družinskimi člani. Na področju razvoja kadrov podjetja zaposlenim med daljšo odsotnostjo zaradi družinskih obveznosti omogočajo delo na domu oz. delo na daljavo, s čimer spodbujajo hitrejšo in lažjo vključitev, ko se vrnejo na delovno mesto. Zaposlenim z družinami se dajejo tudi družinski dodatki v obliki denarnih bonov za otroke, ponudbe za prosti čas in ponudbe družini prijaznih počitnic. Na podlagi zbranih podatkov v kvalitativni analizi ugotavljam, da podjetja zaposlenim omogočajo usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti na področju gibljivega delovnega časa, lokacije delovnega mesta, kot je delo na domu oz. delo na daljavo, in pri izvajanju prostočasnih dejavnosti, ki jih podjetja organizirajo za zaposlene. Usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti v večini podjetji poteka po dogovoru med vodjem in zaposlenimi. Pri tem bi opozorila na problem nižjih delovnih mest, pri katerih je že narava dela taka, da je fleksibilnost veliko težja, s tem pa je tudi možnost usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti veliko manjša. To velja zlasti za velike

korporacije, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, saj prav tam prihaja do največjih razlik med fleksibilnostjo posameznih delovnih mest.

Na podlagi podatkov, zbranih s kvalitativno raziskavo, ugotavljam, da večina podjetij motivira in nagrajuje zaposlene na podlagi doseganja individualnih ciljev, ki morajo biti jasno postavljeni. Tako se krepi zaupanje med vodstvom in zaposlenimi, povečuje motivacija in pripadnost podjetju, kar je ključno za razvoj uspešnega kadra. Dve podjetji sta poudarili večjo fleksibilnost plač, katere variabilni del se spreminja glede na dosežene individualne cilje. To pomeni, da se podjetja zavedajo, da morajo biti nagrade povezane z doseženimi delovnimi rezultati, s čimer se povečuje fleksibilnost plač in stroškov dela.

Za slovenski trg dela je značilna visoka stopnja socialne varnosti in visokih standardov zakonodaje na področju varstva in nege otroka, kar pomeni, da bi podjetja pridobila konkurenčno prednost na trgu dela, če bi okolje in klima v podjetju omogočala zaposlenim izkoriščanje njihovih pravic. Le to bi to dosegla preko ukrepov, ki delujejo antidiskriminatorno in spodbujajo politiko enakih možnosti, saj je kvalitativna raziskava pokazala, da je najmanj ukrepov v posameznih podjetjih v okviru družini prijazne politike na področju politike enakih možnosti ter usposabljanje vodilnih za razumevanje raznolikosti zaposlenih in za upravljanje odnosov na različnih ravneh. Podjetja so prav tako premalo poudarjala, da si v prihodnosti želijo zmanjšati negativne oblike dela za zaposlene, saj je v raziskavi samo eno podjetje poudarilo, da je njihov cilj zmanjšanje nadurnega dela.

Omejitev raziskave pomeni vzorec izbranih podjetij, ki so se prijavila na razpis za postopek pridobitve certifikata družini prijazno podjetje. Zaradi te omejitve ugotovitev raziskave ni mogoče prenesti na širšo populacijo in izbranih podjetij ni mogoče primerjati z drugimi podjetji, ki se niso prijavila na razpis.

Na podlagi opravljene raziskave sem oblikovala dve tezi, ki bi bili primerni za nadaljnje raziskovanje:

- *Podjetja, ki formalno izvajajo družini prijazne programe in aktivnosti bodo pridobila konkurenčno prednost tako na trgu dela kot na trgu blaga*
- *Podjetja, ki bodo omogočala zaposlenim usklajevanje dela in družine, bodo pritegnila ustvarjalne in lojalne sodelavce in s tem hitreje povečevala produktivnost in inovativnost zaposlenih*

SKLEP

V prvem poglavju diplomske naloge sem preučila fleksibilen trg dela in konkurenčnost. Podjetje doseže fleksibilnost z numerično, funkcionalno ali pa stroškovno fleksibilnostjo. Fleksibilno delo in zaposlovanje je eden od načinov za povečanje sposobnosti podjetja, da se hitro odzove na spremembe na trgu in se jim prilagaja. Povečevanje notranje fleksibilnosti na strani zaposlenih z delom za krajši delovni čas, začasnim delom, delom na domu, delom na daljavo ali pa gibljivim delovnim časom za podjetje pomeni prednost v smislu zadržanja in izobraževanja zaposlenih, zmanjšanja odsotnosti, boljše izkoriščenosti delovne sile, višje produktivnosti, izboljšane pripadnosti podjetju in morale.

