

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**FLEKSIBILNO ZAPOSLOVANJE V SLOVENIJI –
MOŽNOST ALI POTREBA?**

Ljubljana, november 2003

SIMONA SUŠNIK

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 POJAV FLEKSIBILNIH OBLIK ZAPOSLOTVE IN DELA | 4 |
| 1.1. RAZLOGI NA STRANI POVPRASEVANJA NA TRGU DELA..... | 4 |
| 1.2. RAZLOGI NA PONUDBENI STRANI NA TRGU DELA..... | 6 |
| 2 EKONOMSKE TEORIJE IN FLEKSIBILNO ZAPOSLOVANJE | 7 |
| 2.1. TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV..... | 8 |
| 2.2. TEORIJA OSNOVNIH VIROV PODJETJA..... | 10 |
| 3 MOŽNOSTI IN POTREBE PO FLEKSIBILNEM ZAPOSLOVANJU V SLOVENIJI | 13 |
| 3.1. MOŽNOSTI ZA FLEKSIBILNO ZAPOSLOVANJE | 14 |
| 3.1.1. Pravne podlage za fleksibilne oblike zaposlitve in dela v Sloveniji..... | 14 |
| 3.1.1.1. Pogodba o zaposlitvi za določen čas..... | 17 |
| 3.1.1.2. Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom..... | 17 |
| 3.1.1.3. Pogodba o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku (podnajemno delo)..... | 18 |
| 3.1.1.4. Pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu..... | 19 |
| 3.1.1.5. Pogodba o zaposlitvi s poslovodnimi osebami..... | 19 |
| 3.1.1.6. Podjemna pogodba (pogodba o delu)..... | 20 |
| 3.1.2. Odnos ljudi do fleksibilnih oblik zaposlitve in dela v Sloveniji..... | 20 |
| 3.2. POTREBE PO FLEKSIBILNEM ZAPOSLOVANJU..... | 24 |
| 4 PREGLED OBSEGA FLEKSIBILNIH OBLIK ZAPOSLOTVE IN DELA | 26 |
| 4.1. DRŽAVE EVROPSKE UNIJE..... | 27 |
| 4.2. SLOVENIJA IN DRUGE DRŽAVE KANDIDATKE ZA VSTOP V EVROPSKO UNIJO..... | 29 |
| 4.3. PRAKSA NEKATERIH EVROPSKIH PODJETIJ..... | 31 |
| 5 RAZMIŠLJANJE O VLOGI IN POMENU FLEKSIBILNEGA ZAPOSLOVANJA V SLOVENIJI | 32 |
| 5.1. ODPRTA PROBLEMSKA PODROČJA..... | 34 |
| 5.2. SMERNICE IN PREDLOGI..... | 36 |
| 5.2.1. Strategija jedra in obročev..... | 36 |
| 5.2.2. Drugi izzivi..... | 38 |
| SKLEP | 39 |
| LITERATURA | 41 |
| VIRI | 43 |
| SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV | |
| PRILOGE | |

UVOD

Fleksibilna zaposlitev je konvencionalno opredeljena kot zaposlitev s krajšim delovnim časom, zaposlitev za določen čas in samozaposlitev. V bistvu ima veliko širši pomen, saj zajema še številne druge oblike zaposlitve in dela. Skupna značilnost vseh fleksibilnih oblik zaposlitve in dela pa je, da kažejo odstopanja od kapitalističnih norm, ki so se razvile sredi prejšnjega stoletja (Felstead, Jewson, 1999, str. 1). Takrat se je pojavila zaposlitev za nedoločen čas in s polnim delovnim časom, ki jo domači in tuji avtorji poimenujejo kar standardna zaposlitev in je še danes prevladujoča oblika zaposlitve.

Eden od možnih pristopov k opredelitvi fleksibilne zaposlitve je prav ta, da jo primerjamo s standardno obliko zaposlitve po pogodbi za nedoločen čas in s polnim delovnim časom. To pomeni, da lahko ostale primere označimo kot fleksibilne oblike zaposlitve in dela. Pomanjkanje splošno sprejetih mednarodnih opredelitev pa povzroča težave pri enotnem poimenovanju številnih oblik fleksibilne zaposlitve in dela, predvsem pa razlikovanju med pojmi fleksibilnosti.¹ Najprej moramo ločevati med fleksibilnimi oblikami zaposlitve in fleksibilnimi oblikami dela: **fleksibilno obliko zaposlitve** opredeljujem kot tisto vrsto sklenjene pogodbe o zaposlitvi, ki jo omogoča Zakon o delovnih razmerjih in je usmerjena k večji fleksibilnosti. To so pogodba o zaposlitvi za določen čas (angl. *fixed-term employment*), pogodba o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku (v nadaljevanju tudi podnajemno delo, angl. *temporary employment*), pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom (angl. *part-time employment*), pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu in pogodba o zaposlitvi s poslovodnimi osebami. Menim, da dela na podlagi podjemne pogodbe (pogodbe o delu), ki jo po novem določa Obligacijski zakonik, ne moremo uvrščati med fleksibilne oblike zaposlitve, temveč med **fleksibilne oblike dela**, kamor prištevam tudi delo preko študentskih servisov.

Nadalje je treba ločevati fleksibilnost dela od fleksibilnosti zaposlovanja in slednjega primerjati s fleksibilnim trgom dela. Sicherl (2003, str. 65) opredeli **fleksibilnost dela** kot zelo širok pojem, zadevajoč pogoje dela, ki se ne nanaša le na fleksibilnost delovnega časa in kraja dela, na pogoje zaposlitve in fleksibilnost odločanja glede pogojev dela v dani zaposlitvi, temveč tudi na zaposlitveni status in število ekonomskih aktivnosti (pridobivanje dohodka), ki jih posameznik opravlja. **Fleksibilnost zaposlovanja**, na drugi strani, se nanaša na zmožnost podjetij, da hitro in na sebi lasten način zaposlujejo, odpuščajo in nadomeščajo delovno silo. Povedano drugače, fleksibilnost zaposlovanja se odraža v zmožnosti delodajalca, da sproti prilagaja zaposlovanje tržnim spremembam (Felstead, Jewson, 1999, str. 2). Pri tem fleksibilnost nakazuje na ustvarjalnost, inovativnost in prožnost v smislu pozitivnega odzivanja na spremembe. Pojem **fleksibilnega trga dela** zajema tudi zaposlene,

¹ Opozoriti želim, da se v domači in tuji strokovni literaturi besedo fleksibilen nadomešča z nestandarden, netradicionalen, alternativen, atipičen, spremenljiv, deloma tudi nestabilen oziroma nestalen (angl. *non-permanent*), ki pa je ožji pojem, saj ne obsega tistih oblik fleksibilne zaposlitve, ki so stalne, kot npr. pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, ki je sklenjena za nedoločen čas. V svojem delu bom v nadaljevanju uporabljala izključno besedo fleksibilen, tudi tam, kjer povzemam druge avtorje.

saj se nanaša na hitrost, s katero se delodajalci in zaposleni odzivajo na spreminjajoče se okoliščine dela (Lipičnik, 2000, str. 16).

Fleksibilnost v modelih in organizaciji dela znotraj podjetij se v praksi oblikuje na več načinov (Lipičnik, 2000, str. 16):

- 1) kot fleksibilnost delovnega časa ali **časovna fleksibilnost**, ki je povezana z razlikami v številu in času delovnih ur (sem sodijo spremenljiv delovni čas (angl. *flexitime*²), pogodbe o letnem številu delovnih ur (angl. *annualization of hours*), štiridnevni delovni teden, delo preko polnega delovnega časa ali nadurno delo ipd.);
- 2) kot **številčna fleksibilnost**, ki prilagaja število zaposlenih ali delovne ure, ki jih zaposleni opravijo, potrebam podjetja (sem prištevamo delo s krajšim delovnim časom (angl. *part-time work*), ki obsega tudi različico delitve delovnega mesta (angl. *job-sharing*), fleksibilen delovnik (angl. *flexible working hours*³), podnajemno delo (angl. *temporary employment*) ipd.);
- 3) kot fleksibilnost glede kraja dela ali **lokacijska fleksibilnost**, ko lahko delavci delajo zunaj podjetja (npr. delo na domu (angl. *home-based work*), teledelo (angl. *teleworking*), nekaj dni dela v podjetju, nekaj dni doma ipd.).

Fleksibilne oblike zaposlitve in dela niso nov pojav v razvitem svetu, nov je le način zaposlovanja in obseg njihove uporabe. Do dramatičnega porasta fleksibilnega zaposlovanja je prišlo v zadnjih petindvajsetih letih, ko je postalo povsem običajno, da v podjetju niso zaposleni le delavci za nedoločen čas in s polnim delovnim časom. Morley *et al.* (1995, str. 38) povzemajo mnenje Sparrowa in Hiltropa, da strateški pritiski k fleksibilnosti, kot so konkurenčni trgi, nizka produktivnost in zaznaven premik k storitvenemu sektorju zaposlovanja, silijo podjetja k ponovni preučitvi različnih načinov zaposlovanja in koristni uporabi delovne sile. Podjetjem predlagajo, naj zasledujejo dve nasprotujoči si strategiji: ali se močno zanašati na zunanji trg dela in nizko raven vključevanja zaposlenih ali pa odobravati notranjo mobilnost in razvoj mnogoterih veščin med obstoječimi zaposlenimi.

Da bi presegla institucionalno togost, iščejo podjetja strukturne spremembe tako v organizacijskih strukturah kot v modelih in organizaciji dela. Na organizacijski ravni je zmožnost prilagajanja spremembam v povpraševanju odločilna, če naj bo podjetje uspešno. To prožnost nudijo delodajalcem različne strategije zaposlovanja. Močno zastopano je stališče, da vodi fleksibilno zaposlovanje k večjemu finančnemu uspehu: pretežno preko boljšega usklajevanja zaposlovanja z delovnimi nalogami, usklajevanja pogodbenih obveznosti s predvidenimi potrebami po delu in nenazadnje, zniževanju stroškov dela in zmožnosti učinkovitejše uporabe delovne sile ob spremembah na strani povpraševanja (Tregaskis, 1997, str. 535).

² Ta oblika organizacije dela omogoča, da vsi zaposleni delajo v višku delovnika, na primer od 10.00 ure do 15.00 ure, delavec pa sam določi uro pričetka dela, od katere je odvisna ura zaključka: pri 8-urnem delovniku bo tako delavec s pričetkom ob 8.00 uri delovnik zaključil ob 16.00 uri.

³ To pomeni, da si zaposleni razporedi s pogodbo dogovorjeno tedensko število delovnih ur preko dni v tednu tako, kot mu ustreza.

Razširjen problem brezposelnosti je uvrstil ustvarjanje novih delovnih mest med glavne zadolžitve vladnih politik. Deregulacija trga dela, ki je podjetjem omogočila uporabo fleksibilnih oblik zaposlitve in dela, je ključno prispevala k zniževanju stopnje brezposelnosti. Trenda k fleksibilnemu zaposlovanju pa ni le zaradi priznanega načina zmanjševanja brezposelnosti: fleksibilne oblike zaposlitve in dela so tudi pomembno orodje za ustvarjanje ravnotežja med delom in družinskim življenjem. Tudi nekateri domači avtorji menijo, da ostaja dokaj odprto vprašanje, ali do uporabe fleksibilnih oblik zaposlitve in dela prihaja zgolj iz ekonomskih vzrokov ali pa je vse več takšnih ljudi, ki iščejo fleksibilne oblike pogodbenih razmerij zaradi določenih prednosti takšnih oblik zaposlitve in dela.

Ker je tematika fleksibilnega zaposlovanja obsežna in jo je moč preučevati z različnih vidikov, ki bi presegli obseg tega diplomskega dela, se bom v svojem delu osredotočila na vidik podjetja: preučevala bom možnosti in potrebe, ki narekujejo usmeritev podjetja k fleksibilnem zaposlovanju, pri tem pa izhajala iz ekonomskih teorij. Različne strategije zaposlovanja so s spremembo gospodarskega sistema postale tudi za podjetja v Sloveniji velik izziv. Zato je namen tega dela, da slovenskim podjetjem prikažem vrzeli na trgu dela in preko temeljnega vzgiba za fleksibilnost, ki je ekonomski, pokažem, da se je s strateškim prijemom na področju zaposlovanja mogoče lotiti reševanja problema, kako postati in ostati konkurenčen.

V prvem poglavju bom predstavila razloge za hitrejše uvajanje fleksibilnih oblik zaposlitve in dela ter fleksibilnosti v modelih in organizaciji dela na ponudbeni strani in strani povpraševanja na trgu dela. Obravnavala bom tri vrste sprememb, ki so spodbudile hitro širitev teh oblik: globalne ekonomske spremembe, tehnološki razvoj ter socialne in družinske spremembe. V drugem delu bom s pomočjo dveh ekonomskih teorij, teorije transakcijskih stroškov (angl. *The transaction costs theory*) in teorije osnovnih virov podjetja (angl. *The resource base theory (RBT) of the firm*) skušala pojasniti, zakaj prihaja do vse bolj naglega odmika od standardnega zaposlovanja delovne sile za nedoločen čas in s polnim delovnim časom. V najobsežnejšem, tretjem delu, bom najprej preučevala možnosti za fleksibilno zaposlovanje v Sloveniji: te na eni strani omogoča obstoječa delovna zakonodaja, na drugi strani pa ponudba na trgu dela, ki jo zaznamuje odnos ljudi do fleksibilnih oblik zaposlitve in dela ter fleksibilnosti v modelih in organizaciji dela. Nato bom preučevala potrebe po fleksibilnem zaposlovanju, ki jih podjetjem narekujejo spremembe v poslovnem okolju. V četrtem delu bom na podlagi statističnih podatkov primerjala obseg fleksibilnih oblik zaposlitve in dela med državami Evropske unije (v nadaljevanju EU) in državami kandidatki za vstop v EU, med katerimi je Slovenija. V zadnjem, petem delu, bom ob razmišljanju o vlogi in pomenu fleksibilnega zaposlovanja za Slovenijo predstavila v tujini uveljavljeno strategijo fleksibilnega zaposlovanja, imenovano strategija jedra in obročev. Delo bom sklenila s povzetkom ugotovitev.

1 POJAV FLEKSIBILNIH OBLIK ZAPOSLOTITVE IN DELA

Fleksibilne oblike zaposlitve in dela so se v razvitih državah začele uvajati predvsem po letu 1975 kot posledica gospodarskih kriz. Pod pritiski delodajalcev in ob povečani deregulaciji na področju zaposlovanja so postale te oblike zaposlitve in dela lahko dostopna možnost zaposlovanja. Na nadaljnjo širitev so pomembno vplivali premiki v gospodarskih sektorjih. Proizvodnja se je selila iz industrijskega v storitveni sektor, kjer je bilo sprotno prilagajanje tržnim zahtevam nujno, a tudi lažje kot v industriji (Svetlik, 1994, str. 124). Pomemben vpliv so imele tudi spremembe v sestavi delovne sile: značaj dela v storitvenem sektorju je spodbujal k zaposlovanju žensk, ki so s fleksibilnimi oblikami zaposlitve in dela lažje usklajevale delo in družinske obveznosti.

Kasnejša hitra rast fleksibilnih oblik zaposlitve in dela v Evropi je bila odgovor na številne smeri razvoja in pritiskov, ki so jih doživela evropska podjetja v zadnjih petnajstih letih. Ekonomski in socialni razvoj se je soočal s tremi temeljnimi pritiski, ki so vplivali tako na raven zaposlovanja kot na njeno porazdelitev v Evropi (Brewster *et al.*, 1997, str. 509):

- upočasnjena gospodarska rast: ob dopuščeni možnosti cikličnih sprememb je bila gospodarska rast v Evropski uniji sredi devetdesetih let v prejšnjem stoletju na nižji ravni kot v dvajsetih letih, ki so sledila letu 1945; počasno okrevanje v stopnjah rasti pa ne obeta večjega vpliva na dolgoročnejši trend rasti;
- globalizacija trgovine: vse večja je skrb, kako bo trajnostna izguba konkurenčnosti v Evropi v pogojih globalizacije vplivala na raven zaposlovanja v Evropski uniji;
- upočasnjena rast populacije: države Evropske unije se soočajo z realno pričakovano ničelno demografsko rastjo, kjer se populacija in delovna sila starata. To bo vplivalo tako na gospodarsko rast in konkurenčnost znotraj Evropske unije kot na dostop delodajalcev do človekovega kapitala.

Razlogi za pospeševanje hitre rasti fleksibilnih oblik zaposlitve in dela ter večanje fleksibilnosti v modelih in organizaciji dela so številni. V najširšem pomenu jih lahko razdelimo v razloge na strani povpraševanja na trgu dela, ti so posledica ekonomskih sprememb in tehnološkega razvoja, ter na razloge na ponudbeni strani na trgu dela kot posledico socialnih in družinskih sprememb.

1.1 RAZLOGI NA STRANI POVPRASEVANJA NA TRGU DELA

Atkinson (1985, str. 7-8) dokazuje, da so premikom k večji fleksibilnosti v proizvodnji botrovali trije glavni dejavniki.⁴ Prva dva, splošna recesija in vse bolj spremenljivi in

⁴ Vodilno strujo teoretičnih del o fleksibilnosti simbolizira delo Johna Atkinsona, ki je sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja objavil več publikacij. V njih je podrobno predstavil svoj pogled na pojav novih strategij v podjetjih Velike Britanije in oblikoval pojem modela »fleksibilnega podjetja«. Navkljub številnim kritikam, ki so skušale prikazati omejeno uporabnost in pomanjkanje teoretične moči njegovega modela, je bilo Atkinsonovo delo izjemno vplivno. Njegova vizija fleksibilnosti je vplivala na mednarodne politične razprave o problemih brezposelnosti in ustvarjanju novih delovnih mest.

konkurenčni trgi, zadevata globalne ekonomske težave, ki so jih doživela napredna gospodarstva v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja. Od poznih šestdesetih in zgodnjih sedemdesetih, posebej od dveh naftnih kriz leta 1973 in 1978 dalje, so bila ta gospodarstva v krizi. Potrebe po premagovanju krize so narekovale spremembe v organizaciji proizvodnje. Ti dve ugotovitvi sta skupni večini teorij o fleksibilnosti. Fleksibilnost je tako le praktičen odgovor menedžerjev na te probleme. Negotovost glede povpraševanja je vodila do negotovosti glede potreb po delovni sili in delodajalci so začeli iskati načine, s katerimi bi postala delovna sila cenejša in hkrati lažje spremenljiva po količini. Tretji faktor, ki naj bi zahteval večjo fleksibilnost, je bil tehnološki razvoj. Glavni učinki tehnoloških sprememb so povečali potrebo po delovni sili, ki jo je moč razporejati k novim in (ali) bolj kompleksnim delovnim nalogam, takrat ko je potrebno in če je potrebno.

Fleksibilnost je danes splošno gledana kot odgovor na probleme povečane konkurenčnosti oziroma (v javnem sektorju) povečanih vladnih pritiskov na zniževanje stroškov. Fleksibilno zaposlovanje in fleksibilne oblike zaposlitve in dela omogočajo menedžerjem, da odgovorijo na vse večje pritiske po stroškovni učinkovitosti s povečevanjem učinkovitosti in z zniževanjem stroškov.

So pa še druge prednosti: fleksibilno zaposlovanje in fleksibilne oblike zaposlitve in dela osredotočajo menedžerje na delovne naloge in ne na delovno mesto. Zahteve fleksibilnega dela jih pogosto silijo, da postavijo jasnejše cilje glede delovne uspešnosti posameznika in natančneje spremljajo njegovo uspešnost. Kadar se obseg dela spreminja, se mu podjetje zlahka prilagaja z večjo ali manjšo potrebo po sklepanju pogodb o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, z obnavljanjem pogodb o zaposlitvi za določen čas ali spreminjanjem izmen pri izmenskem delu. Delavci, ki sklenejo fleksibilno pogodbeno razmerje, so pogosto bolj produktivni: na primer delavci, zaposleni s krajšim delovnim časom, ne čutijo utrujenosti ob koncu delovnega dneva, delavci, zaposleni za določen čas, pa lažje delajo pod večjim pritiskom, saj vedo, da je obdobje zaposlitve omejeno. Fleksibilne oblike zaposlitve in dela večajo motivacijo zaposlenih in beležijo manj odsotnosti z dela, saj delavci lažje opravijo svoje obveznosti izven delovnega časa (Brewster *et al.*, 1997, str. 511). Nenazadnje so ti delavci cenejša delovna sila: na primer delavci, ki delajo doma, povzročajo manj splošnih stroškov, delavci pa, ki niso zaposleni za nedoločen čas, niso vključeni v shemo dodatnega pokojninskega zavarovanja.

Posamezna podjetja poudarjajo različne vidike omenjenih ekonomskih razlogov, odvisno od industrijskega sektorja, v katerega spadajo. Delodajalci v proizvodnem sektorju se osredotočajo na učinek fleksibilnega zaposlovanja na produktivnost, tisti v storitvenem sektorju pa na ujemanje fleksibilnosti v modelih in organizaciji dela oziroma fleksibilnih oblik zaposlitve in dela s povpraševanjem strank in izboljševanjem svojih storitev (Brewster *et al.*, 1997, str. 512).

1.2 RAZLOGI NA PONUDBENI STRANI NA TRGU DELA

Da bi lažje razumeli vpliv socialnih in družinskih sprememb na hitrejše uvajanje fleksibilnih oblik zaposlitve in dela ter povečano fleksibilnost v modelih in organizaciji dela, je potreben vpogled v njihov razvoj.

V tradicionalni predindustrijski družbi sta bila delo in družina v celoti združena in je bila družina glavna proizvodjalna enota. To se odraža v izrazu ekonomija (gr. *olkovúia*), ki izhaja iz besede *olko*, kar pomeni dom, in *voun*, kar pomeni skrbeti (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 582). Tako je ekonomija izvorno pomenila skrb za dom, za gospodinjstvo. Kasneje, z razvojem industrijske družbe, je postala delitev med delom in zasebnim življenjem ostrejša. Kljub temu je bil odstotek poročenih žensk, ki so delale zdoma, še vedno nizek, medtem ko je bila pri gospodinjstvu in družinskih obveznostih zaposleni materi v pomoč širša družina: stari starši in drugi sorodniki, ki so bili člani gospodinjstva.

Danes se družine v zahodnih industrijskih državah po velikosti močno razlikujejo: na eni strani imamo družino, kjer je zaposlen le eden izmed staršev, na drugi par s poklicno kariero, pojem širše družine postaja pravi fenomen. Ne glede na razlike med družinami so družina kot institucija in družinske vrednote v Evropi visoko cenjene. Kot pišeta Papalexandrisova in Kramarjeva (1997, str. 582), obstaja med zaposlenimi na vseh poklicnih ravneh skupna želja, da se ločevanje družine in dela zmanjša in omogoči doseči ravnovesje med delovnim časom, družinskimi obveznostmi, prostim časom in družabnim življenjem. To je v EU vodilo do resnih razprav in oblikovanja politike, ki zadeva spravo med družino in delom, kot tudi do številnih aktivnosti, ki so jih povzele tako državne institucije kot posamezna zasebna podjetja. Izkušnje v Združenih državah Amerike, Veliki Britaniji, drugih evropskih državah in Avstraliji namreč kažejo, da se politika, posebej oblikovana prilagajanju družinskim odgovornostim, najbolje uvaja v tistih državah, kjer jo spodbuja in podpira vlada oziroma kjer jo delodajalci priznavajo kot koristno za poslovanje podjetja (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 582).

Dokazano je bilo, da vpliva na obseg uspešnega usklajevanja dela in družinskih obveznosti več dejavnikov, kot na primer (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 583):

- odnosi, pričakovanja in prioritete, ki jih dajeta delu in družinskim vlogam oba partnerja;
- prilagodljivost urnika (mišljena je vrsta delovnika in pogostost njegovih sprememb ter fleksibilnost oziroma avtonomija zaposlene osebe pri načrtovanju delovnega časa); in
- priložnosti za preživljanje skupnega časa z družino in razpoložljiv čas za opravljanje gospodinjstvenih opravil.

S sodobnimi življenjskimi razmerami v družinah in zahtevami, ki jih zaposlenim nalaga delo, postaja tudi vzgoja otrok težja in dražja. Tako morajo tisti, ki imajo otroke, več delati in imajo manj denarja, medtem ko imajo zaposleni brez otrok več svobode in več denarja. Od tod izhaja konflikt med delom in družino. Ta konflikt lahko vodi bodisi do jasne prevlade dela

nad družinskim življenjem bodisi do preoblikovanja sodobnega vsakdanjika družin. Toda, kako doseči drugo alternativo, ki je gotovo bolj zaželena za večino staršev in tistih, ki cenijo družinsko življenje? Ena izmed rešitev, ki bi olajšala vzgojo otrok in ponudila različne možnosti za delo tistim, ki prevzemajo večino družinskih odgovornosti, je fleksibilnost v modelih in organizaciji dela, druga rešitev je možnost sklepanja fleksibilnih delovnih razmerij. Veliko staršev bi pritrnilo, da jim zaposlitev s krajšim delovnim časom, izmensko delo ali delo doma omogočajo preživljati več časa z otroki. Obstaja tudi veliko ljudi, ki skrbijo za otroke drugih, starejše ali prizadete, in ne morejo delati v pogojih standardne zaposlitve. Tem ljudem nudijo priložnosti za delo fleksibilne oblike zaposlitve in dela. Zato smemo vse te oblike fleksibilnosti upravičeno imenovati kar »družinam prijazne«, saj ugodno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in njihovih družin.

Ne gre zanemariti številnih delavcev, ki rajši delajo na ta način. Brez dvoma so med njimi tudi ljudje, ki so bili takšno pogodbeno razmerje spočetka prisiljeni sprejeti. Precejšen pa je delež tistih, ki so se prostovoljno, z več ali manj navdušenja, odločili, da sklenejo fleksibilno delovno razmerje. Gre za ljudi, ki iščejo ravnotežje med delom, dohodkom in drugimi vidiki življenja na manj običajen način; ljudi, ki se ne želijo vezati na eno podjetje za daljše obdobje (bodisi zaradi značajskih razlogov bodisi zato, ker se njihove veščine in znanja tako dobro tržijo, da uspejo zvišati plačo z vsakim premikom v karieri); tudi ljudi, ki združujejo zaposlitev z drugim, morda neplačanim delom (Brewster *et al.*, 1997, str. 510).

Danes utemeljeno obstaja drugačen, nov odnos do dela: manj je ljudi, ki vidijo delo kot najpomembnejši dejavnik v svojem življenju. Izboljšana izobrazbena struktura zaposlenih je spremenila njihove potrebe. Povečal se je obseg sekundarnih potreb, ki se kažejo v porabi prostega časa za počitek, za izobraževanje, za družino in prijatelje ter razne druge namene. Zaradi povečanega obsega sekundarnih potreb potrebujejo zaposleni več prostega časa in delovnik, ki jim ustreza. To jim omogočajo fleksibilne oblike zaposlitve in dela ter fleksibilnost v modelih in organizaciji dela.

S prikazanimi razlogi sem želela utemeljiti svoje prepričanje, da fleksibilnost v modelih in organizaciji dela ter možnosti za fleksibilne oblike zaposlitve in dela omogočajo uresničitev potreb tistih zaposlenih, ki skušajo združevati zaposlitev z zasebnim in družinskim življenjem, fleksibilno zaposlovanje pa zadovoljiti potrebe sodobnega poslovanja podjetij, ki izhajajo iz ekonomskih, tehnoloških in socialnih sprememb.

2 EKONOMSKE TEORIJE IN FLEKSIBILNO ZAPOSLOVANJE

Menim, da dve teoriji, teorija transakcijskih stroškov (angl. *The transaction costs theory*) in teorija osnovnih virov podjetja (angl. *The resource base theory (RBT) of the firm*), še posebej primerno pojasnujeta, zakaj je prišlo v zadnjih petnajstih letih do pospešenega premika od

standardne zaposlitve za nedoločen čas in s polnim delovnim časom k fleksibilnim oblikam zaposlitve in dela oziroma do fleksibilnega zaposlovanja.

2.1 TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

Izhodišče teorije transakcijskih stroškov je Coasov teorem avtorja Ronalda H. Coasa. V članku iz leta 1937 zgolj podaja možnost, da podjetje izvaja notranje in zunanje pogodbe, v članku iz leta 1960 pa že pojasnjuje, da naj bi trg nadomestilo podjetje, če so stroški transakcij, ki bi jih izvedli na trgu, večji od stroškov notranje organizacije. Stranke, ki se pogajajo učinkovito, to je do točke, kjer ni več možnosti za nadaljnje povečanje skupne koristi, sklenejo pogodbo, s katero maksimirajo skupno vrednost. Z učinkovitim pogajanjem se lahko doseže največja vrednost, ko ni transakcijskih stroškov, pri tem se lahko pogajanja odvijajo znotraj podjetja ali pa na trgu (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 291).

Kasneje je Williamson v svojem delu Trgi in hierarhije (*Markets and Hierarchies*, 1976) razvil teorijo organizacijske učinkovitosti, ki je lastna tistemu, ki bolje gospodari s transakcijskimi stroški, to pa je lahko notranja organizacija ali trg. Transakcijski stroški naj bi bili odvisni od načina, kako so organizirane transakcije, avtor jih deli na koordinacijske in motivacijske. Koordinacijski stroški nastanejo zunaj in znotraj podjetja in izhajajo iz potrebe po ugotovitvi cene in drugih podrobnosti transakcije. To so na primer stroški raziskave trga oziroma stroški prenosa direktiv po hierarhiji navzdol in prenos informacij navzgor. Motivacijski stroški pa so povezani z motiviranjem gospodarskih subjektov in nastajajo zaradi nepopolnosti in asimetrije informacij ter zaradi nepopolne zavezanosti strank k izpolnjevanju določil dogovora (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 291).

Teorija transakcijskih stroškov nadalje pravi, da se različne transakcije organizirajo na različne načine zaradi racionalnih ekonomskih razlogov, transakcijska razmerja pa urejajo z različnimi pogodbenimi ali organizacijskimi oblikami. Pojasnjuje tudi, da je velikost transakcijskih stroškov pogojila nastanek velikih podjetij in njihovo notranjo organizacijo. Do razcveta podjetij je prišlo prav zaradi gospodarjenja s transakcijskimi stroški. Prašnikar in Debeljak (1998, str. 299) se sklicujeta na Williamsona, ki poudarja, da je razvoj multidivizijske (večoddelčne) strukture organizacije najpomembnejša inovacija dvajsetega stoletja.⁵ Najpomembnejši razlog za obstoj večoddelčnih podjetij je v gospodarjenju s transakcijskimi stroški, saj center lažje nadzira učinkovito razporejanje sredstev, kot pa to funkcijo izvaja kapitalski trg. Center lažje identificira posamezne dajavnosti znotraj podjetja, opredeli rezultate poslovanja posameznih enot in vodi njihovo učinkovito poslovanje,

⁵ S strukturnega vidika se na spremembe na trgu najhitreje odziva divizijska organizacijska struktura. Ta organizacijska struktura je decentralizirana in razdeljena na manjše število divizij oziroma profitnih centrov. Posamezna divizija se osredotoča na konkreten trg oziroma proizvod in zanj tudi prevzema odgovornost. Prednosti, ki jih prinaša decentraliziranost, se kažejo predvsem takrat, ko določena divizija ne posluje dobro, saj so ostale divizije od nje ločene in poslovanje posamezne divizije ne vpliva na poslovanje drugih divizij. Organiziranje posameznih funkcij poteka na ravni celotnega podjetja za vse tiste funkcije, ki so skupne za vse programe organizacije (Lipičnik, 1998, str. 54).

opredeli sistem nagrajevanja, usmerja finančna sredstva k posameznih oddelkom in izvaja strateško načrtovanje. Gre torej za oblikovanje notranjih organizacij, ki običajno niso na voljo na trgu kapitala.

Vidik transakcijskih stroškov se osredotoča na stroške in ne na koristi poslovanja. Transakcijski stroški so možne izgube, do katerih pride pri izmenjavi blaga in storitev znotraj organizacije ali pa z zunanjimi strankami. Izgube nastanejo zaradi dela z ljudmi, ker pri izbiri nismo popolnoma razumni in ker ljudje delujejo oportunistično, t.j. koristolovsko. Tudi okolje doprinaša k transakcijskim stroškom, saj smo soočeni z zelo veliko zamenjavami, izbire, ki jih ponuja trg, pa so zelo različne in kompleksne. Da bi se izognili stroškom, iščemo bolj stalna razmerja, kot na primer organizacije, da bi tako lažje spremljali delo drugih. Pristop transakcijskih stroškov priporoča nadzor za zmanjšanje stroškov; znotraj podjetij bi ta lahko obsegal opise del, priročnike postopkov, predvsem pa pogodbe o zaposlitvi. Zunaj podjetij bi nadzor na splošno obsegal pogodbe in oblikovanje dolgoročnih razmerij med strankami (Kromkowski, Murphy, 1996, str. 274).

Wally *et al.* (1996, str. 91-92) še poudarjajo, da je struktura organizacije kot mehanizem vladanja (angl. *governance mechanism*) oblikovana prav z namenom minimiziranja transakcijskih stroškov. Kadar na trgu ni mogoče izpeljati transakcije, lahko hierarhija služi kot sredstvo za minimiziranje transakcijskih stroškov. S pojavom informacijske tehnologije se je zmanjšalo število transakcij, stroškov in potreba po koordinaciji, zato je postala hierarhija organizacije manj privlačna alternativa trgu.

V tem pogledu želim teorijo transakcijskih stroškov osvetliti še s pomočjo alternativnih organizacijskih oblik, ki preko ravnanja s človekovimi viri omogočajo razvoj kritičnih sposobnosti, kot so kakovost, hitrost, zanesljivost, gospodarnost in prilagodljivost, v vire konkurenčne prednosti. Dve izmed alternativnih oblik ravnanja s človekovimi viri sta kakovostna organizacija (angl. *Quality organization*) in navidezna organizacija (angl. *Virtual organization*). Obe lahko opredelimo s pomočjo analogije »naredi« ali »kupi«, kjer predstavlja kakovostna organizacija prvo odločitev in navidezna organizacija drugo. Flood in Olian (1996, str. 18) povzemata Williamsona, ko razlagata, da je odločitev za proizvodnjo blaga in storitev znotraj organizacije ali zunaj nje z uporabo mrež dobaviteljev tista, s katero se na novo opredeli namen ustanovitve podjetja. Podjetje, ki se odloči za izvedbo odločitve »naredi«, uporabi svoje notranje vire in obstoječi menedžment in ne trga kot mehanizma za usmerjanje virov. Prednosti za podjetje, ki se poslužuje notranjega in ne zunanjega tržnega mehanizma alokacije, je več, všteti zmanjšanje pogodbenih stroškov, nastalih pri trgovanju s kupci in dobavitelji. Vendar pa se podjetje z opravljanjem transakcij znotraj podjetja sooča z drugačno vrsto transakcijskih stroškov, ko postane izziv za menedžerje motiviranje notranje delovne sile.

Alternativno predstavlja navidezno podjetje začasno mrežo neodvisnih podjetij, povezanih preko informacijske tehnologije, včasih tudi kapitalskih struktur, da bi delili znanja in

veščine, stroške in imeli dostop do skupnih trgov. Tako podjetje nima osrednje pisarne in ne organizacijske sheme, hierarhije ali vertikalnih povezav. Ključni motivator za podjetje je izločitev splošnih stroškov in zmanjšanje transakcijskih stroškov preko zunanjega izvajanja (angl. *outsourcing*) raziskav in razvoja, storitev ali proizvodne delovne sile (Flood, Olian 1996, str. 24 in 25).

Nollen in Gannon (1996, str. 280) menita, da je Williamsonova analiza pomembnosti transakcijskih stroškov prikazala, da so le-ti kritični za uspeh podjetja. Večji del teh stroškov predstavljajo prav stroški delavcev in menedžerjev: v nekaterih podjetjih se stroški delovne sile gibljejo celo med 75 % in 90 % vseh stroškov. In res, ljudje, ki jih podjetje zaposli, so skoraj v vseh primerih najdražja postavka med stroški poslovanja. Ti stroški pa so pod vse večjim pritiskom. V zasebnem sektorju postaja konkurenčni boj vse hujši, dobiva tudi širši mednarodni okvir. V javnem sektorju pa finančno omejevanje zahteva, da tudi državne organizacije uporabljajo svoje najdražje vire na vse bolj učinkovit način. Ti pritiski so podjetja in druge organizacije prisilili k ponovnem razmisleku o načinih, kako z dano delovno silo opraviti potrebno delo. Spoznali so, da delo ne poteka nujno v paketu s točnim in ponavljajočim se 8-urnim delovnikom, pet dni na teden in za nedoločen čas. Menedžment je bil prisiljen vprašati se, zakaj zaposluje ljudi na takšen način. In kot rezultat so se pojavile spremembe v vzorcih zaposlovanja.