Pobude EU na področju fleksibilnega zaposlovanja so usmerjene v ravnotežje med socialno varnostjo zaposlenih in fleksibilnostjo, ki se je uveljavilo pod skupnim izrazom varna fleksibilnost. Za zgled uspešne politike fleksibilnega trga delovne sile je Danska s t. i. »zlatim trikotnikom«. Med državami EU, ki imajo učinkovito politiko spodbujanja fleksibilnosti na trgu dela, sta še Nizozemska in Švedska. Slovenski trg dela izstopa po varni in togi obliki zaposlovanja. Povečana fleksibilnost se v slovenskih organizacijah kaže v povečanju nadurnega dela, dela ob koncu tedna in dela v izmenah. Zaposlovanje za določen čas, ki doleti zlasti mlajšo populacijo, je daleč najbolj razširjena oblika fleksibilnega zaposlovanja, s katero se povečuje numerična fleksibilnost. Slovenska podjetja v primerjavi s podjetji iz drugih držav EU, ki so sodelovala v mreži Cranet, izstopajo po premajhni uporabi fleksibilnega dela, ki je za zaposlene pozitivno, zlasti dela s krajšim delovnim časom. Mednarodne primerjave po drugi strani tudi kažejo, da je za slovenska podjetja značilno, da jim je v primerjavi z drugimi podjetji iz vzhodnih držav EU, ki so sodelovala v mreži Cranet, uspelo zadržati največ družini prijaznih programov.

Politike in prakse v organizacijah, ki pripomorejo k usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti, se v formalni obliki uveljavljajo kot družini prijazna politika. Zaposlenim prijazne fleksibilne oblike dela in zaposlovanja so skupina ukrepov, ki jih podjetja pri tej politiki lahko izvajajo in hkrati povečujejo notranjo fleksibilnost podjetja na strani zaposlenih. Prednost družini prijazne politike v podjetju se kaže v zmanjšanju odsotnosti zaposlenih, manjši fluktuaciji, večji motivaciji in pripadnosti podjetju, boljšem odnosu med vodstvom in zaposlenimi ter boljših finančnih rezultatih. Slabost družini prijazne politike je diskriminatorni položaj zaposlenih, ki skušajo uživati ugodnosti te politiko, če se v podjetju ne ustvari ozračje, ki bi to politiko spodbujalo.

Po analizah mednarodnih raziskav na področju usklajevanja dela in družine, ki potekajo med evropskimi državami, vključenimi v mrežo Cranet, imajo najugodnejši položaj zaposleni na Švedskem, ki ima najbolj razvito politiko družini prijaznih programov v organizacijah. Za Slovenijo je značilen trend uvajanja fleksibilnih oblik dela, ki negativno vplivajo na zaposlene, kot so nadurno delo, delo ob koncu tedna, delo za določen čas, začasno delo, delo v izmenah. Položaj zaposlenih izboljšujeta večje število neformalnih programov družini prijazne politike in staršem naklonjena javna socialna politika.

V kvalitativni raziskavi o usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti s fleksibilnimi oblikami dela in zaposlovanja, ki sem jo opravila med devetimi slovenskimi podjetji, prijavljenimi na razpis Razvojnega partnerstva Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, ugotavljam, da so podjetja za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti največ pripravljena narediti na področju razporejanja delovnega časa, lokacije delovnega mesta in komuniciranja ter razvoja zaposlenih. Najmanj ukrepov v okviru družini prijazne politike je na področju politike enakih možnosti ter pri usposabljanju vodilnih za razumevanje raznolikosti zaposlenih in za upravljanje odnosov na različnih ravneh. Ugotavljam, da bi podjetja pridobila pomembno konkurenčno prednost, če bi klima in okolje v podjetju zaposlenim omogočala uveljavljanje pravic, ki jim jih zagotavlja država. Podjetja povečujejo časovno fleksibilnost predvsem z gibljivim delovnim časom, prostorsko fleksibilnost dela z delom na daljavo, numerično fleksibilnost z delom za določen čas, manj pa z delom s krajšim delovnim časom in funkcionalno fleksibilnostjo, ki jo je mogoče povečevati z rotacijo delovnih mest.

LITERATURA

1. Blyton Paul, Morris Jonathan: HRM and the limits of the flexibility. Paul Blyton, Peter Turnbull, Reassessing human resources management. London : Sage Publications, 1992, str. 116–130.
2. Černigoj Sadar Nevenka, Verša Dorotea: Zaposlovanje žensk. Svetlik Ivan et al., ur., Politika zaposlovanja. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 398–430.
3. Černigoj Sadar Nevenka, Vladimirov Petra: Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja. Svetlik Ivan, Ilič Branko, ur., Razpoke v zgodbi o uspehu. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji. Ljubljana : Založba Sophia, 2004, str. 259–281.
4. Felstead Alan, Labour Nick: Global Trends in Flexible Labour. Hampshire : Macmillan Press, 1999. 213 str.
5. Hazl Vanja: Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne? Analiza položaja žensk na trgu delovne sile v Sloveniji. Ljubljana : Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2002. 72 str.
6. Kanjuo Mrčela Aleksandra, Ignjatović Miroljub: Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. Svetlik Ivan, Ilič Branko, ur., Razpoke v zgodbi o uspehu. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji. Ljubljana : Založba Sophia, 2004, str. 230–258.
7. Kajzer Alenka: Pojem fleksibilnosti trga dela in stanja na trgu dela v Sloveniji. Delovni zvezek 14. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2005. 44 str.
8. Kajzer Alenka: Fleksibilnost, zaposlovanje in reforme trga dela. Revija Kadri, Ljubljana, 12(2006), 15, str. 13–17.
9. Klampfer Marta: Pogodba o zaposlitvi za določen čas. Podjetje in delo, Ljubljana, 31(2005), 6/7, str. 1620–1653.
10. Kresal Šoltes Katarina: Delo s krajšim delovnim časom in zaposlitev za določen čas – mednarodnopravni standardi. Delavci in delodajalci, Ljubljana, I(2001), 4, str. 356–386.
11. Lewis Suzan, Lewis Jeremy: The work – family challenge. Rethinking Employment. London : Sage Publications, 1996. 175 str.
12. McDonald Paula, Guthrie Diane, Bradley Lisa, Shakespeare Finch Jane: Investigating work-family policy aims and employee experiences. Employee Relations, 27(2005), 5, str. 478–494.
13. Pettinger Richard: Managing the Flexible Workforce. Oxford : Capstone Publishing, 2002. 122 str.
14. Rubery Jill, Grimshaw Damian: The Organization of Employment. New York : Palgrave Macmillan, 2003. 298 str.

15. Schmidt Diane E., Duenas Gilbert: Incentives to Encourage Worker-Friendly Organizatins. *Public Personal Management*, 31(2002), 3, str. 293–305.
16. Senčur Peček Darja: Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom. *Podjetje in delo*, Ljubljana, 31(2005), 6/7, str. 1664–1683.
17. Sheridan Alison, Conway Lou: Workplace flexibility: reconciling the needs of employers and employees. *Women in management Review*, Bradford, 16(2001),1, str. 5–11.
18. Smole Jože, Pajnkihar Tatjana: Flexicurity – pomeni prožno varnost ali varno prožnost. *Gospodarsko-finančni tednik*, Ljubljana, 2007, št. 36, str. 11.
19. Stojanović Miroslav, Rojec Matija, Trbanc Martina: Multinacionalna podjetja in (ne)fleksibilnost zaposlovanja v Sloveniji. Malnar Brina, Bernik Ivan: Zbornik Družboslovne razprave. Ljubljana: Slovensko sociološko društvo in Fakulteta za družbene vede, 22(2006), 53, str. 7–31.
20. Stredwick John, Ellis Steve: Flexible working practices. Techniques and innovations. London : IPD House, 1998. 328 str.
21. Svetlik Ivan, Verša Dorotea: Skrajševanje delovnega časa. Svetlik Ivan, Glazer Jože, Kajzer Alenka, Trbanc Martina, ur., *Politika zaposlovanja*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002, str. 118–141.
22. Šetinc Tekavc Martina: Fleksibilnost zaposlovanja: katero obliko sodelovanja naj izbere delodajalec. *Pravna praksa*, Ljubljana, 22(2003), št. 8, str. 12–15.
23. Thomson Harvey A., Fitzpatrick Beatrice A: Flexible Work Arrangements: A Productivity Triple Play, New York: The Bold Initiative, 2006, 24 str.
24. Vladimirov Petra: Do družine prijazni in hkrati konkurenčni. *Manager*, Ljubljana, 2005, št. 3, str. 45–46.
25. Van der Lippe Tanja, Jager Annet, Kops Yvonne: Combination Pressure. The Paid Work – Family Balance of Men and Women in Eurepan Countries. *Acta Sociologica*, London, 49(2006), 3, str. 303–319.