2.2 TEORIJA OSNOVNIH VIROV PODJETJA

Eden najbolj vplivnih pogledov na strateško ravnanje v devetdesetih letih 20. stoletja je bil vidik osnovnih virov podjetja (angl. *The resource base view of the firm*) avtorjev Wernerfelt (1984), Barneya (1991) in Connerjeve (1991). Ta poseben vidik virov konkurenčne prednosti podjetja osvetljuje povezanost med notranjimi viri podjetja, njegovo strategijo in finančno uspešnostjo. Barney (1991, str. 101) opredeli vire kot »vse naložbe, sposobnosti, organizacijske procese, lastnosti podjetja, informacije, znanje itd., ki jih podjetje nadzoruje in ki mu omogočajo zamišljanje in izvajanje strategij za povečanje učinkovitosti in uspešnosti.« Dodaja, da se posamezni viri v lasti podjetja med podjetji ne morejo prosto gibati, zato lahko ustvarijo dolgotrajne prednosti, njihova vrednost pa se s časom spreminja.

Viri so lahko fizični, organizacijski ali človekovi.⁶ Teorija jih deli na tri glavne kategorije: vire fizičnega kapitala (dostop do surovin, stavbe in oprema, tehnologija, delovni procesi, geografska bližina do trgov), vire organizacijskega kapitala (ki jih odseva organizacijska struktura podjetja, sistemi koordinacije, odnosi med člani) in vire človekovega kapitala (člani organizacije, njihovo znanje, spretnosti in druge sposobnosti). Nekateri izmed virov so za

⁶ Lipičnik (1996, str. 20) pojasnjuje, da s človekovimi viri ni mogoče ravnati tako kot z vsemi drugimi viri. Ljudje poleg tega, da so lahko viri, tudi vire imajo in z njimi razpolagajo: govorimo lahko o ljudeh kot virih ali o njihovih zmožnostih kot virih. Človekove zmožnosti nadalje opredeli v širšem in ožjem smislu. Človekove zmožnosti v širšem smislu so psihične, fiziološke in fizične, za organizacije in vedenje ljudi v njih pa so odločilne predvsem sposobnosti, znanja, spretnosti in osebnostne lastnosti. Človekove zmožnosti v ožjem smislu pa so sposobnosti, znanja in motivacija, od katerih je odvisna človekova uspešnost.

določeno podjetje edinstveni, večina pa je skupna nekaterim ali celo vsem podjetjem. Zato je naloga menedžerjev, da z njimi ravnajo učinkovito in tako ohranjajo konkurenčno prednost v primerjavi s tekmeci (Kromkowski, Murphy, 1996, str. 274).

Naj omenim, da so ekonomisti pojmovali štiri elemente produktivne ekonomije (zemljo, delo, kapital in podjetništvo) kot enakovredne in pri tem delo obravnavali kot dano. Flood in Olian (1996, str. 7) pa navajata Beckerja, ki je v delu Človekov kapital (*Human Capital*, 1960) ponovno pretehtal ta vidik in pokazal, da delo ni dano, temveč ga je potrebno obravnavati kot kapital. Če torej podjetje investira v svoje zaposlene, lahko čez čas pričakuje tok povračil, s tem pa človekov kapital loči od dela. Viri človekovega kapitala tvorijo sklad človekovega kapitala (angl. *human capital pool*): podjetje ljudi privabi in izbere, z njimi sklene delovno razmerje in jih v tem razmerju zadrži dlje časa. Sklad človekovega kapitala tako vsebuje večšine in druge sposobnosti, praktična znanja, izkušnje, presojo in kolektivno znanje menedžerjev in drugih zaposlenih v podjetju (Flood, Olian, 1996, str. 7).

Fizični, organizacijski in človekovi viri predstavljajo priložnosti, ki so podjetju na voljo, da doseže trajnostno konkurenčno prednost na svojem trgu. Skladno s teorijo mora vsak vir ustrezati štirim kriterijem: podjetju mora dodati pozitivno vrednost, mora biti edinstven oziroma redke v primerjavi z viri, ki jih imajo sedanjí in potencialni tekmeci, ni ga mogoče popolnoma posnemati in ni popolnoma nadomestljiv z viri, ki so na voljo tekmecem. Sodobni načini ravnanja z ljudmi pri delu upoštevajo te kriterije in imajo potencial, da vplivajo na uspešnost podjetja, le da organizacijski procesi dosledno delujejo v smeri preoblikovanja sklada človekovega kapitala v vir konkurenčne prednosti (Flood, Olian, 1996, str. 7). Povedano drugače, učinkovito vključevanje človekovih virov v poslovna dogajanja bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človekovih zmožnosti, ampak jih je potrebno spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje akcij (Lipičnik, 1996, str. 20).

Ali se torej človekovi viri (ljudje kot viri oziroma njihove zmožnosti kot viri) uvrščajo med vire konkurenčne prednosti podjetja, skladno z omenjenimi štirimi kriteriji, ki jih narekuje teorija osnovnih virov podjetja? Privzemimo naslednje trditve in jih skušajmo potrditi oziroma ovreči (Flood, Olian, 1996, str. 8):

- 1) človekovi viri so za podjetje vredni in doprinašajo k njegovi vrednosti. Če sta povpraševanje in ponudba po delovni sili homogena (to je, da so zaposleni popolnoma nadomestljivi in vsi enaki glede sposobnosti za delo), potem ni mogoče, da bi človekovi viri prispevali k dodani vrednosti podjetja. Seveda je to zelo redke primer, saj večina delovnih nalog v podjetjih obsega razločljive sklope opravi, ki od zaposlenih zahtevajo heterogeno mešanico veščin. Poleg tega podjetja z različnimi strategijami privabljanja ljudi razpolagajo s skupinami prosilcev, ki se ločijo po profilih sposobnosti in znanj. Čez čas postane tudi notranja delovna sila podjetja heterogena: razlikuje se tako po vrstah kot različnih ravneh specializacije veščin. To je rezultat učinkovitega in ciljno razlikujočega

ravnanja z ljudmi pri delu na področju usposabljanja, učenja in izobraževanja. Učinkoviti načini ravnanja z ljudmi pri delu so izjemen potencialni vir dodane vrednosti podjetju. Avtorja omenjata nedavno razvite pomožne modele ravnanja z ljudmi pri delu, ki nudijo podjetjem sistematičen pristop k ocenjevanju vrednosti oziroma koristnosti različnih dejavnosti ravnanja z ljudmi pri delu za podjetje. Poudarjata pomen razvitih pomožnih modelov za vrednotenje programov selekcioniranja iskalcev zaposlitve, še posebej psiholoških testov, ki izboljšajo proces selekcioniranja in s tem znižujejo stroške.

- 2) Človekovi viri so redki. Nekateri bi oporekali, češ da so v času visokih stopenj brezposelnosti človekovi viri vse prej kot redki. In res, kadar delovne naloge ne zahtevajo posebnih spretnosti in se pri ravnanju uporablja Taylorjev znanstveni pristop, takrat postanejo človekovi viri splošne dobrine in ne redki viri. Ko pa je kakovost vložka prikrito vsebovana v viru, postane ta bolj redek: če poklici zahtevajo spretnosti, ki dopuščajo variabilnost v osebnem doprinosu in so take večšine normalno porazdeljene med ljudmi, tedaj so visoko kakovostni človekovi viri redki. Informacijske tehnologije, ki so osnova večini procesov razvijanja in dobavljanja lastnih izdelkov na globalnih trgih, so marsikatero vejo industrije preoblikovale v sektor z visoko dodano vrednostjo. Glede na potrebe po znanju, značilne za obstoječe in prihodnje poklice v teh sektorjih, je kakovost človekovega kapitala izjemno pomembna in hkrati redka. Zato so ljudje kot viri, ki z inovacijami ali izjemno kakovostjo v oblikovanju in storitvah omogočajo edinstveno konkurenčno prednost, redki.
- 3) Človekove vire težko posnemamo. Temu v prid avtorja navajata tri razloge: prvič, človekovi viri se oblikujejo skozi proces evolucije, ki zahteva čas, in so proizvod edinstvenih načinov ravnanja z ljudmi pri delu. Modeli ravnanja z ljudmi pri delu in njihovo izvajanje pomembno vplivajo na vrednote in norme obnašanja, ki določajo kulturo podjetja. Kot posledica postane človekov kapital v vsakem podjetju razločljiv in na kratek rok težko posnemljiv. To razlikovanje je vir konkurenčne prednosti, če je idealno prilagojeno razvijanju in izkoriščanju tržnih priložnosti. Drugič, povezava med človekovimi viri in konkurenčno prednostjo ni ravno enostavna. Navkljub nejasnostim med vzrokom (procesi ravnanja z ljudmi pri delu) in posledico (rezultati podjetja) podjetja neprestano iščejo formulo, ki bi delovala v njihovih edinstvenih notranjih in zunanjih okoliščinah in bi jo bilo moč uporabiti v več podjetjih. In tretjič, ljudje kot viri znotraj podjetij odražajo socialno kompleksne strukture, s pomočjo katerih se izvajajo posebni vzorci, razviti tekom več let, kot na primer obstoj ali pomanjkanje zaupanja in zvestobe med zaposlenimi, enakopravni odnosi med izvajalci oziroma močne hierarhične zapreke, politično motivirano odločanje proti odločanju na osnovi discipline ipd. Ti vzorci so integralni del kulture podjetja in jih je še posebej težko posnemati v podjetjih s precej dolgim obstojem.
- 4) Človekovi viri so nenadomestljivi. Osrednja kritika te trditve je v možnosti zamenjave človekovih virov z alternativnim najemom, v tehnološki substituciji ali celo v zunanjem

izvajanju. Vendar nobena izmed rešitev ni mogoča brez začetnih stroškov vsaj na kratek rok, včasih pa celo s trajno škodo za potencialno uspešnost podjetja. In še, človekovi viri imajo prednost pred tehnološkimi sredstvi, ker tehnologije zastarajo in postanejo hitro neuporabne, ponavadi jih je moč zelo ozko procesno uporabljati. V nasprotju z njimi imajo ljudje kot viri potencial za dodatno učenje, izobraževanje in usposabljanje.

Vsi ti razlogi potrjujejo, da človekovi viri izpolnjujejo vse štiri kriterije, potrebne za uvrstitev med potencialne vire konkurenčne prednosti za podjetje. Še več, ker človekovih virov ni mogoče posnemati in brez težav nadomeščati in ker načini kombiniranja človekovih virov (z namenom ustvarjanja dodane vrednosti za podjetje) niso preprosti, tvorijo trajnostni vir konkurenčne prednosti. Medtem ko so drugi viri konkurenčnega uspeha postali manj pomembni, je kot ključni, razločljivi faktor ostala organizacija, zaposleni in načini njihovega delovanja. Prav člani organizacije predstavljajo tisto naložbo podjetja, ki jo je, zahvaljujoč socialno zamotani naravi njegovega oblikovanja, tako težko posnemati. Če želi podjetje postati konkurenčno v svetovnih merilih, mora ljudi znati pritegniti k delu in učinkovito motivirati. Ali kot pravi Pfeffer (1996, str. 14), »trajnostna konkurenčna prednost nastane bolj iz obdaritve podjetja z notranjimi viri (še posebej človekovimi, ki jih je mogoče le nepopolno posnemati) in njihovo razporeditvijo kot pa iz tržnega položaja podjetja.«

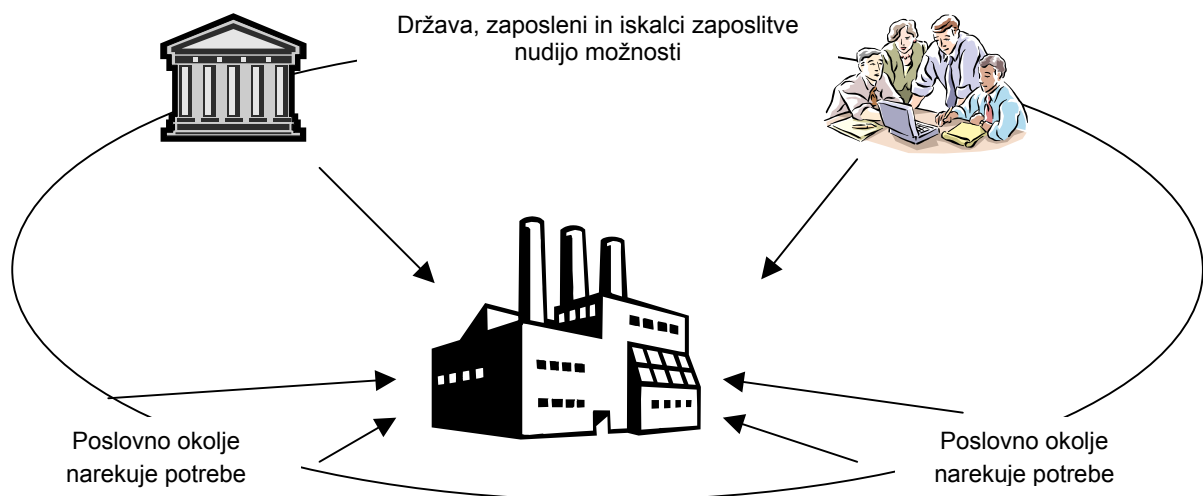
V tem kontekstu dobi svoje mesto fleksibilno zaposlovanje oziroma fleksibilne oblike zaposlitve in dela. Z njimi je omogočeno delo tistim ljudem na trgu dela, ki bi sicer ne bili na voljo ali bi iz različnih razlogov le stežka delali v pogojih standardne zaposlitve. Ker pa je vir, ki je glede na teorijo osnovnih virov podjetja zanj najbolj strateški, prav človekov vir, predstavljajo fleksibilne oblike zaposlitve in dela za podjetje možnost za privabljanje iskanih ljudi kot virov. Obenem podjetju omogočajo zadržati tiste visoko usposobljene in cenjene zaposlene, ki bi brez teh možnosti podjetje zapustili.

3 MOŽNOSTI IN POTREBE PO FLEKSIBILNEM ZAPOSLOVANJU V SLOVENIJI

Čeprav je v Evropi zaznati splošen trend k povečevanju fleksibilnosti v podjetjih, se načini, obseg in motivacija za uporabo fleksibilnih oblik zaposlitve in dela med državami razlikujejo. Področja, kot na primer splošna in delovna zakonodaja, vloga sindikatov in kolektivnih pogajanj, vpliv cerkvenih institucij, vrste/strukture družin, družinska politika ipd., so med državami zelo različna. Tako postane zelo pomembno razumevanje različnih oblik fleksibilnosti: kateremu namenu služijo in na kakšen način se vključujejo v nacionalni kontekst. Zdi se, da je nacionalni kontekst močnejši napovedovalec uporabe fleksibilnega zaposlovanja pri delodajalcih kot pa velikost podjetja ali sektor, čeprav utegneta biti znotraj nacionalnih okvirov ti spremenljivki zelo pomembni (Aparicio I. Valverde *et al.*, 1997, str. 597).

Preučevanje možnosti in potreb po fleksibilnem zaposlovanju zahteva preučevanje omenjenih področij, njihovih povezav in medsebojnega vplivanja. Nanj je mogoče gledati z vsaj treh vidikov: z vidika posameznika (in družine), z vidika podjetja (v javni ali zasebni lasti) in z vidika države (in družbe kot celote). Ker se obenem prepletata sociološki in ekonomski vidik fleksibilnosti, se prednosti in pomanjkljivosti ter interesi, ki jih zasledujejo posamezne strani, razlikujejo. V diplomskem delu bom v nadaljevanju preučevala le enega izmed omenjenih treh vidikov, in sicer vidik podjetja – katere so ponujene možnosti in kakšne potrebe, ki narekujejo usmeritev podjetja k fleksibilnem zaposlovanju (glej sliko 1).

Slika 1: Možnosti in potrebe podjetja po fleksibilnem zaposlovanju



3.1 MOŽNOSTI ZA FLEKSIBILNO ZAPOSLOVANJE

Menim, da je možnosti za fleksibilno zaposlovanje mogoče preučevati v dveh smereh: prvič, kakšne možnosti za sklepanje fleksibilnih oblik zaposlitve in dela podjetju omogoča zakonodaja in v tem okviru, kakšen je odnos države do teh oblik. V ta namen bom najprej pregledala tiste člene Zakona o delovnih razmerjih, ki kakorkoli zadevajo fleksibilne oblike zaposlitve in dela ali fleksibilnost v modelih in organizaciji dela. Drugič, za podjetje je pomembno poznavanje odnosa ljudi do fleksibilnih oblik zaposlitve in dela (ter odnosa do fleksibilnosti v modelih in organizaciji dela) oziroma pripravljenosti za sklepanje tovrstnih delovnih razmerij. V tem vrstnem redu bodo možnosti obravnavane v nadaljevanju.

3.1.1 PRAVNE PODLAGE ZA FLEKSIBILNE OBLIKE ZAPOSLOTITVE IN DELA V SLOVENIJI

Osnovna pravna podlaga za fleksibilne oblike zaposlitve je novi Zakon o delovnih razmerjih, ki je stopil v veljavo 1. januarja 2003 (Uradni list RS, št. 42/02), v nadaljevanju ZDR. V tem zakonu so upoštevani mednarodni dokumenti, sprejeti v okviru mednarodnih organizacij

(Organizacija Združenih narodov, Svet Evrope in Mednarodna organizacija dela), pri pripravi besedila zakona pa so bile obravnavane in ustrezno upoštevane tudi nekatere konvencije, ki jih naša država ni ratificirala. Zaradi potrebnega usklajevanja predpisov z dokumenti EU so bile v zakon vključene tudi zahteve, ki izhajajo iz direktiv EU o individualnih delovnih razmerjih.

Pri snovanju zakona je bilo poudarjeno vprašanje delovnega prava kot posebne pravne veje, delovnega razmerja kot delovnopravnega instituta in pogodbe o zaposlitvi kot posebne delovnopravne pogodbe. V uvodnem členu je pojasnjen namen zakona, da kot delovnopravni predpis ob uveljavljenih splošnih pravilih civilnega prava na splošno ureja delovna razmerja, to je razmerja med dvema pogodbenima strankama, ki nastanejo s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi. Pojasnjen je tudi cilj urejanja delovnega razmerja in posebnega varstva delavcev, ki je v preprečevanju brezposelnosti in vključevanju delavcev v delovni proces, hkrati pa v zagotavljanju usklajenega delovnega procesa, ki prispeva k večji produktivnosti, kar je interes delodajalca in splošni družbeni interes.

ZDR tako ureja le individualna delovna razmerja, torej razmerja, ki nastajajo med delavcem in delodajalcem na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Kolektivna razmerja, ki izhajajo iz kolektivnih pogodb, bodo po novem urejena s posebnim Zakonom o kolektivnih pogodbah. Opuščena je pogodba o delu, ki jo je za opravljanje začasnih in občasnih del poznal stari Zakon o delovnih razmerjih. To pomeni, da je mogoče delo, pri katerem obstajajo zakonsko določeni elementi delovnega razmerja iz 4. člena ZDR (poleg osebnega dela za plačilo tudi prostovoljna vključenost delavca v organiziran delovni proces delodajalca in nepretrgano delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca), opravljati le na podlagi pogodbe o zaposlitvi.