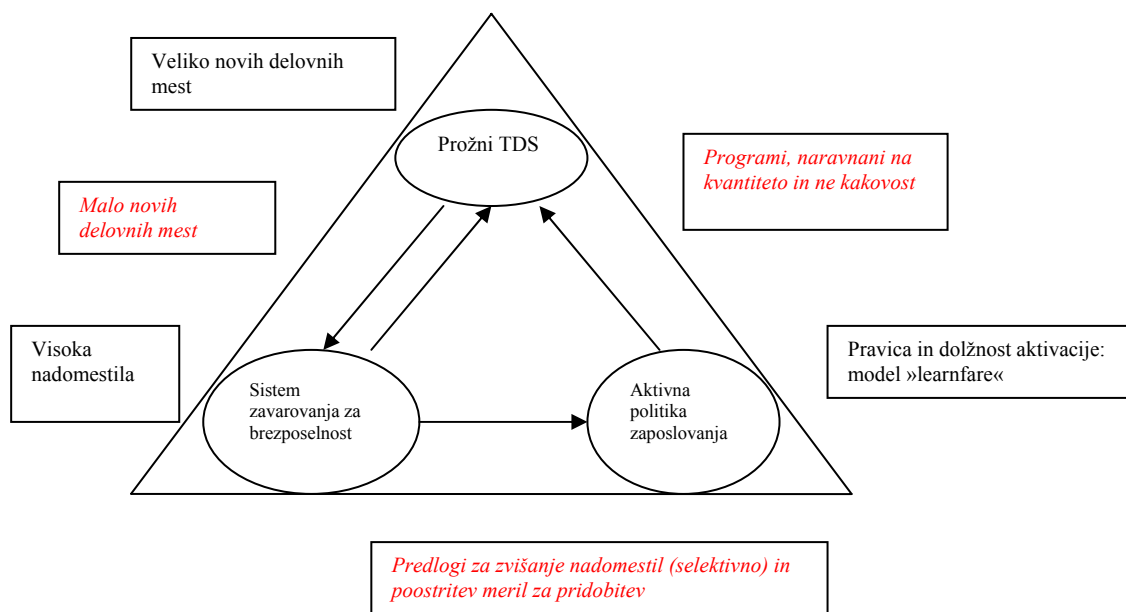
VIRI

1. Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji. Ljubljana : Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 1993. 14 str.
2. Certifikat družini prijazno podjetje. Ljubljana : Razvojno partnerstvo. Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, 1996. 3 str.
3. Žaucer Šefman Barbara: Uspešno podjetje je družini prijazno [URL: <http://www.skoj.si/index.php?id=195>], 28.2.2007.
4. Wikipedia, The free Encyclopedia [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki>], 13.5.2007

PRILOGE

PRILOGA 1

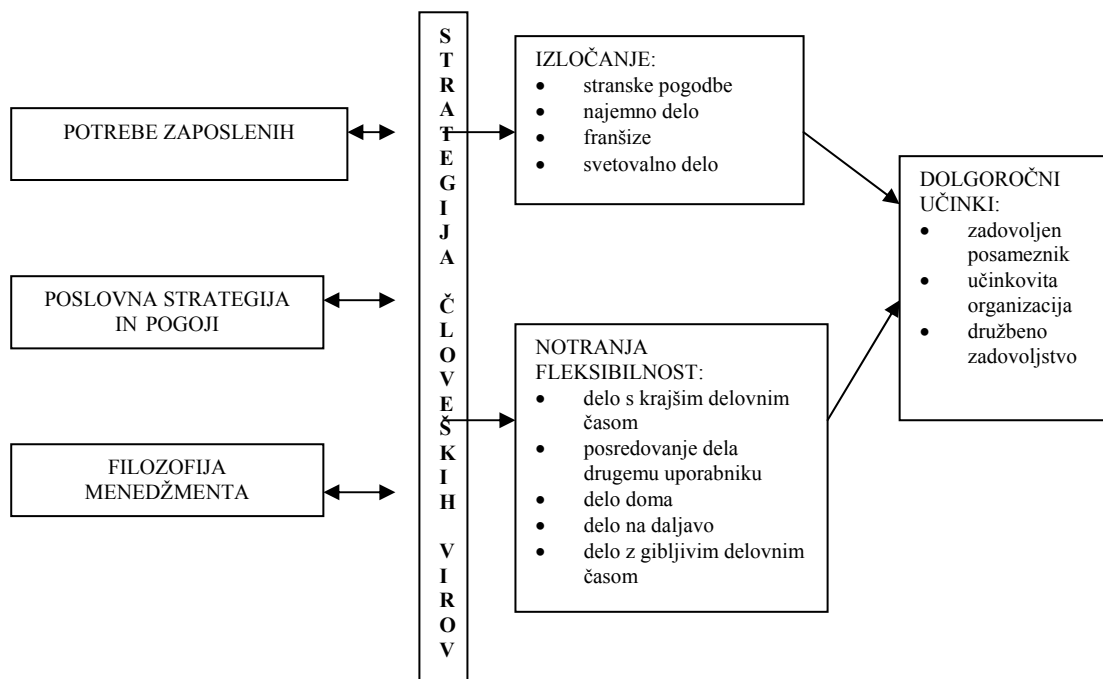
SLIKA 1: ZLATI TRIKOTNIK DANSKEGA TRGA DELOVNE SILE IN *RAZLIKE V PRIMERJAVI S SLOVENSKIM TRIKOTNIKOM TRGA DELOVNE SILE*



Vir: Kanjuo Mrčela, Ignjatović, 2004, str. 243

PRILOGA 2

SLIKA 2: MODEL FLEKSIBILNOSTI KOT STRATEŠKI PROBLEM RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI (angl. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – HRM)



Vir: Sheridan, Conway, 2001, str. 9

PRILOGA 3

CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter delnim sofinanciranjem Evropske unije v letu 2006/2007 prvič poziva slovenska podjetja na javni razpis za pridobitev certifikata družini prijazno podjetje. Barbara Žaucer Šefman, predstavnica za odnose z javnostmi razvojnega partnerstva, poudarja, da analiza med slovenskimi podjetji kaže na družbeno odgovornost poslovanja podjetja v praksi, povezano z doživljenjskim učenjem zaposlenih, internim komuniciranjem in zagotavljanjem ugodnih splošnih pogojev dela na delovnem mestu. Prakse, ki jih podjetja ne omenjajo, pa so zagotavljanje enakih možnosti, boj proti diskriminaciji ter omogočanje lažjega usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti. S certificiranjem bodo podjetja poskušala uvesti ukrepe, s katerimi bodo pokazala, da delujejo prijazno do mladih družin oz. staršev.