Glede na 10. člen je delovno razmerje po svoji naravi trajno razmerje, saj je zapisano, da se pogodba o zaposlitvi sklepa za nedoločen čas, če s tem zakonom ni drugače določeno. Če trajanje razmerja v pogodbi ni posebej določeno, se domneva, da je bila pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4077).

Ena od novosti zakona je povezana tudi s pripravništvom (120. do 124. člen Zakona o delovnih razmerjih). Predlagatelj zakona je namreč po ponovnem preverjanju tega instituta ocenil, da so se spremenili izobraževalni programi, da v okviru programov aktivne politike zaposlovanja obstajajo različne možnosti za vključevanje mladih v prvo zaposlitev, da so delodajalci pripravništvo večkrat izrabljali ter da instituta pripravništva v drugih državah ne poznajo. Zato se je odločil za opustitev obveznega pripravništva, če to ni izrecno predpisano s posebnim zakonom ali s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti. Poudariti velja, da v času pripravništva delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi, razen če so podani razlogi za izredno odpoved ali je uveden postopek za prenehanje delodajalca.

S 125. členom zakona je omogočeno poskusno delo, to je preizkus strokovnih in drugih sposobnosti delavca, kar mora biti med strankama pogodbe o zaposlitvi posebej dogovorjeno.

Zakon določa le najdaljši možni rok trajanja, t.j. šest mesecev. Če delavec v času poskusnega dela ugotovi, da mu delo ne ustreza, lahko odpove pogodbo o zaposlitvi, po izteku poskusnega dela pa lahko delodajalec na podlagi ugotovljene neuspešnosti tega dela delavcu izredno odpove pogodbo o zaposlitvi.

V zakonu je delovni čas po novem opredeljen tako, da obsega poleg efektivnega delovnega časa tudi čas 30-minutnega odmora ter čas upravičene odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom. Efektiven delovni čas je opredeljen kot čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. V primerjavi s prej veljavnim zakonom, ki je kot polni delovni čas v tednu določal 42 ur, ga je novi zakon skrajšal, tako da polni delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur na teden, lahko pa je krajši, vendar ne manj kot 36 ur na teden (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4092). Tako imenovano dopolnilno delo delavcev, ki delajo polni delovni čas pri enem ali več delodajalcih in ki smejo delati pri drugem delodajalcu še največ 8 ur tedensko, je usklajeno z Direktivo o maksimalnem delovnem času. Dopolnilno delo po pogodbi o zaposlitvi s krajšim delovnim časom je mogoče opravljati le ob poprejšnjem soglasju delodajalca, pri katerem je delavec zaposlen s polnim delovnim časom. Če je tako soglasje umaknjeno, pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom preneha veljati (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4093).

Zanimiva je tudi določba o razporejanju delovnega časa, ki je eden izmed elementov organiziranja delovnega procesa. Ker se z njim posega v delavčeve pravice do omejenega delovnega časa, odmorov, počitkov ter letnega dopusta, pa tudi v pravico do varnega in zdravega dela, mora delodajalec pred začetkom koledarskega leta določiti letni raspored delovnega časa in o tem obvestiti delavce. Redna prerazporeditev delovnega časa in pogoji za začasno prerazporeditev so elementi delavčeve pogodbe o zaposlitvi. Zakon dopušča možnost enakomerne kot tudi neenakomerne razporeditve delovnega časa. Pri prvi je v zakon vgrajena varovalka, v skladu s katero polni delovni čas ne sme biti razporejen na manj kot štiri dni v tednu. Zaradi narave ali organizacije dela ali potreb uporabnikov pa je delovni čas lahko tudi neenakomerno razporejen. Pri neenakomerni ter začasni prerazporeditvi polnega delovnega časa le-ta ne sme trajati več kot 56 ur na teden (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4093).

Zakon določa tudi posebnosti urejanja delovnega časa, nočnega dela, odmorov in počitkov. Tako posebej obravnava primere, ko delovnega časa ni mogoče vnaprej razporediti oziroma ko si delavec lahko razporeja delovni čas samostojno. Pri tem zakon izpostavlja poslovodne osebe in delavce, ki vodijo delovni proces, ter delavce, ki opravljajo delo na domu. Glede na različno naravo dejavnosti zakon omogoča, da socialni partnerji s kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti nekoliko drugače uredijo in razporejajo delovni čas, nočno delo, odmore in počitke (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4094).

V poglavju o pogodbi o zaposlitvi so na koncu urejene posebnosti pogodbe o zaposlitvi, ko gre za opravljanje dela za določen čas, opravljanje dela s krajšim delovnim časom,

opravljanje dela pri drugem delodajalcu – uporabniku, opravljanje dela na domu in opravljanje poslovnega dela. Ker ocenjujem teh pet oblik pogodb za institute, ki zagotavljajo fleksibilnost delovnega razmerja, si jih bomo pogledali v nadaljevanju.

3.1.1.1 POGODBA O ZAPOSLOTVI ZA DOLOČEN ČAS

Že v splošnih določbah o pogodbi o zaposlitvi je zapisano, da se pogodba o zaposlitvi praviloma sklepa za nedoločen čas ter da je sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas le izjema. Ker so interesi delodajalcev in delavcev pri sklepanju teh pogodb različni, je zakon sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas omejil tako časovno kot tudi po vsebini (razloge, ki omogočajo sklenitev take pogodbe, podajam v prilogi 1). V prilogi navedene omejitve pa niso zavezujoče za manjše delodajalce, t.j. delodajalce, ki zaposlujejo 10 ali manj delavcev, če tako določa kolektivna pogodba na ravni dejavnosti (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4081).

Čeprav se vsebinski razlogi za sklepanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas v veliki meri pokrivajo z razlogi, ki jih je poznal že stari ZDR, so časovne omejitve sklepanja teh pogodb in prepoved njihovega veriženja novost. Zakon namreč določa, da delodajalec ne sme skleniti ene ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za določen čas z istim delavcem ter za isto delo, če bi taka pogodba oziroma več takih pogodb skupaj trajale več kot dve leti. Pri tem trimesečna ali krajša prekinitve ne pomeni prekinitve neprekinjenega dveletnega obdobja (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4081). Ob tem pa je zakon v okviru prehodnih določb v 237. členu predvidel prehodno obdobje, v katerem bodo lahko delodajalci sklepali pogodbe o zaposlitvi za določen čas, in sicer za čas treh let. Za manjše delodajalce bo ta možnost obstajala do leta 2010, za večje pa do leta 2007.

Nadalje zakon pravi, da če je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena v nasprotju z zakonom ali kolektivno pogodbo ali če ostane delavec na delu tudi po preteku časa, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, se šteje, da je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, saj se v tem primeru predvideva, da je delo izgubilo značaj začasnosti in je potreba po delavcu postala trajna (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4082). V času trajanja delovnega razmerja za določen čas imata pogodbeni stranki enake pravice in obveznosti kot v delovnem razmerju za nedoločen čas, če z zakonom ni drugače določeno (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4082).

3.1.1.2 POGODBA O ZAPOSLOTVI S KRAJŠIM DELOVNIM ČASOM

Glede na že doslej uveljavljene možnosti te oblike zaposlitve tudi nova zakonska ureditev določa možnost zaposlitve s krajšim delovnim časom, in sicer brez omejitev, saj je v zakonu zapisano, da se pogodba o zaposlitvi lahko sklene tudi za delovni čas, krajši od polnega delovnega časa. Pri tem se za krajši delovni čas šteje čas, ki je krajši od polnega delovnega časa, ki velja pri delodajalcu (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4083). To pomeni, da je

pri nas možna tudi eno- ali dveurna zaposlitev pri delodajalcu ter zaposlitev vse do polnega delovnega časa, ki velja pri delodajalcu. Številne države EU namreč ta institut omejujejo tako, da dela izpod določenega števila ur tedensko ali opravljenega za manjše plačilo, kot je določeno, ne štejejo za zaposlitev. Zakon delavcem s krajšim delovnim časom pripisuje vse pravice, ki izhajajo iz delovnega razmerja, tako da je obseg pridobljenih pravic določen po načelu sorazmernosti glede na dolžino delovnega časa. Določene so tudi pravice, ki se ne uveljavljajo po omenjenem načelu sorazmernosti.

Da bi delavcu omogočili polno zaposlitev, zakon predvideva, da lahko delavec sklene pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom z več delodajalci in tako doseže polni delovni čas, določen z zakonom. Delavec se mora sporazumeti z delodajalci o delovnem času, o načinu izrabe letnega dopusta in o drugih odsotnostih z dela (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4083).

Glede na specifičnost takega načina dela je zakon nekatera vprašanja posebej uredil, druga, ki se nanašajo zlasti na krajši delovni čas v posebnih primerih (na primer zaradi invalidnosti ali zdravstvenih težav) ter na pravice iz socialnega zavarovanja, pa so urejena v posebnih zakonih. S tem v zvezi kaže opozoriti na pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ko se zavarovalna doba, dosežena med zaposlitvijo s krajšim delovnim časom, preračunava na polni delovni čas, za preostali delovni čas pa zakon delavcu dopušča možnost prostovoljne vključitve v obvezno zavarovanje. Posebej poudarjam, da novi zakon v nasprotju s starim ZDR ne ureja več sklepanja delovnega razmerja s krajšim delovnim časom zaradi koristi otrok, saj to snov ureja Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP) (Uradni list RS, št. 97/01, 11/03).

3.1.1.3 POGODBA O ZAPOSLOTVI MED DELAVCEM IN DELODAJALCEM, KI OPRAVLJA DEJAVNOST ZAGOTAVLJANJA DELA DELAVCEV DRUGEMU UPORABNIKU (PODNAJEMNO DELO)

Možnost posredovanja lastnih delavcev drugemu uporabniku, imenovano tudi podnajemno delo, je bila uvedena leta 1998 z novelo Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZBP) (Uradni list RS, št. 5/91, 17/91, 12/92, 71/93, 2/94, 38/94, 69/98, 65/00, 97/01, 67/02). V primeru pogodbe o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku, delavec dela nikoli ne opravlja pri svojem delodajalcu, pač pa vedno drugje, pri tako imenovanem uporabniku. Takšna oblika najemanja delavcev uporabnika razbremenuje vseh problemov v zvezi 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.

Da bi bile v okviru omenjenih interesov varovane tudi pravice brezposelnih delavcev, to pogodbo zakon določa v nekaj več členih. Tako se lahko pogodba o zaposlitvi sklene za

nedoločen ali določen čas, vendar pa predčasno prenehanje potrebe po delu delavca pri uporabniku v posameznem primeru ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4082). Tudi pri sklepanju tovrstnih pogodb je treba spoštovati nekatere omejitve, ko delodajalec ne sme napotiti delavca na delo k drugemu uporabniku (glej prilogo 2). Nadalje je določeno, da delodajalec ne sme zagotavljati dela delavca uporabniku neprekinjeno ali s prekinitvami do enega meseca dalj kot eno leto, če gre ves čas za opravljanje istega dela z istim delavcem (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4082). Posebne varovalne določbe so v 60. in 61. členu namenjene varnosti in zdravju pri delu ter plači delavca, ki v času opravljanja 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 dela ne more zagotoviti, pa nadomestilo plače delavcu ne sme biti nižje od 70 % minimalne plače.

3.1.1.4 POGODBA O ZAPOSLOTVI ZA OPRAVLJANJE DELA NA DOMU

Delo na domu kot obliko rednega delovnega razmerja pozna naša zakonodaja že dlje časa. ZDR ne daje opredelitve dela na domu, saj se posebnost takega dela nanaša le na delovno mesto delavca. Kot delo na domu se tako šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali po svoji izbiri v prostorih, ki so izven delovnih prostorov delodajalca. Na domu se lahko opravljajo tista dela, ki spadajo v dejavnost delodajalca ali tista, ki so potrebna za opravljanje delodajalčeve dejavnosti. Določeno je tudi, da je delodajalec dolžan o nameravanem organiziranju dela na domu še pred začetkom dela delavca obvestiti inšpekcijo za delo (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4083). Lokacija dela vpliva na določene pravice, obveznosti in odgovornosti delavca, ne vpliva pa na razmerja, ki izhajajo iz naslova socialne varnosti in zaposlovanja.

Delavec ima pravico do nadomestila za uporabo svojih sredstev pri opravljanju dela na domu. Višino tega nadomestila določita delavec in delodajalec s pogodbo o zaposlitvi. Zagotavljanje varnih pogojev dela na domu tudi v prihodnje ostaja ena izmed bistvenih obveznosti delodajalca (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4083).

3.1.1.5 POGODBA O ZAPOSLOTVI S POSLOVODNIMI OSEBAMI

Status poslovodnih oseb je v našem pravu družb urejen z Zakonom o gospodarskih družbah (ZGD) (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/01, 93/02). ZDR pa omogoča, da se uporablja tudi za delovna razmerja poslovodnih oseb, če sklenejo pogodbo o zaposlitvi. Tako lahko v pogodbi o zaposlitvi stranki drugače uredita pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja v zvezi s pogoji in omejitvami delovnega razmerja za določen čas, delovnim časom, zagotavljanjem odmorov in počitkov, plačilom za delo, disciplinsko odgovornostjo in prenehanjem pogodbe o zaposlitvi (Zakon o delovnih razmerjih, 2002, str. 4083). Iz te določbe je razvidno, da zakon tudi s to pogodbo dopušča možnost fleksibilne oblike zaposlitve, in sicer tistim osebam, ki so menedžerji podjetij.

3.1.1.6 PODJEMNA POGODBA (POGODBA O DELU)

Novi Zakon o delovnih razmerjih odpravlja posebno urejanje pogodbe o delu v delovni zakonodaji, s katero so se opravljala začasna in občasna dela. S tem je pogodba o delu popolnoma izrinjena iz delovnega področja in uvrščena med civilnopravne pogodbe. Podjemno pogodbo (pogodbo o delu) po novem določa Obligacijski zakonik (OZ) (Uradni list RS, št. 83/01, 619. do 648. člen), ki jo opredeli kot pogodbo med naročnikom in podjemnikom, s katero se podjemnik zavezuje opraviti določen posel, kot je izdelava ali popravilo kakšne stvari, telesno ali umsko delo, ki ne sodi v organiziran delovni proces delodajalca oziroma za katerega delodajalec nima sistemiziranega delovnega mesta. Določa tudi, da ima naročnik pravico nadzorovati posel in dajati navodila, če to ustreza naravi posla, podjemnik pa mu mora to omogočiti. Prevzemnik dela na drugi strani ni dolžan osebno opraviti posla, če tega ne zahteva pogodba, a je zanj še naprej odgovoren naročniku.

Spremenjena zakonodaja o delovnih razmerjih naj bi povečala fleksibilnost zaposlovanja in na ta način omogočila večje prehajanje brezposelnih med zaposlene. Ali je bil s tem zakonom res uresničen zastavljen cilj predlagatelja in zakonodajalca, po katerem naj bi nova delovnopravna zakonodaja varovala interese delavcev in hkrati motivirala delodajalce za novo zaposlovanje, je še prezgodaj ugotavljati. To bosta pokazala praksa in čas. Ker pa iz zakonodaje same neposredno še ne moremo veliko sklepati o fleksibilnosti trga dela, saj predstavlja le okvir, znotraj katerega se odvija življenje, je treba na fleksibilnost gledati tudi s stališča aktivnih udeležencev na trgu dela.

3.1.2 ODNOS LJUDI DO FLEKSIBILNIH OBLIK ZAPOSLOTITVE IN DELA V SLOVENIJI

O možnostih fleksibilnega zaposlovanja za podjetje je moč govoriti tudi kot o ponudbi oziroma zanimanju ljudi za fleksibilne oblike zaposlitve in dela. V nadaljevanju uporabljam Analizo ankete o fleksibilnosti dela v Sloveniji (Sicherl, Remec, 2003), ki je bila leta 2001 izvedena za potrebe mednarodnega projekta Gospodinjstva, delo in fleksibilnost.⁷

V prvi fazi je bila v vsaki izmed sodelujočih držav izvedena terenska anketa, v kateri so anketiranci odgovarjali na vprašanja glede različnih vrst zaposlitve in dela ter izkušnjah drugih članov gospodinjstva v tem pogledu. Realiziranih je bilo 1008 intervjujev, od tega je v anketi sodelovalo 53,5 % žensk in 46,5 % moških. Največ gospodinjstev glede na velikost so predstavljala gospodinjstva s štirimi člani (29,7 %), sledila so jim gospodinjstva s tremi člani (23,1 %), z dvema članoma (19,9 %) ter s petimi ali več člani (19,5 %). Le 7,1 % je bilo gospodinjstev z enim članom (Sicherl, Remec, 2003, str. 19).

⁷ Mednarodni projekt Gospodinjstva, delo in fleksibilnost (*Households, Work and Flexibility – HWF*) se izvaja v sklopu 5. okvirnega raziskovalnega programa EU, HPSE-CT-1999-00030. Sodelujoče države partnerke v projektu so Švedska, Nizozemska, Velika Britanija, Slovenija, Madžarska, Češka, Romunija in Bolgarija. Ciljna populacija so bili prebivalci Slovenije, starejši od 18 let, živeči na stalnem naslovu, kot okvir za vzorec pa je bil uporabljen Centralni register prebivalstva (Sicherl, Remec, 2003, str. 19).

Rezultati ankete so pokazali, da je najpogostejša oblika zaposlitve, ki je očitno tudi najbolj zaželena oblika glede na varnost dela v Sloveniji, pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas s kar 64 %. Sledi ji zaposlitev za določen čas; njen delež v zaposlenosti je okoli 12 %, kar je že blizu povprečja držav EU. Samozaposlenih je 8 % anketirancev, preko agencije za posredovanje začasnih zaposlitev jih dela 3 %. Zaposlitev s krajšim delovnim časom je v Sloveniji mnogo nižja kot v državah EU (2 %) in ne predstavlja pomembne kategorije. Delo na domu opravlja 6 % anketirancev, vendar te kategorije delavcev avtorja nista razvrstila med vrste pogodb o zaposlitvi, temveč med vzorce fleksibilnosti kraja dela.

Najpogostejši je 40-urni delovnik v glavni dejavnosti (57 %), manj kot 36 ur dela 11 % anketirancev, okoli 32 % pa jih dela 43 ur ali več. Moški delajo več ur na teden kot ženske tako v glavni kot v vseh dejavnostih. Višji delež od povprečnega deleža oseb, ki delajo 36 ur ali manj, je opazen v urbanih območjih in je verjetno posledica večje dostopnosti nestandardnih možnosti dela, menita avtorja. Poleg števila ur dela je bil urnik dela pomembna spremenljivka pri analizi fleksibilnosti delovnega časa. Okoli 45 % anketirancev ima običajni delovnik, ki je bil v anketi opredeljen kot delo od ponedeljka zjutraj do petka popoldne. Fleksibilni delovni čas je bil opredeljen kot možnost, da lahko nekdo v običajnem delovniku začne ali konča delo prej ali kasneje. V to kategorijo spada okoli 10 % moških in 12 % žensk, 22 % anketirancev pa navaja izmensko delo. Zanimivo je tudi, da bi okoli 29 % tako moških kot žensk raje delalo manj ur kot sedaj in le 4 % več (Sicherl, Remec, 2003, str. 20).