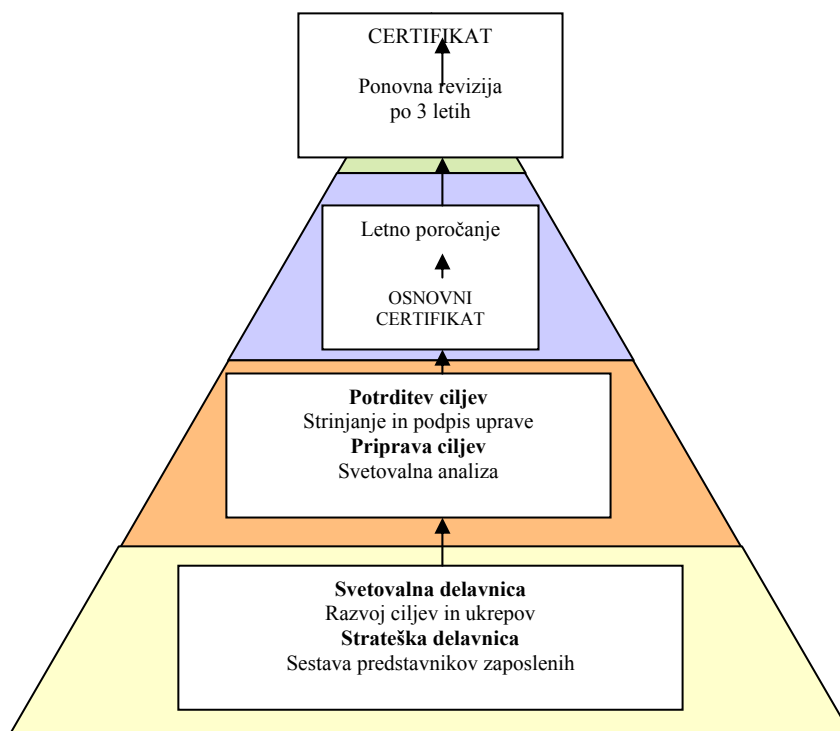
Na spletnih straneh Razvojnega partnerstva Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje je zapisano, da je certifikat družini prijazno podjetje namenjen podjetjem, javnim ustanovam ter nevladnim organizacijam in združenjem z 10 do 3000 zaposlenimi (če je zaposlenih več, se certifikat podeljuje posameznim oddelkom podjetja), registriranim in s sedežem v Republiki Sloveniji. Pridobitev certifikata je revizorski postopek, katerega namen je ocenjevanje in svetovanje delodajalcem, katero orodje naj uporabljajo za boljše ravnanje s človeškimi viri pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih.

Prednosti, ki jih podjetju prinaša družini prijazna politika, so:

- večja motivacija zaposlenih,
- zmanjševanje stroškov, povezanih s fluktuacijo zaposlenih,
- večja pripadnost podjetju in večja produktivnost,
- večje zadovoljstvo in zmanjševanja stresa pri zaposlenih,
- povečevanje ugleda podjetja pri poslovnih partnerjih in kupcih ter v družbi,
- večanje konkurenčnosti podjetja.

PRILOGA 4

SLIKA 3: KAKO PODJETJE PRIDOBI CERTIFIKAT?



Vir: Černigoj Sadar, 2006, str. 19

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

consultancy work – svetovalno delo

Corporate Social Responsibility (CSR) – družbena odgovornost podjetja

Cranfield Network on European Human Resources Management – mreža CRANET

deactivating – deregulativni pristop

default – odsotni pristop

Employment Protection Legislation Index – indeks varovanja zaposlitve

European centre of enterprises with public participation (CEEP) – Evropski center za podjetja z javno udeležbo

European trade union confederation (ETUC) – Evropska konfederacija sindikatov

family-friendly policy – družini prijazna politika

flexitime – gibljivi delovni čas

flexicurity – varna fleksibilnost

franchising – franšize

freelancing – delavci v svobodnih poklicih

Harvard model of HRM – harvardski model ravnanja s človeškimi viri

Human resources management (HRM) – ravnanje s človeškimi viri

independent contractors – neodvisni izvajalci

job-sharing – delitev delovnega mesta

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

outsourcing – izvažanje storitev iz organizacije

part-time job – delo s krajšim delovnim časom

proactive – aktivni pristop

sabatical – začasna prekinitve kariere

subcontracting – podizvajalsko delo

teleworking – delo na daljavo

temporary work – začasno delo

Union of industrial and employers' confederations of Europe (UNICE) – Unija industrijskih in delodajalskih konfederacij Evrope

zero-hours work – delo z nič urami dela

work-life balance – usklajevanje dela in zasebnega življenja