Najpogostejša oblika fleksibilnosti kraja dela je »drug kraj, v katerega se oseba vozi na delo«. V to kategorijo spada 39 % moških in 50 % žensk. Kar zadeva socialne skupine okoli 70 % anketirancev delavskega in srednjega razreda in le 44 % zgornjega srednjega razreda nikoli ne menja kraja dela. Skupine z nižjimi zaslužki očitno doživljajo manj fleksibilnosti glede spreminjanja kraja dela (Sicherl, Remec, 2003, str. 20).

Kar se tiče položaja v svoji glavni dejavnosti, so Slovenci v splošnem zadovoljni s svojim delom in ga uvrščajo visoko v sistemu vrednot. Največ zadovoljstva so izrazili glede kraja dela in trajanja pogodbe, najmanj pa glede dohodkov. Anketa še navaja, da Slovenci niso naklonjeni sprejemanju manj privlačnih pogojev dela in preselitvi (migraciji) v drug kraj. Tudi če bi bili brezposelni, bi jih le 24 % sprejelo manj privlačne pogoje dela, 37 % jih tega nikoli ne bi storilo. Kar 45 % anketirancev ne bi pomislilo na migracijo v drug kraj in le 26 % brezposelnih bi to bilo vedno pripravljeno storiti (Sicherl, Remec, 2003, str. 22).

Anketiranci so na vprašanja o številu ekonomskih aktivnosti in o dohodku odgovarjali zadržano ali pa so se jim izognili. Eno ekonomsko dejavnost navaja 84 % anketirancev, tistih, ki so navedli dve dejavnosti, je 12 % in le 4 % jih je opravljal tri ali več takih dejavnosti v zadnjih dvanajstih mesecih. Iz teh podatkov se zdi, da glede tega vidika fleksibilnost v Sloveniji ni visoka, čeprav je morda v resnici višja. Ne gre namreč spregledati podatka o neformalnem in prostovoljnem delu, kjer je navedeno, da je 18 % anketirancev opravljal

prostovoljno delo, 50 % pa neplačano delo za prijatelja ali sorodnika najmanj enkrat mesečno (Sicherl, Remec, 2003, str. 23).

Gospodinjstva z otroki so v višjih kategorijah velikosti gospodinjstev, te pa najdemo pogosteje v ruralnih kot v urbanih področjih. Delež gospodinjstev z otroki pod 15 let je seveda povezan s starostjo, tako da je v okoli 75 % družin z otroki starost anketirancev med 25 in 49 let. Zanimivo je, da anketiranci iz družin z otroki izražajo večjo fleksibilnost in kažejo tudi občutno večjo pripravljenost, da se prekvalificirajo ali naučijo novega tujega jezika, da bi dobili novo delo (Sicherl, Remec, 2003, str. 24).

Statistični Urad Republike Slovenije je objavil začasne podatke o porabi časa v Sloveniji. Razlike med moškimi in ženskami so najočitnejše pri času, ki ga porabijo za gospodinjstvo in družino in predstavljajo okoli 13 % vsega časa pri moških in okoli 21 % vsega časa žensk. Obenem moški porabijo okoli 4 % več celotnega časa kot ženske za čas, povezan z zaposlitvijo in izobraževanjem na eni strani ter za prosti čas na drugi (Statistične informacije, 148/2001, str. 2-6). V izbrani anketi je delež gospodinjstev z otroki pod 15 let okoli 31 % in brez otrok 69 %. Pokazalo se je, da je združevanje domačih aktivnosti in dela težje za družine z otroki, vendar anketiranci niso bili mnenja, da jim delo zelo otežuje opravljanje nekaterih nalog v gospodinjstvu in odgovornost do družinskih članov ali drugih oseb. Čeprav je izražena raven konfliktov nizka, iz podatkov razberemo, da 2 % vseh anketirancev vedno doživlja to težavo, 8 % pa pogosto, torej je 10 % vprašanih zelo zaskrbljenih glede te težave. V skupini 18–65 let z vsaj eno ekonomsko aktivnostjo pa ta delež naraste celo na 15 % (Sicherl, Remec, 2003, str. 24-25).

V drugi fazi omenjenega mednarodnega projekta sta avtorja opravila analizo ankete. Namen analize je bil v iskanju pozitivnih in negativnih vidikov fleksibilnosti dela, preučevanih v analizi. Za potrebe analize sta ekonomsko aktivne anketirance, t.j. anketirance, ki so imeli eno ali več ekonomskih aktivnosti v zadnjih 12 mesecih, razporedila v naslednje tri skupine: fleksibilna skupina A (fleksibilno zaposleni, za katere je fleksibilnost zaželena oblika dela), fleksibilna skupina B (izmensko delo in delo z neredno razporeditvijo delovnega časa, delo za določen čas in drugo) ter skupina standardne zaposlitve C (zaposlitev za nedoločen čas in s polnim delovnim časom, ena aktivnost). Zaposlitveni status je bil glavni, a ne edini kriterij za uporabljeni poskus razvrstitve fleksibilnosti v tri skupine. Preučevani so bili razni vzorci fleksibilnosti, kot na primer časa, kraja dela, pogojev dela in kariere ter analizirane karakteristike dela, osebne in socialne značilnosti, zadovoljstvo in odločanje o različnih vidikih dela (Sicherl, Remec, 2003, str. 26).

Ker se je izkazalo, da je standardna oblika zaposlitve v Sloveniji pogodba za nedoločen čas, s polnim delovnim časom in s stalnim delovnikom, sta avtorja ostale oblike zaposlitve in dela označila za fleksibilne oblike zaposlitve in dela (glej tabeli 1a in 1b). Kategoriji fleksibilne zaposlitve A in B se razlikujeta, kot sta opredelila avtorja, predvsem po nekaterih »pozitivnih« in »negativnih« vidikih fleksibilnosti dela. Poudarek je bil dan objektivnim

elementom delovnega statusa in fleksibilnosti, kar lahko ali pa tudi ne ustreza subjektivnim ocenam anketiranca glede teh značilnosti. Tako sta avtorja domnevala, da je izmensko delo ali delo z neredno razporeditvijo delovnega časa negativen element dela, v anketi Statističnega urada Republike Slovenije pa je dokaj veliko število tistih, ki delajo v izmenah, izrazilo zadovoljstvo glede takega položaja. Seveda je težko razvozlati, ali so bili pri odgovorih zadovoljni s tem, da sploh imajo delo, ali s tem, da delajo izmensko (Sicherl, Remec, 2003, str. 25).

Tabela 1a: Razvrščanje v osem fleksibilnih kategorij

| Kategorija | Število | Delež (%) |
|--|---------|-----------|
| 1. zaposleni s polnim delovnim časom, več aktivnosti, fleksibilni* delovni čas | 83 | 14,4 |
| 2. zaposleni s polnim del. časom, delo v izmeni, neredni razpored del. časa | 115 | 19,9 |
| 3. zaposleni s krajšim delovnim časom | 7 | 1,2 |
| 4. zaposleni za določen čas | 60 | 10,4 |
| 5. samozaposleni | 41 | 7,1 |
| 6. dijaki ali študenti, upokoјenci z eno ali več aktivnostmi | 64 | 11,1 |
| 7. drugi | 27 | 4,7 |
| 8. zaposleni za nedoločen čas s polnim rednim delovnim časom, ena aktivnost | 181 | 31,3 |

n = 578

Opomba: *pomeni redni delovni čas, vendar lahko prihaja in odhaja z dela prej ali kasneje, navadno ne več kot eno uro fleksibilnosti na dan.

Vir: Sicherl, Remec, 2003, str. 26.

Tabela 1b: Razvrščanje v tri fleksibilne kategorije

| Kategorija | Število | Delež (%) |
|---------------------------------------|---------|-----------|
| Fleksibilna skupina A (1 + 5 + 6) | 188 | 32,5 |
| Fleksibilna skupina B (2 + 3 + 4 + 7) | 209 | 36,2 |
| Standardna skupina C (8) | 181 | 31,1 |

n = 578

Vir: Sicherl, Remec, 2003, str. 26.

Avtorja tako pripisujeta fleksibilni skupini A nekatere »pozitivne« značilnosti, kot na primer delo v dveh ali več ekonomskih aktivnostih in privilegij fleksibilnosti, tj., da lahko začnejo ali končajo delo v okviru fleksibilnih dogovorov. V to skupino prištevata tudi študente ter upokoјence z eno ali več aktivnostmi, saj menita, da gre za prostovoljno izbiro ekonomskih aktivnosti, ki jim ne pogoјujejo njihovega osnovnega statusnega položaja. Tudi za samozaposlene v Sloveniji avtorja domnevata, da je njihov položaj prostovoljna odločitev, ki meri na več neodvisnosti in fleksibilnosti pri delu in jih pridružujeta skupini A.

Fleksibilna skupina B zajema preostale kategorije iz tabele 1a, katerim so pripisane nekatere »negativne« značilnosti fleksibilnosti dela. V tem primeru je najpomembnejše izmensko delo in delo z neredno razporeditvijo delovnega časa. Zanimivo, tudi delo s krajšim delovnim časom ter delo za določen čas sta avtorja postavila v to skupino fleksibilnosti »glede na predpostavko, da je v večini primerov neprostovoljno iz gledišča zaposlenih, saj bi si želeli trdnjše angažiranosti delodajalcev« (Sicherl, Remec, 2003, str. 26). Skupino »drugi« sestavljajo priložnostni delavci, brezposelni z dodatnim delom, kmetje z eno ekonomsko

aktivnostjo ter odstavljeno z dela. Kot navajata avtorja, velika večina naštetih v tej kategoriji povezuje s svojim položajem na delu »negativne« elemente fleksibilnosti.

Rezultati primerjav med skupinami so pokazali, da fleksibilna skupina A v povprečju dela v več aktivnostih, več ur na teden in ima bolj fleksibilen delovnik kot ostali dve skupini. Ti anketiranci navajajo tudi različnejše vrste pogodb ter kraje dela, višji delež v zgornjih dohodkovnih razredih in več zadovoljstva z dohodki. Ko primerjamo vire zaslužka, se izkaže, da je skupina C v celoti odvisna od plač (100 % odgovorov), poleg tega prejema različne dodatke (npr. socialna pomoč), ki niso odvisni od pogojev dela, ampak od drugih kriterijev. Skupina B je bolj raznolika glede virov dohodka, a še vedno skoncentrirana v kategoriji plač (82,8 %). Skupina A pa ima veliko več različnih in dodatnih kategorij dohodkov; plačo navaja 51,6 % anketirancev, 34 % jih navaja dohodek iz dodatnih del, navedene pa so še druge kategorije odgovorov (samozaposlovanje 17,6 %, dobiček iz posla 8,0 %), ki jih v ostalih dveh skupinah praktično ni (Sicherl, Remec, 2003, str. 21).

Za vse štiri vidike dela – odločanje o številu ur dela, o splošnem delovnem času, o nadurah in o kraju dela – se fleksibilna skupina A razlikuje od preostalih dveh skupin. Glede vseh vidikov se v tej skupini 34 % do 41 % anketirancev odloči samih, od 15 % do 32 % pa se o tem odloči skupaj z delodajalcem. Pri standardni skupini C in fleksibilni skupini B o omenjenih vidikih odloča delodajalec, v 55 % primerov za nadure in v 78 % primerov za splošni delovni čas. Svoboda pri odločanju o analiziranih vidikih dela je torej izrazito višja v fleksibilni skupini A. Če primerjamo razvrstitev moških v teh treh skupinah, razlike v odstotkih niso visoke. Pri ženskah so razlike večje, opazna je tudi manjša zastopanost žensk v fleksibilni skupini A. Povezave med tipologijo družine (z ali brez otrok) in raznimi združevanji fleksibilnih ali nefleksibilnih oblik zaposlitve in dela pa niso statistično značilne (Sicherl, Remec, 2003, str. 28 in 29).

3.2 POTREBE PO FLEKSIBILNEM ZAPOSLOVANJU

Podjetja v Sloveniji se tako kot podjetja po vsem svetu soočajo z vse bolj negotovim poslovnim okoljem. Zanj so značilne spremembe, ki jih lahko opredelimo kot »nemirni« trgi proizvodov in globalna konkurenca na strani povpraševanja ter raznolikost delovne sile na strani ponudbe. Nemirni proizvodni trgi in globalna konkurenca pomenita, da so življenjski cikli proizvodov kratki, da se neprestano pojavljajo novi proizvodi, tehnologija napreduje hitro, proizvodni procesi se izpopolnjujejo, načini ravnanja z ljudmi pri delu se spreminjajo in konkurenčne strategije preoblikujejo (Nollen, Gannon, 1996, str. 284). Razlogi za te spremembe so znani, deregulacija trgov proizvodov, liberalizacija vzhodnoevropskih industrij, uspeh japonskih podjetij in novi azijski konkurenti ter ekonomske integracije v Evropi so le nekateri. Za Slovenijo je šok zaradi negotovosti še večji, saj je prejšnji socialistični sistem predpostavljala, da država v dobrem in slabem skrbi za možnosti zaposlitve in za preživetje podjetij.

Da bi bila podjetja v takem poslovnem okolju konkurenčna in uspešna, se morajo hitro prilagajati in neprestano zniževati stroške. Kako naj podjetja naredijo organizacijo prilagodljivo hitrim spremembam na trgu? In kako naj menedžerji ravnajo z ljudmi pri delu, da bi znižali stroške dela? Lipičnik (2000, str. 17) navaja, da hitrost sprememb na trgu določa, kako hitro bodo morala podjetja menjavati cilje. To vpliva na trajnost organizacije dela, predvsem pa na stalnost delovnih mest. Od spremenljivosti delovnih mest je odvisno fleksibilno zaposlovanje, pa tudi izobraževalni in drugi procesi. Ker so cilji organizacije postali spremenljivi, je tudi sistemizacija delovnih mest postala le začasna. Delovna mesta se med seboj tako prepletajo, da je mogoče ugotavljati le rezultate skupnega dela, zato lahko rečemo, da je delovno mesto v klasičnem pomenu izginilo.

Podjetja se srečujejo z izzivi tudi na ponudbeni strani. Delovna sila je danes bolj izobražena, kot je bila kdajkoli prej. Obenem je vse bolj raznovrstna, kar pomeni, da se delavci med seboj vse bolj razlikujejo, predvsem pa se razlikujejo od delavcev nekoč. Različne demografske in osebne značilnosti se izražajo v različnih željah in pričakovanjih zaposlenih o delovnih mestih, a tudi v različnih praksah vodenja pri menedžerjih.

Podjetja se tako soočajo s problemi, kot na primer, kako zvišati individualno delovno produktivnost in delovno produktivnost enote oziroma oddelka, kako znižati stroške plač in prispevkov, kako prikrojiti vložek dela delovnim zahtevam, kako prilagoditi delovne naloge in veščine zaposlenih spremembam v proizvodnih procesih in nenazadnje, kako omogočiti prilagoditev stroškov dela finančnim zmožnostim podjetja (Nollen, Gannon, 1996, str. 284).

Ena izmed potencialnih rešitev, za katero se zavzema vse več podjetij, je fleksibilnost – fleksibilnost v načinu zaposlovanja, razmeščanja in nadomeščanja delovne sile. Menedžerji bi morali odločati o povečanju ali zmanjšanju vložka dela skladno z gibanjem povpraševanja po delu, vložek dela pa mora postati bolj spremenljiv in manj stalen, ko se spreminja obseg storilnosti. Menedžerji bi morali imeli možnost prestavljati ljudi na delovna mesta z nujnimi opravili in odstavljati z mest, ki so nepotrebna. Tudi stroški dela bi se morali gibati skladno z uspehom podjetja: ljudje bi naj bili plačani bolje, ko podjetje uspeva, in slabše, ko ne (Nollen, Gannon, 1996, str. 285).

Omenjene probleme, ki jih morajo menedžerji reševati, lahko opišemo kot vrste fleksibilnih potreb, ki jih narekuje negotovo poslovno okolje. Razvrstimo jih na potrebe po:⁸

- organizacijski fleksibilnosti (ki se nanaša na strukturne posege, da bi dosegli fleksibilnost v načinih razmišljanja in delovanja ljudi, kot sta na primer decentralizacija in zmanjševanje števila ravni odločanja v podjetju (angl. *delaying*));
- številčni fleksibilnosti (ki se nanaša na uporabo fleksibilnih oblik zaposlitve in dela, ki podjetju omogočajo hitro spreminjanje števila zaposlenih ali ur, ki jih opravijo);

⁸ Podobno razvrščajo vrste fleksibilnosti tudi Lipičnik (2000, str. 16), Morley *et al.*, (1995, str. 39) ter Nollen in Gannon (1996, str. 285).

- časovni fleksibilnosti (s katero je zaposlenim omogočeno odločanje o tem, kdaj in koliko bodo delali);
- funkcionalni fleksibilnosti (ki se nanaša na sposobnost delavcev, da z uporabo številnih veščin, pridobljenih z usposabljanjem za različna delovna mesta, opravljajo različne naloge) in
- finančni ali plačni fleksibilnosti (ko je plačni sistem podjetja vezan na pogoje na trgu dela in trgu proizvodov tistega sektorja, kamor se uvršča podjetje, in je nagrajevanje zaposlenih odvisno od posameznikove delovne uspešnosti).

Potrebe po fleksibilnosti so za preživetje podjetja na dolgi rok nujne in ni naključje, da njihovo zadovoljitev omogoča fleksibilno zaposlovanje. Odločujočo vlogo za uspešno obvladovanje bodočih problemov bodo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Za podjetja v Sloveniji, tako kot v Evropi in drugod po svetu, je fleksibilno zaposlovanje, ki bo pritegnilo neizkoriščene človekove zmožnosti, nujna potreba in ne le možnost. Pri tem pa je bistven sistematičen pristop k uvajanju sprememb, kar bom kasneje v diplomskem delu predstavila na primeru strategije jedra in obročev.

4 PREGLED OBSEGA FLEKSIBILNIH OBLIK ZAPOSLOTITVE IN DELA

Pri mednarodnih primerjavah se velikokrat pojavljajo problemi glede obsega zajemanja, natančnosti in primerljivosti podatkov. Statistike o zaposlenosti nedvomno izražajo te težave. Mednarodna organizacija dela (ILO) je ugotovila, da ni enotne opredelitve zaposlitve, ki bi bila v rabi v vseh državah. Celotno znotraj EU je primerljivost podatkov o zaposlenosti med državami in skozi čas resen problem, kot poroča European Commission (2002, str. 18): »Ne obstaja en in edini vir podatkov, ki bi bil splošno sprejet kot najboljši kazalec števila zaposlenih v Uniji. V zadnjih treh poročilih *Employment in Europe*, so bili uporabljeni podatki, ki so temeljili na viru, ki so ga nacionalni statistiki ocenili za najzanesljivejšega za svojo državo. Slabost teh izdaj je bila prav to, da so temeljile na različnih virih, zato je bila primerljivost držav članic vprašljiva. Večina statistikov meni, da bi bil zanesljiv vir četrletna kontinuirana anketa o delovni sili (angl. *Labour Force Survey*), dokler pa taka serija ni splošno dostopna (v zadnjih letih je bila uvedena v večini držav članic, a ne v vseh, tudi ne v Nemčiji in Franciji), ni druge možnosti, kot privzeti drug najboljši možni pristop.«

To poglavje bo temeljilo na podatkih statistične agencije Eurostat in rezultatov ankete o delovni sili (v nadaljevanju LFS), izvedene pomladi leta 2002. Statistično sliko relativne pomembnosti fleksibilnih oblik zaposlitve in dela nam anketa nudi preko podatkov o treh konvencionalno opredeljenih oblikah fleksibilne zaposlitve: zaposlitve s krajšim delovnim časom, samozaposlitve in zaposlitve za določen čas. Opozoriti želim, da nekateri seštevki zaradi manj kot 100-odstotnega odziva anketirancev na vprašanja v anketi končnim vsotam ne ustrezajo.

4.1 DRŽAVE EVROPSKE UNIJE

V Evropski uniji je bilo leta 2002 od skupaj 312,6 milijona oseb, starih nad 15 let, 163 milijonov zaposlenih (52,1 %), 13,5 milijona brezposelnih (4,3 %) ter 136,1 milijona neaktivnih (43,6 %). Med slednjimi je bilo skoraj 87 % takih, ki ne želijo dela, 5,8 % takih, ki želijo delo, a ne iščejo zaposlitve, ter 1,2 % tistih, ki iščejo zaposlitev, a je ne dobijo. Od 13,5 milijona brezposelnih (kar predstavlja 7,6 % aktivnega prebivalstva) jih je 13,3 % iskalo delo s krajšim delovnim časom, večina pa delo s polnim delovnim časom.

Tabela 2: Zaposlitveni status oseb, starih 15 let ali več, v EU v letu 2002

| Zaposlitveni status | Milijoni | % |
|--|--------------|-------------|
| Zaposlene osebe | 163,0 | 100 |
| Delo s krajšim delovnim časom: | 29,6 | 18,2 |
| niso pripravljene delati s polnim delovnim časom | 21,2 | 13,0 |
| pripravljene delati s polnim delovnim časom | 4,2 | 2,6 |
| Delo s polnim delovnim časom: | 133,3 | 81,8 |
| samozaposlene | 20,0 | 12,3 |
| sodelujoči družinski člani | 1,8 | 1,1 |
| zaposlene: | 111,4 | 68,3 |
| za nedoločen čas | 97,8 | 60,0 |
| za določen čas | 13,2 | 8,1 |

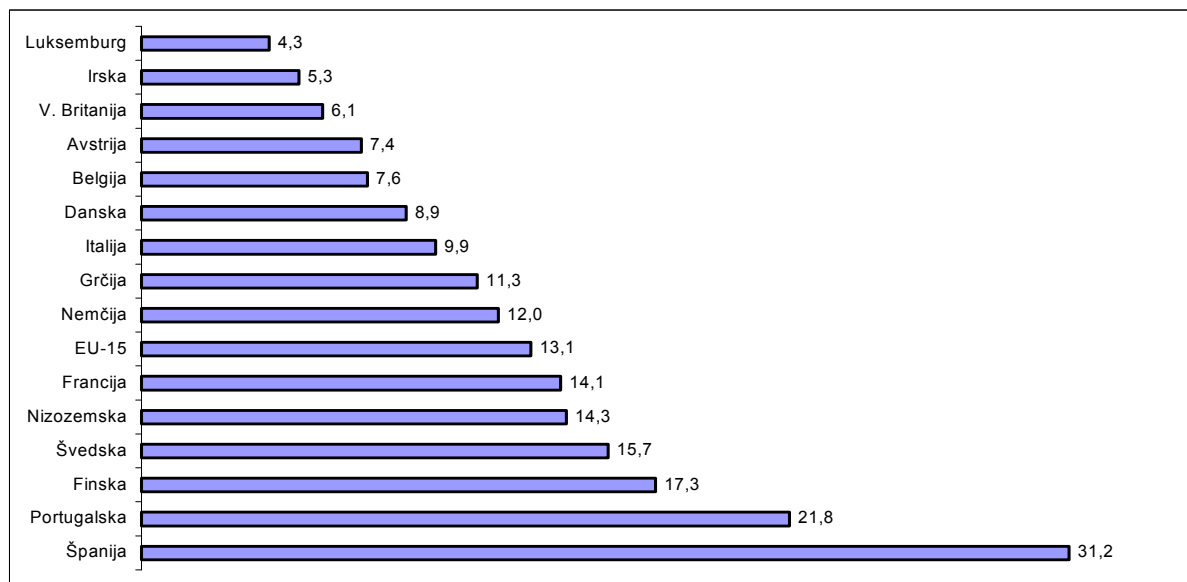
Vir: Eurostat Labour Force Survey, 2003, str. 2.

Tabela 2 prikazuje zaposlene osebe v letu 2002, razdeljene na tiste, ki delajo s krajšim delovnim časom, in tiste, ki delajo s polnim delovnim časom. Prvi predstavljajo pomemben delež oseb v zaposlenosti (18,2 %) in so prevladujoča oblika med fleksibilnimi oblikami zaposlitve in dela v Evropski uniji. Večina tistih, ki delajo s krajšim delovnim časom (kar 71,6 %), je odgovorila, da ni pripravljena delati s polnim delovnim časom. Zaposlene s polnim delovnim časom so razdeljene na samozaposlene (pomembna kategorija z 12,3 % vseh zaposlitev v EU), sodelujoče družinske člane (1,1 %) in zaposlene, razdeljene na tiste s stalno (60,0 %) in tiste z začasno obliko zaposlitve (8,1 %).

Podatki po posameznih državah kažejo, da je bil največji delež zaposlenih s krajšim delovnim časom na Nizozemskem (43,8 %), najmanjši pa v Grčiji (4,5 %), Španiji (8 %) in Italiji (8,6 %). V večini držav Evropske unije se odstotek giblje med 15 in 20 %. Zaposlitev s krajšim delovnim časom je pogostejša pri ženskah, saj predstavlja kar 33,5 % celotne zaposlenosti žensk (od 8,1 % v Grčiji do 72,8 % na Nizozemskem). To pomeni, da je v EU v povprečju ena od treh žensk zaposlena s krajšim delovnim časom. Položaj v državah kandidatkah, kot bo razvidno kasneje, se od tega opazno razlikuje. Na splošno lahko ugotovimo, da imajo razvite države mnogo višji delež zaposlitev s krajšim delovnim časom v celotni zaposlenosti kot države EU, ki so manj razvite, ali kot države kandidatke.

V EU je bilo leta 2002 v povprečju zaposlenih za določen čas 13,1 % vseh zaposlenih. Delež zaposlenih po posameznih državah prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Deleži zaposlenih za določen čas po posameznih državah EU v letu 2002



Vir: Eurostat Labour Force Survey, 2003, str. 4-5.

Iz tabele 3 je razvidno, da za določen čas največ zaposlujejo v Španiji, na Portugalskem in na Finskem. Ta fleksibilna oblika zaposlitve in dela je manj pomembna v Luxemburgu, na Irskem in v Veliki Britaniji, kjer je delež zaposlenih za določen čas pod sedmimi odstotki.

Za kategorijo samozaposlenosti velja za države EU več značilnosti. Glede na razdelitev po različnih sektorjih gospodarstva je delež samozaposlovanja najvišji v storitvenih dejavnostih, sledita industrija in kmetijstvo, kjer je delež padel z razvojem gospodarstva. Samozaposlovanje v kmetijstvu ostaja pomembno v Grčiji in na Portugalskem, v industriji pa v Veliki Britaniji in Nemčiji. Manj razvite države EU imajo višji odstotek samozaposlenih z nižjo izobrazbo, značilno je še, da je med samozaposlenimi mnogo več moških kot žensk.

Zaradi raznovrstnosti te kategorije zaposlenosti bi bila potrebna bolj podrobna študija o samozaposlenosti in njeni vlogi v razvoju. Pričakovati je, da bomo znotraj te kategorije našli visoko razdelitev med novimi podjetniki ter visoko izobraženimi samozaposlenimi profesionalci, ki v samozaposlitev vstopajo po svoji izbiri in zaradi visokih zaslužkov, ter tistimi, ki so to obliko zaposlitve izbrali zaradi pomanjkanja drugih možnosti in nizkih zaslužkov pod nestabilnimi pogoji (Sicherl, 2003, str. 118). Rast novih podjetij in novih poklicev, ko se pojavljajo številni novi samozaposlitveni poklici in profili dela, je mogoče povezovati tudi z rastjo dveh oblik podizvajalskih odnosov, z zunanjim izvajanjem in podizvajalstvom (angl. *subcontracting*).⁹ Samozaposlovanje, povezano s podjetništvom, je

⁹ Zunanje izvajanje je s pogodbo prenešeno izvajanje enega ali več poslovnih procesov podjetja na zunanjega izvajalca storitev, da bi se zmanjšali stroški poslovanja, podjetje pa lažje osredotočilo na osnovno dejavnost. O

lahko zelo pozitivna in inovativna vrsta ekonomske aktivnosti. Kot ugotavljata Demartino in Barbato (2003, str. 9), nudi podjetništvo kot oblika poklicne poti zelo visoko stopnjo fleksibilnosti in ravnotežja. Njuna študija pomaga razumeti, zakaj predstavlja žensko podjetništvo že 40 % delež med vsemi podjetniki v Združenih državah Amerike, ženske podjetnice pa ustanavljajo podjetja dvakrat pogosteje od moških.

4.2 SLOVENIJA IN DRUGE DRŽAVE KANDIDATKE ZA VSTOP V EVROPSKO UNIJO

V državah kandidatkah je bilo v letu 2002 od skupaj 60,6 milijona oseb, starih nad 15 let, 28,9 milijona zaposlenih (47,7 %), 5 milijonov brezposelnih (8,3 %) in 26,6 milijona neaktivnih oseb (43,9 %). Med neaktivnimi je bilo 82,3 % takih, ki ne želijo dela, 11,3 % takih, ki želijo delo, a ne iščejo zaposlitve in 1,4 % tistih, ki iščejo zaposlitev, a je ne dobijo. Od 5 milijonov brezposelnih (kar 14,8 % aktivnega prebivalstva) jih je le 4 % iskalo delo s krajšim delovnim časom in tudi tu večina delo s polnim delovnim časom.

Tabela 4: Zaposlitveni status oseb, starih 15 let ali več, v državah kandidatkah v letu 2002

| Zaposlitveni status | Milijoni | % |
|--|-------------|-------------|
| Zaposlene osebe | 28,9 | 100 |
| Delo s krajšim delovnim časom: | 2,2 | 7,6 |
| niso pripravljeni delati s polnim delovnim časom | 1,3 | 4,5 |
| pripravljeni delati s polnim delovnim časom | 0,6 | 2,1 |
| Delo s polnim delovnim časom: | 26,3 | 91,0 |
| samozaposleni | 4,4 | 15,2 |
| sodelujoči družinski člani | 0,6 | 2,1 |
| zaposleni: | 21,3 | 73,7 |
| za nedoločen čas | 19,3 | 66,8 |
| za določen čas | 2,0 | 6,9 |

Vir: Eurostat Labour Force Survey, 2003, str. 2.

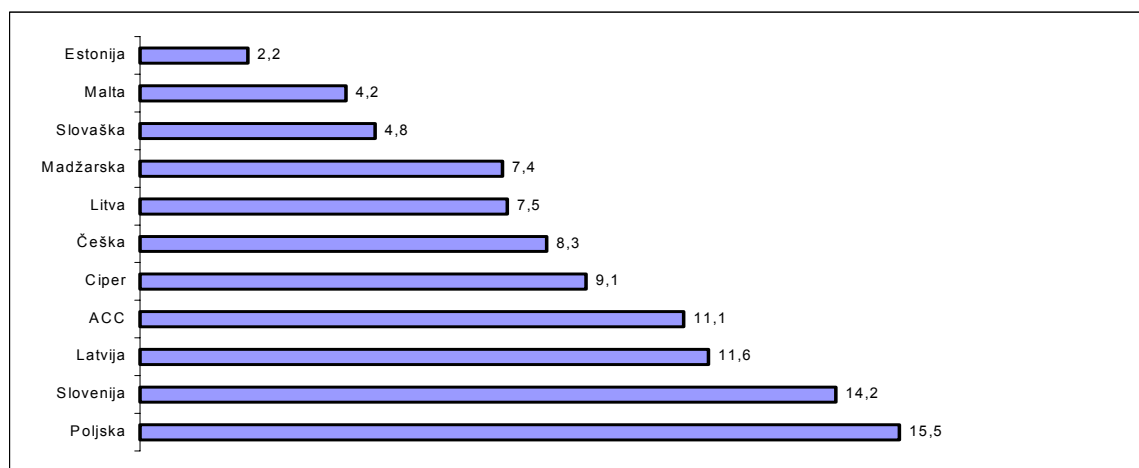
Iz tabele 4 je razvidno, da je v državah kandidatkah le 7,6 % zaposlenih delalo s krajšim delovnim časom (v EU 18,2 %). Nižji je tudi odstotek tistih zaposlenih s krajšim delovnim časom, ki niso pripravljeni delati s polnim delovnim časom (59,1 % v primerjavi z 71,6 %), a še vedno predstavlja večino v tej kategoriji zaposlitve. Delež samozaposlenih je 15,2 %, torej višji v primerjavi z 12,3 % v EU, enako velja za sodelujoče družinske člane (2,1 % v primerjavi z 1,1 % v EU). Med zaposlenimi je 66,8 % takih, ki delajo za nedoločen čas in 6,9 % takih, ki delajo začasno.

podizvajalstvu pa govorimo, ko proizvajalec sklene pogodbo z zunanjim dobaviteljem za proizvodnjo delov, izvajanje procesov ali izdelavo proizvodov po naročnikovi specifikaciji. Uporabljene sestavine lahko dobavi naročnik ali pa jih nabavi podizvajalec (angl. *subcontractor*) v skladu z določili naročnika. Proizvodni proces nadzoruje naročnik. (URL: <http://outsourcesolutionsllc.com/sub-def.htm>), 14.10.2003.

Največ zaposlitev s krajšim delovnim časom je bilo v Romuniji (11,4 %) in na Poljskem (10,7 %), najmanj pa na Slovaškem (1,9 %) in v Bolgariji (3,1 %). V Sloveniji je ta oblika zaposlitve še vedno razmeroma redka: v letu 2002 je bilo s krajšim delovnim časom zaposlenih 6,1 % vseh zaposlenih, odstotek se v primerjavi z letoma 2000 in 2001 ni spremenil.¹⁰ Za nizek delež te fleksibilne oblike zaposlitve in dela v državah kandidatkah najdemo več razlogov. Poleg nižje stopnje razvoja je pomembna zgodovinska izkušnja teh držav: večina ljudi je bila vedno zaposlena s polnim delovnim časom, tako da je delo s krajšim delovnim časom veljalo za nazadovanje zaposlitvenih pogojev. Dodatni dejavnik je tudi nižja stopnja dohodkov v primerjavi z državami EU, kar pomeni, da dohodek iz zaposlitve s krajšim delovnim časom ne utegne zadoščati za ekonomsko preživetje (Sicherl, 2003, str. 121).

V državah kandidatkah je bilo leta 2002 za določen čas v povprečju zaposlenih 11,1 % vseh zaposlenih v primerjavi s 13,1 % v EU. Deleže po posameznih državah prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Deleži zaposlenih za določen čas po posameznih državah kandidatkah v letu 2002



Vir: Eurostat Labour Force Survey, 2003, str. 4-5.

Tabela 5 kaže, da so največ zaposlitev za določen čas zabeležili na Poljskem, sledili sta Slovenija in Latvija. Najmanj zaposlitev za določen čas so sklenili v Romuniji in Estoniji. V Sloveniji je bilo za določen čas zaposlenih 16 % žensk in 12,7 % moških, kar je v povprečju 14,2 % (v letu 2001 je bilo povprečje 13,1 %). Po tem kriteriju presegamo povprečje 13,1 % v EU. Ugotovimo lahko, da postaja zaposlitev za določen čas v položaju, ko je brezposelnost precejšnja, pomemben vir zaposlenosti.

¹⁰Vidimo, da se odstotek zaposlitev s krajšim delovnim časom, ki ga posreduje statistika SURS, zelo razlikuje od omenjenega rezultata raziskave HWF. Statistični urad namreč opredeljuje krajši delovni čas kot zaposlitev z delovnikom manj kot 36 ur na teden. Tako se za Slovenijo v mednarodnih primerjavah navaja 6 % zaposlenih s krajšim delovnim časom od vseh zaposlenih, ustrezen odstotek iz ankete HWF pa je okoli 2 %. Delo s krajšim delovnim časom je torej v Sloveniji najbrž precej manj razširjeno, kot to kažejo uradne statistike.

Delež samozaposlenih je v državah kandidatkah z nižjo stopnjo razvitosti višji v kmetijskem sektorju: delno zaradi visokega deleža kmetijstva v gospodarstvu, delno zaradi visoke brezposelnosti. V bolj razvitih državah kandidatkah je višji delež v storitvenem sektorju in nekaj nižji v industrijskem. Žal ostaja neraziskano vprašanje, ali je samozaposlovanje v tranzicijskih državah povezano s podjetništvom ali gre za prikrito brezposelnost.

4.3 PRAKSA NEKATERIH EVROPSKIH PODJETIJ

Številna evropska podjetja v storitvenem sektorju (zavarovalnice, banke, skladi) so že uvedla fleksibilnost v modelih in organizaciji dela in nudijo možnosti za sklepanje fleksibilnih oblik zaposlitve in dela, medtem ko ostaja industrijski sektor bolj tog, posebej za delavce, zaposlene v proizvodnji. Distribucijski sektor, zdravstvo (bolnišnice), transport (letalske in ladijske družbe, železnica, cestna prevozna podjetja) in pošta sestavljajo panogo z »visokim tveganjem«, kjer delovniki večinoma ostajajo neprilagodljivi. Kot dokaz, da različne oblike fleksibilnosti nikakor niso novost v evropskem prostoru, navajam primer nemškega letalskega podjetja, ki je že leta 1967 uvedlo spremenljiv delovni čas, da bi zaposlenim olajšalo prihajanje na delo v času prometnih konic (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 588).

V **Nemčiji** je prišlo do uresničitve številnih pobud, med drugim do posebej oblikovane sheme dela, imenovane »individualni delovnik«. Uvedla ga je velika blagovna hiša Ludwig Beck v Münchnu, ki zaposluje 2.000 ljudi. Ti se vsak mesec sproti ob posvetovanju z nadrejeno osebo odločijo o svojem delovniku. Od zaposlenih se zahteva vsaj 60 in največ 163 ur dela na mesec. Nemško računalniško podjetje Condat GmbH dovoljuje zaposlenim, da sami izberejo delovne ure, z normalnim delovnikom od 30 do 40 ur tedensko. Pri tem osrednji delovni čas ni določen. In še primer Volkswagna, ki ostaja odličen primer skupne odločitve (angl. *collective agreement*), s katero je bila v podjetje vpeljana fleksibilnost v modelih in organizaciji dela: da bi zaposleni lažje usklajevali delo in zasebno življenje ter da se omogoči prerazporeditev delovnih ur v izogib presežni delovni sili, je Volkswagen uvedel skrajšan delovni teden 28,8 ur tedensko za obdobje štirih let (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 589).

Naj omenim, da se v Nemčiji z novim izrazom premični čas (nem. *Mobilzeit*) nadomešča izraz *part-time*, ker naj bi vseboval negativno oznako. *Mobilzeit* obsega različne možnosti kot delitev delovnega časa, daljše poletne počitnice, stisnjen delovnik (angl. *compressed working time*), podjetja pa so spodbujena k oblikovanju mobilnih delovnih mest, pri čemer je ponujeno svetovanje delno plačano s strani države (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 589).

V **Franciji** in **Belgiji** so fleksibilnost v modelih in organizaciji dela uvedli z namenom, da bi zmanjšali opravljanje nadur. V Franciji uporabljajo nekatera podjetja štiridnevni delovni teden: teden je sestavljen iz štirih delovnih dni s približno desetimi urami dela dnevno. Po mnenju delavcev in delodajalcev lahko tridnevni tedenski počitek nadomesti štiri napornejše delovne dni (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 589). Več francoskih drobnoprodajnih podjetij je delo organiziralo preko »majhnih otokov« (fr. *îlots*): manjšim skupinam delavcev je za

določeno obdobje zaupano posebno področje dela. Skupina se nato sama dogovori o razporedu delovnih ur in pristojnostih posameznih delavcev znotraj skupine (Aparicio I. Valverde et al., 1997, str. 605).

Na **Danskem** je bil z zakonom uveljavljen sistematični krožni sistem, ki daje vsakemu delavcu, zaposlenemu v istem podjetju več kot pet let, pravico, da se odloči za plačan dopust, katerega stroške krije država iz naslova prispevkov za brezposelnost. Dopust sme delavec izkoristiti na več načinov, med drugim nekaj ur tedensko, nekaj tednov letno ali za daljše obdobje, na primer eno leto (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 589).

Majhna, a pomembna rast vse bolj domiselnih oblik fleksibilnosti v modelih in organizaciji dela kaže, da želijo mnogi delodajalci postati učinkovitejši pri ravnanju z ljudmi pri delu, upoštevajoč njihove potrebe in želje. Te oblike fleksibilnosti, ponujene zaposlenim s polnim ali krajšim delovnim časom, krepijo fleksibilnost podjetja nasploh, obenem pa predstavljajo učinkovito motivacijsko orodje za odlične delavce.

5 RAZMIŠLJANJE O VLOGI IN POMENU FLEKSIBILNEGA ZAPOSLOVANJA V SLOVENIJI

Pretekla leta so bila v Sloveniji zaznamovana z izrednimi spremembami, ki jih je prinesel razpad bivše Jugoslavije. Slovenija je postala neodvisna država in v prvih letih samostojnosti je bila pozornost namenjena predvsem urejanju vprašanj političnega in gospodarskega sistema. Gledano z ekonomskega stališča, je tranzicija iz socialističnega sistema samoupravljanja k tržnemu kapitalističnemu sistemu povzročila velik preobrat. Možnosti zaposlovanja so se radikalno spremenile: iz visoke in stabilne zaposlenosti je prišlo do velikega porasta brezposelnosti, ki je bila v prejšnjem političnem sistemu prikrita. Ne gre pozabiti, da je bil temeljni cilj državnega socializma polna zaposlenost, ki je zagotavljala legitimnost sistema. Visok odstotek ljudi, ki so se upokojili, gre pripisati shemam zgodnejšega upokojevanja, s katerimi je država kratkoročno reševala težave na področju zaposlovanja. Spremembe na trgu dela so bile globlje kot spremembe v stopnji produkcije. Raven proizvodnje iz leta 1989 je bila ponovno dosežena leta 1997, medtem ko je bila leta 2000 zaposlenost še vedno na ravni 75 %, aktivno prebivalstvo pa na ravni 90 % v primerjavi z ravnijo pred tranzicijo (Sicherl, 2003, str. 13). Socialna politika, povezana z družino in delom, je pomembna sestavina ekonomskega in socialnega vidika države, povezanega z delom, zaposlovanjem in fleksibilnostjo. V Sloveniji kaže ta politika z raznimi olajšavami dokajšnjo skrb za družine, več posluha zanje pa je vnesel tudi Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih.

Če želimo v tem kontekstu analizirati vlogo in pomen fleksibilnega zaposlovanja v Sloveniji, je mogoče sklepati, da navkljub pomanjkljivim uradnim statističnim podatkom, ki zajemajo in predstavljajo le nekatere izmed fleksibilnih oblik zaposlitve in dela, vloga in pomen takšnega

zaposlovanja naraščata. Ti podatki, čeprav po raznovrstnosti skopi, nam povedo, da postaja trend naraščanja fleksibilnih delovnih razmerij značilen tudi za Slovenijo. Najpomembnejša med fleksibilnimi oblikami zaposlitve in dela – zaposlitev za določen čas – je s 14,2 % v letu 2002 presegla evropsko povprečje in je pomemben vir rasti zaposlenosti. Samozaposlitev je po pomenu naslednja izmed fleksibilnih oblik zaposlitve in dela. Po podatkih ankete HWF je v skupni zaposlenosti v Sloveniji v letu 2001 predstavljala 8-odstotni delež, po podatkih AJPESA-a pa je za leto 2002 letna poročila oddalo 53.199 samostojnih podjetnikov: med njimi je bilo 18 srednjih podjetnikov, vsi ostali so ustrezali merilom za majhna podjetja. Skupaj so podjetniki zaposlovali 64.494 oseb (Konjunkturni trendi, 2003, str. 6). To že nakazuje potrebo po natančnejši analizi, ki bi preučila razdelitev samozaposlenih v kategorijo podjetnikov in visokokvalificiranih profesionalcev oziroma neodvisnih strokovnjakov ter skupino, ki se je samozaposlila, ker ni imela drugih možnosti za preživljanje.

Podatki o zaposlitvah s krajšim delovnim časom vlogi in pomenu fleksibilnega zaposlovanja sicer jemljejo nekaj veljave, vendar menim, da bi bilo treba podrobneje preučiti razloge, zakaj je v Sloveniji ta fleksibilna oblika zaposlitve tako nepomembna v primerjavi z državami EU. Je razlog v široko dostopnem varstvu otrok, ki je deležno javne pomoči in omogoča visok delež zaposlenosti žensk v Sloveniji? Je mogoče, da Slovenci uvrščamo delo višje v sistemu vrednot kot prebivalci držav Evropske unije, kjer je ta oblika zaposlitve značilna za ženski del prebivalstva in omogoča združevanje delovnih ter družinskih obveznosti? Ali pa je odnos do zaposlitve s krajšim delovnim časom posledica pomanjkanja tradicije te oblike zaposlitve v državah s socialistično ureditvijo, ki so ji pripisovale predvsem socialno vlogo in so se zanjo odločale le osebe z zmanjšano zmožnostjo za delo? Slednje potrjuje nov program pospeševanja zaposlitve s krajšim delovnim časom, ki ga je v okviru Programa aktivne politike zaposlovanja za leto 2003 sprejela Vlada RS. Namen tega programa je spodbujanje delovne aktivnosti težje zaposljivih oseb (te opredeljuje zaposlitveni načrt) tako, da lahko delodajalec pridobi nadomestilo dela plače v višini, ki je odvisna od dobe zaposlitve (Pospeševanje zaposlitev za krajši delovni čas, 2003, str. 29).

Statistični podatki žal ne nudijo popolnih evidenc o delu na domu, vse do leta 2002 pa tudi ne o teledelu, t.j. delu na daljavo, kot obliki dela na domu. Nepopolno evidentiranje pomanjkljivo prikazuje obseg teh dveh fleksibilnih oblik zaposlitve in dela, za kateri je glede na rezultate raziskave Teledelo v Sloveniji že leta 1997 obstajalo precejšnje zanimanje (Jereb, Gradišar, 1998, str. 4). Prva raziskava, ki je na podlagi ankete RIS 2001 ocenila število teledelavcev v Sloveniji, je pokazala, da se lahko ob različnih opredelitvah te fleksibilne oblike zaposlitve in dela njihovo število razteza od 20.000 pa vse do 290.000 oseb. Med aktivnim prebivalstvom je bilo zabeleženih okoli 5 % oseb, ki so redni teledelavci in 4,9 % dopolnilnih teledelavcev. V raziskavi RIS 2002 je bila opredelitev teledela usklajena z opredelitvijo osrednje evropske raziskave s področja teledela, projektom ECaTT. Rezultati so pokazali, da je med aktivnim prebivalstvom 4,7 % teledelavcev (Vehovar, Robinšak, 2002, str. 4-5). Podatki Statističnega urada Republike Slovenije dopolnjujejo zgornje ocene, saj je Anketa o delovni sili za leto 2002 zabeležila 4 % teledelavcev, za prvo in drugo četrletje leta

2003 pa 4,9 % (Statistične informacije, 125/2003, str. 22, 198/2003, str. 22, 255/2003, str. 22). Kljub znatnim metodološkim razlikam med omenjenimi tremi anketami lahko ugotovimo, da Slovenija ne zaostaja za trendi v EU, ko gre za neformalne oblike teledela. Zaostajanje pa se kaže pri formalnem oziroma rednem teledelu, saj je med zaposlenimi v podjetjih le okoli 2 % oseb, ki so redni teledelavci in o njih poročajo podjetja (Vehovar, Robinšak, 2002, str. 5-6). Dodati velja, da je bil kot izvedbeni podprogram Akcijskega programa zaposlovanja za leti 2000 in 2001 sprejet Operativni program uvajanja dela na domu in dela na daljavo. Slednjega je podprl in sofinanciral Pospeševalni center za malo gospodarstvo (Horvat, 2000, str. 19).

Dodatno potrjujejo pomembno vlogo fleksibilnih oblik zaposlitve in dela ter fleksibilnosti v modelih in organizaciji dela podatki iz evidenc Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, ki spremlja gibanje prijavljenih potreb po delavcih. Poleg rednega zaposlovanja spremlja zavod preko letnih anket za delodajalce tudi obseg dela, opravljenega preko pogodb o delu in z nadurami. Tako najeta delovna sila opravi zelo velik obseg delovnih ur. Ker ustreznih podatkov za leto 2002 še ni na voljo, približno podobo o obsegu tako opravljenega dela dobimo iz podatkov za leto 2001. V tem letu je pogodbeno zaposlovalo 38,1 % anketiranih delodajalcev, pri katerih je bilo opravljenih 7,54 milijonov delovnih ur. Če te ure delimo s 1.750 delovnimi urami, kolikor jih v povprečju v enem letu opravi ena oseba, zaposlena s polnim delovnim časom, ugotovimo, da obseg tega dela ustreza okoli 4.300 ekvivalentom polnih zaposlitev. Nadurnega dela že zaposlenih delavcev se je posluževalo 39,2 % anketiranih delodajalcev, pri katerih je bilo opravljenega 16,95 milijonov delovnih ur. Če tudi obseg nadurnega dela pretvorimo v ekvivalent polnih zaposlitev, ugotovimo, da je bilo z nadurami opravljenih okoli 9.600 ekvivalentov polnih zaposlitev (Verša, 2003, str. 4-5). Vidimo, da je pomen teh dveh fleksibilnih oblik zaposlitve in dela velik: mnogo podjetij na ta način prilagaja obseg delovne sile trenutnim potrebam po delu.

5.1 ODPRTA PROBLEMSKA PODROČJA

Sicherl (2003, str. 170) navaja, da je bila za izbrane države v tranziciji v letu 2001 izvedena analiza za Svetovno banko, kjer ugotavljajo, da ima Slovenija najbolj restriktivno delovno zakonodajo med šestimi analiziranimi državami v tranziciji. Med 26-imi državami OECD in državami kandidatkami za vstop v EU razvrščajo Slovenijo na drugo mesto za Portugalsko po indeksu stopnje zakonodaje, ki ščiti zaposlene. Zdaj že sprejeti novi ZDR to sliko nekoliko popravlja, saj je omogočil nekatere rešitve, usmerjene k večji fleksibilnosti, kot na primer pravilnike glede zaposlitve za določen čas, glede zaposlitve s krajšim delovnim časom, glede zaposlitve za delo na domu in glede zaposlitve menedžerjev. Ovire za bolj fleksibilno prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam pa še obstajajo, saj je trajanje pogodb o zaposlitvi za določen čas še vedno omejeno.

Na drugi strani je v novem ZDR opuščena pogodba o delu, s katero so se opravljala začasna in občasna dela. Namen je bil preusmeriti zaposlovanje s pogodb o delu na pogodbe o

zaposlitvi, ki zagotavljajo večjo stopnjo socialne varnosti. Gibanja na trgu dela bodo pokazala, ali se bo delo, prej urejeno s pogodbo o delu, spremenilo v delovna razmerja za določen ali nedoločen čas, ali pa bo nadomeščeno z drugimi oblikami zaposlitev in dela. Ni mogoče povsem izključiti možnosti, da bodo delodajalci poiskali načine najemanja delovne sile, ki bodo zanje enako ali pa še bolj ugodni od pogodb o delu.

Tak primer je zaposlovanje delovne sile preko študentskih servisov, ki je v zadnjih letih vse obsežnejše. Regulacija študentskega dela je dokaj liberalna in omogoča širok obseg dela. Točnih podatkov o številu delovnih ur, opravljenih preko študentskega dela, ni mogoče najti, zato lahko o naraščanju te fleksibilne oblike dela posredno sklepamo iz podatkov o porastu števila študentskih servisov: v letu 2002 je imelo koncesijo za posredovanje študentskega in dijaškega dela 81 poslovnih subjektov s skupno 176 poslovalnicami, medtem ko jih je bilo leta 1999 »le« 45 (Verša, 2003, str. 5). Vprašanje je, ali je rast števila študentskih servisov pogojevalo le opazno večanje števila študentov, saj je znano, da je za delodajalce zaposlovanje študentov najbolj ugodna oblika najemanja delovne sile: ob neto znesku za delo študenta mora delodajalec plačati le še provizijo posredovalca. Očitno je to najcenejša delovna sila, do katere ima delodajalec najmanj obveznosti, obenem pa inštrument, ki ga je mogoče zlorabiti. Težko je oceniti vpliv dela preko študentskih servisov na redno zaposlovanje in sklepanje drugih fleksibilnih oblik zaposlitve in dela. Zato menim, da bi bilo smiselno dopolniti zbiranje podatkov o študentskem delu z obsegom dela in natančneje opredeliti regulacijo in nadzor nad njim.

Neraziskano ostaja vprašanje črne ekonomije, ki ga pri nas lahko povežemo z visokim odstotkom neformalnega in prostovoljnega dela, kot ga je zabeležila anketa HWF. Za prostovoljno delo za neprofitno organizacijo je delež pozitivnih odgovorov za Slovenijo nadpovprečno visok, 19-odstoten, in deli tretje mesto z Veliko Britanijo za Nizozemsko (29 %) in Švedsko (26 %). Pri neformalnem delu brez plačila za prijatelja ali sorodnika, ki ni član gospodinjstva, pa Slovenija z deležem pozitivnih odgovorov izredno izstopa, saj znaša delež 54 % in je kar dvakrat večji od povprečnega deleža sodelujočih držav v projektu HWF (Sicherl, 2003, str. 81). To področje dela odpira zanimiva vprašanja za podrobnejšo analizo, obenem pa se poraja skrb, da uradni statistični podatki ne izkazujejo realnih podatkov o obsegu fleksibilnih oblik zaposlitve in dela, temveč jih prikazujejo nižje. Po zgledu Evropske komisije, ki sponzorira več projektov za preiskovanje črne ekonomije v EU, bi kazalo tudi pri nas opraviti raziskave, ki bi preučile razsežnost tega pojava in povezave z zaposlovanjem in fleksibilnostjo.

Končno ostaja dejstvo, da so pri nas davki na delo visoki, na kapital pa nizki, kar brez dvoma otežuje večjo fleksibilnost na trgu dela. Mednarodna raziskava revije Forbes (2003) postavlja Slovenijo med 29 evropskimi državami na prvo mesto kot primer, ko v določeni skupini dohodkov Slovencem ostaja najnižji odstotek plače po plačilu vseh davkov. To nedvomno kaže, da bo spremenjena nova delovna zakonodaja sicer vplivala na večjo fleksibilnost zaposlovanja, da pa bo treba marsikaj spremeniti tudi na drugih področjih.

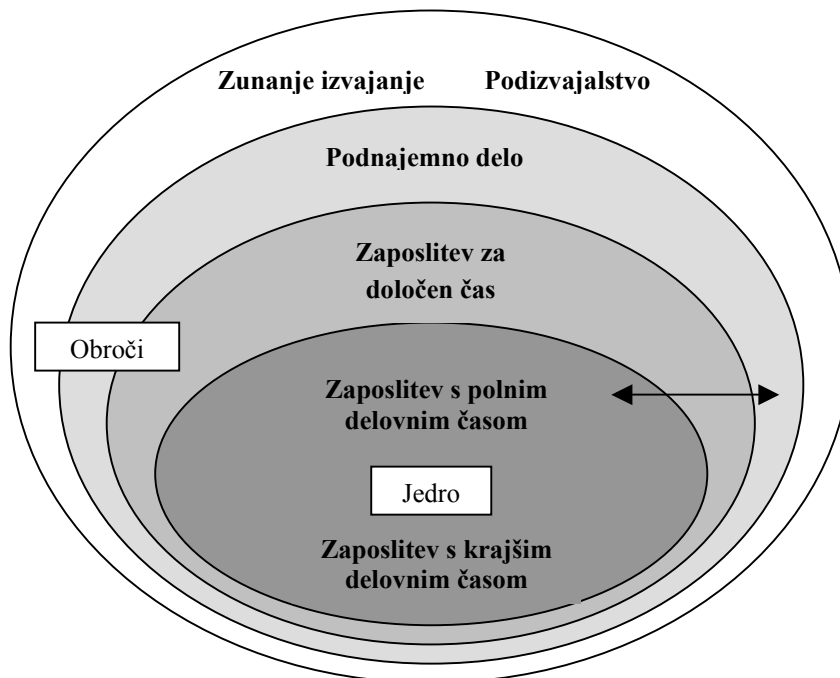
5.2 SMERNICE IN PREDLOGI

Iz zapisanega lahko povzamemo, da je fleksibilno zaposlovanje odločilno za hitro prilagajanje podjetij tržnim spremembam, če naj bo učinkovito z vidika stroškov. Vsako vgrajevanje stalnic v hitro spreminjajočem se okolju je lahko pogubno. S temi spremembami se že danes soočajo tudi slovenska podjetja, a vsako na svoj način. Ker je pri tem bistven sistematičen pristop, predstavljam enega izmed modelov fleksibilnega zaposlovanja, imenovanega strategija jedra in obročev, ki ga povzemam po Nollenu in Gannonu (1996, str. 285-286). Model, ki je prilagojen novi delovni zakonodaji, upošteva različne vrste potreb podjetij po fleksibilnosti.

5.2.1 STRATEGIJA JEDRA IN OBROČEV

Ta strategija predpostavlja, da manjša skupina zaposlenih (tudi menedžerjev) sestavlja jedro, ki ga želi menedžment obdržati kot stalne člane podjetja. Ti ljudje so zaposleni za nedoločen čas, večina tudi s polnim delovnim časom. Drugi ljudje v podjetju tvorijo okoli jedra obroče, ki predstavljajo različne fleksibilne oblike zaposlitve in dela (glej sliko 2). Podjetje ima do teh delavcev različne obveznosti in jih po potrebi lahko odpusti.

Slika 2: Strategija jedra in obročev



Vir: Nollen, Gannon, 1996, str. 286.

V sliki 2 jedro obkrožajo krogi zaposlenih po pogodbi za določen čas, med njimi zaposleni s krajšim delovnim časom, po pogodbi o delu na domu, podnajemni delavci ali samozaposleni

v podizvajalskih odnosih, kot sta zunanje izvajanje in podizvajalstvo. Ko se premikamo od jedra proti zunanosti, funkcionalna fleksibilnost pojema in številčna narašča.

Podjetje jedro obravnava drugače od obročev, ki ga obkrožajo, saj bo več investiralo v usposabljanje tistih zaposlenih, ki sestavljajo jedro. Večina se usposablja hkrati na področju večih funkcij in aktivnosti, s čimer podjetje maksimira funkcionalno fleksibilnost teh ljudi. Jedro lahko sestavljajo tudi nekateri delavci, zaposleni s krajšim delovnim časom, delavci, ki si delijo delovno mesto, ali delavci, ki se prostovoljno odločijo za začasno krajši delovnik v času ekonomske recesije. S temi oblikami fleksibilnih delovnih razmerij podjetje maksimira tudi številčno in časovno fleksibilnost.

Kot navajata Nollen in Gannon (1996, str. 297), bo podjetje doseglo željeno fleksibilnost delovne sile le, če bodo zaposleni in veččine, ki jih ti obvladujejo, hitro prilagodljivi. Podjetja lahko dosežejo številčno fleksibilnost z uravnavanjem skupne količine delovnega časa, ko povpraševanje narašča ali pada, tako da spreminja število zaposlenih ali število ur, ki jih v delo vložijo zaposleni. Časovna fleksibilnost je lahko dosežena z razporejanjem delovnega časa preko dneva, tedna, meseca ali leta na različne že omenjene načine. Kot dopolnilo številčni in časovni fleksibilnosti lahko podjetja krepijo funkcionalno fleksibilnost tako, da delavce usposobijo za različna delovna mesta in opravljanje različnih delovnih nalog. Premestitve delavcev znotraj podjetja iz delovnih mest z malo obremenitvami na mesta z visokimi obremenitvami pa lahko zmanjšajo obseg sprememb, potrebnih za spreminjanje števila delavcev ali delovnih ur.

Ustrezno plačno fleksibilnost bo podjetje doseglo s sistematičnim obvladovanjem izdatkov za stroške dela, ki ga omogoča fleksibilno zaposlovanje delavcev za določen čas, s krajšim delovnim časom ali podnajemnih delavcev. Ob potrebnem naraščanju produktivnosti dela se mora obseg potrebnega dela tesno ujemati s potrebo po delovni sili, tako da je plačana le, ko jo potrebujemo in ne obratno. Brezdelja podjetju ni treba plačevati. Poleg stroškov plač in prispevkov bodo podjetja skušala zniževati tudi druge stroške zaposlovanja in ravnanja z ljudmi pri delu, kot na primer z izboljševanjem postopkov zaposlovanja in ocenjevanja. In še: stroške dela lahko podjetje prilagaja ekonomskemu uspehu tako, da se izdatki za delo znižajo, ko padejo zaslužki, kar omogoča skupni dogovor med zaposlenimi.

Podjetje, ki uporablja strategijo jedra in obročev, brezpogojno sprejme neprestano prilagajanje delovne sile kot način življenja. Potrebe, ki jih narekuje zunanje okolje, silijo podjetja k uvajanju fleksibilnih delovnih razmerij: neprestano prilagajanje zaposlenih v podjetju je nujnost. Leta 1967 je James Thompson zaslovel s trditvijo, da glavni problem sodobnih podjetij ni dobičkonosnost kot taka, temveč ravnanje zunanje okoljske negotovosti, da bi lahko dosegali dolgoročno dobičkonosnost. Glede na Thompsona bi morala podjetja ščititi svoje tehnično in proizvodjalno jedro (Nollen, Gannon, 1996, str. 296). Lahko rečemo, da je prav strategija jedra in obročev, ki uresničuje zadovoljevanje potreb podjetij po različnih vrstah fleksibilnosti, oblikovana za doseg takega cilja.

5.2.2 DRUGI IZZIVI

Da bi slovenska podjetja znala izkoristiti prednosti fleksibilnega zaposlovanja in se izogniti možnim težavam pri ravnanju z ljudmi pri delu, je najpomembnejše, da sistematično uporabljajo strategijo jedra in obročev ter se izogibajo naključnim oziroma slepim pristopom k zaposlovanju. Zagotovo morajo manjša in manj dobičkonosna podjetja uporabiti drugačen pristop kot velika, saj se soočajo z manjšo finančno fleksibilnostjo. Vendar se morajo tako majhna kot velika podjetja hkrati posluževati več vrst fleksibilnih oblik zaposlitve in dela, če želijo izkoristiti prednosti različnih vrst fleksibilnosti. Pomembno je, da pred tem določijo vrsto oziroma vrste fleksibilnosti – številčno, funkcionalno, časovno in plačno - ki jih želijo maksimirati preko vsake izmed fleksibilnih oblik zaposlitve in dela. V nasprotnem primeru ne morejo vedeti ali izmeriti, če dosegajo svoje cilje.

Poudariti velja, da je večjo fleksibilnost zaposlenih mogoče doseči tudi z boljšo uporabo zaposlenih, ki sestavljajo jedro. Podjetje deluje v tej smeri, ko člani jedra, najsi bodo menedžerji ali drugi zaposleni, prevzemajo dodatne naloge in odgovornosti, kot jih opredeljuje funkcionalna fleksibilnost. Poti za doseg tega cilja fleksibilnosti podjetja ob hkratnem zmanjšanju stroškov dela je več, med drugim na primer (Nollen, Gannon, 1996, str. 305):

- vključevanje delavcev s krajšim delovnim časom med redno zaposlene delavce jedra tako, da njihove delovne ure variirajo v okviru prej dogovorjenih možnosti;
- delitev delovnega mesta za zaposlene s polnim delovnim časom, ki se kot skupina strinjajo, da bodo prostovoljno zmanjšali število delovnih ur in višino plač v času recesije;
- uvajanje prostovoljne izbire krajšega delovnika za posamezne delavce, zaposlene s polnim delovnim časom, ki bi s soglasjem nadrejene osebe začasno zmanjšali število delovnih ur na teden.

Dodatno možnost ponuja sklepanje pogodb o letnem številu delovnih ur s tistimi zaposlenimi, ki se strinjajo s prerazporeditvijo pogodbeno dogovorjenega števila delovnih ur preko leta skladno s potrebami podjetja po delovni sili. To je v tujini uveljavljena oblika fleksibilnega dela, ki pa je naša delovna zakonodaja žal ne dopušča.

Nadaljuje se razprava o prednostih in slabostih zmanjševanja in prilagajanja števila zaposlenih v podjetjih skladno s strategijo jedra in obročev. Vedno manjši bo odstotek tistih zaposlenih, ki jim bo po končanem šolanju zagotovljena doživljenjska zaposlitev. V podjetjih, ki se soočajo z negotovostjo in konkurenco, relativne varnosti zaposlitve ne bo mogoče zagotoviti niti visoko izobraženim zaposlenim in menedžerjem, četudi v obdobjih prosperitete. Seveda obstajajo alternativni načini zmanjševanja delovne sile, kot na primer dodatno usposabljanje delavcev v času gospodarskega nazadovanja, prostovoljni neplačani dopusti (angl. *sabbatical leave*), dogovori o krajšem delovnem času, začasno znižanje plač, delitev delovnih mest, zgodnje upokojevanje ipd. Različni pristopi k prilagajanju števila

zaposlenih so pomembni predvsem zaradi krepitve pripadnosti delavcev podjetju, saj jo utegne vztrajno zmanjševanje števila zaposlenih sicer oslabiti.

Kot poudarja DeRoure, bodo fleksibilno zaposlovanje in fleksibilne oblike zaposlitve in dela dosegli polno priznanje le, če bodo upoštevana sledeča pravila (Papalexandris, Kramar, 1997, str. 593):

- pravilo svobodne izbire (zaposleni naj imajo možnost izbire fleksibilnih oblik zaposlitve in dela oziroma dela v okviru fleksibilnosti v modelih in organizaciji dela);
- pravilo izničenja (zaposleni lahko ponovno pridobijo status, ki so ga imeli prej ali prevzamejo drug status, če tako želijo);
- pravilo nediskriminacije (»fleksibilno« zaposleni ne smejo biti podvrženi diskriminaciji glede možnosti napredovanja in usposabljanja) in
- pravilo *pro rata* (pravice iz socialnega zavarovanja naj bodo vsaj proporcionalne dejanskemu času, ki ga zaposleni preživijo ob delu).

Iz povedanega lahko zaključimo, da obstaja veliko število izbir, ki jih lahko podjetja zasledujejo z namenom, da bi dosegla različne vrste fleksibilnosti znotraj jedra in obročev. Opisani predlogi in smernice oblikujejo le začetno točko podjetju, ki naj sistematično in proaktivno načrtuje strategijo jedra in obročev in se ne odziva na probleme šele, ko se pojavijo. Naključni in nesistematični pristopi pogosto ne uspejo maksimirati različnih vrst fleksibilnosti.

SKLEP

Podjetja v Sloveniji so s prehodom iz starega v nov politični in gospodarski sistem doživela korenite spremembe. Tudi tista podjetja, ki pred osamosvojitvijo niso poslovala na razvitih tujih trgih, so morala po zaprtju bivšega jugoslovanskega trga sprejeti izzive zahodnoevropskih in drugih trgov. Za to je bilo treba povsem drugače poslovno razmišljati: pojavila se je potreba po fleksibilnosti, ki velja za praktičen odgovor na probleme povečane negotovosti, konkurenčnosti in pritiskov na zniževanje stroškov. Fleksibilne oblike zaposlitve in dela niso bile nov pojav – nekatere izmed njih je poznal že stari Zakon o delovnih razmerjih. Novost je postal obseg njihove uporabe, predvsem pa način zaposlovanja.

Namen tega dela je bil, da slovenskim podjetjem prikažem vrzeli na strani ponudbe in povpraševanja na trgu dela in pokažem, da je s strateškim prijemom na področju zaposlovanja mogoče reševati težave novega poslovnega okolja. Ker je med domačimi deli moč zaslediti predvsem sociološki vidik fleksibilnega zaposlovanja in možen vpliv na socialno politiko države, sem se v diplomskem delu osredotočila na ekonomski vidik. Izvor fleksibilnosti sem iskala v ekonomskih in tehnoloških spremembah in jo utemeljevala s človeškega vidika, ko sem pisala o socialnih in družinskih spremembah. V težnji po čimbolj celoviti predstavitvi temeljnega vzgiba pojava fleksibilnosti, ki je ekonomski, sem podlago zanj našla tudi v dveh

ekonomskih teorijah. Ugotovitve prvih dveh poglavij nesporno narekujejo usmeritev slovenskih podjetij k fleksibilnem zaposlovanju.

V tretjem poglavju sem podjetjem predstavila možnosti za fleksibilno zaposlovanje v Sloveniji: na eni strani novo delovno zakonodajo, na drugi odnos ljudi do fleksibilnosti. Spremembe delovne zakonodaje, ki jih prinaša novi Zakon o delovnih razmerjih, so možnostim za fleksibilno zaposlovanje sicer dodale nekatere nove rešitve, vendar ovire za bolj fleksibilno prilagajanje spremembam še vedno obstajajo. Stališče aktivnih udeležencev na slovenskem trgu dela sliko o fleksibilnosti dopolnjuje: preučevanje raznih vidikov fleksibilnosti dela je pokazalo, da je Slovenija v marsikaterem pogledu dokaj fleksibilna in odprta za fleksibilnost v modelih in organizaciji dela, da pa fleksibilne oblike zaposlitve in dela v primerjavi s standardno zaposlitvijo še vedno veljajo za manj privlačne. Podobno stanje je mogoče zaslediti tudi v drugih državah kandidatkah za vstop v Evropsko unijo, kar nakazuje, da je vpliv starega političnega in gospodarskega sistema, ki je priznaval predvsem zaposlitev za nedoločen čas in s polnim delovnim časom, še vedno močan. A naj si še tako želimo zagotovljene varnosti doživljenjskega delovnega mesta oziroma zagotovljeno preživetje podjetja, to v razvitem svetu realno ni več mogoče. Spremembe poslovnega okolja podjetja so dani zunanji dejavniki, ki pomenijo stalno spreminjajoči se okvir za odločanje v podjetju. Zato je fleksibilno prilagajanje podjetij v Sloveniji nujnost – togo vztrajanje pri starem načinu razmišljanja pomeni le slabšanje konkurenčnosti in posledično tudi standarda za velik del prebivalstva.

Fleksibilno zaposlovanje v Sloveniji je tako kot drugod po svetu potreba in ne le možnost. To ne pomeni, da so fleksibilne oblike zaposlitve in dela v primerjavi s standardno zaposlitvijo bolj pomembne: ne gre spregledati dejstva, da veliko ljudi nadaljuje ali želi delati na standarden način. Ni pomembno, katera oblika zaposlitve ali dela bo prevladujoča, pomembno je, da se podjetje nauči prilagajati stanju, kjer bo poleg standardne zaposlitve bistven del evropske populacije vse bolj verjetno izbiral med fleksibilnimi oblikami zaposlitve in dela. Zato je v diplomskem delu slovenskim podjetjem predstavljen primer sistematičnega pristopa k fleksibilnem zaposlovanju, t.i. strategija jedra in obročev. Podjetje, ki uporablja strategijo jedra in obročev, brezpogojno sprejme neprestano prilagajanje delovne sile kot način življenja. Obe predstavljeni ekonomski teoriji, tako teorija transakcijskih stroškov kot teorija osnovnih virov podjetja, nakazujeta, da bi tudi slovenska podjetja morala uporabljati strateški pristop k zaposlovanju v prid čim večje fleksibilnosti in zmožnosti ravnanja zunanje okoljske negotovosti. Podjetje, ki se bo znalo spoprijeti z izzivi zaposlovanja, bo imelo večje možnosti, da bo tudi na dolgi rok uspešno.

LITERATURA

1. Aparicio I. Valverde Mireia et al.: Conclusion: the flexibility paradox. *Employee Relations*, Bradford, UK, 19(1997), 6, str. 596-608.
2. Atkinson John: Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. IMS Report, Brighton, UK, 89(1985), str. 1-31.
3. Barney Jay B.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1991), 1, str. 99-120.
4. Brewster Chris et al.: Introduction. Flexibility in the European labour markets?. *Employee Relations*, Bradford, UK, 19(1997), 6, str. 509-518.
5. Demartino Richard, Barbato Robert: Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of Business Venturing*, 18 (2003), 6, str. 815-832.
6. Felstead Alan, Jewson Nick: *Global Trends in Flexible Labour*. London: Macmillan Business, 1999. 213 str.
7. Flood Patrick C., Olian Judy D.: Human resource strategies for world-class competitive capability, v: Flood Patrick C., Gannon Martin J., Paauwe Jaap (ur.): *Managing Without Traditional Methods*. Cambridge: Adison-Wesley Publishing Company, 1996, str. 3-30.
8. Gunnigle Patrick, Turner Thomas, Morley Michael: Employment flexibility and industrial relations arrangements at organisation level. *Employee Relations*, Bradford, UK, 20(1998), 5, str. 430-442.
9. Horvat Anja: Pomembni so rezultati, ne navzočnost v službi. *Delo*, Ljubljana, 12. december 2000, str. 19.
10. Jereb Eva, Gradišar Miro: *Teledelo v Sloveniji*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 1998. 10 str.
11. Konjunktorni trendi. *Glas gospodarstva*, Ljubljana, 2003, julij-avgust, str. 4-7.
12. Kromkowski Julie A., Murphy Eamonn: Managing without quality boundaries, v: Flood Patrick C., Gannon Martin J., Paauwe Jaap (ur.): *Managing Without Traditional Methods*. Cambridge: Adison-Wesley Publishing Company, 1996, str. 257-278.
13. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
14. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1998. 422 str.
15. Lipičnik Bogdan: Fleksibilna zaposlitev – zgolj možnost ali potreba?. *Evrobilten*, Ljubljana, 2000, 14, str. 16-17.

16. Morley Michael, Gunnigle Patrick, Haraty Noreen: Developments in flexible working practices in the Republic of Ireland. *International Journal of Manpower*, 16(1995), 8, str. 38-58.
17. Nollen Stanley A., Gannon Martin J.: Managing without a complete, full-time workforce, v: Flood Patrick C., Gannon Martin J., Paauwe Jaap (ur.): *Managing Without Traditional Methods*. Cambridge: Adison-Wesley Publishing Company, 1996, str. 279-306.
18. Papalexandris Nancy, Kramar Robin: Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work. *Employee Relations*, Bradford, UK, 19(1997), 6, str. 581-595.
19. Pfeffer Jeffrey: *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 281 str.
20. Pospeševanje zaposlitev za krajši delovni čas. *Poslovne priložnosti*, Ljubljana, 8(2003), 4-5, str. 29.
21. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1998. 435 str.
22. Sicherl Pavle: *Fleksibilnost dela – primerjalna analiza*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2003. 210 str.
23. Sicherl Pavle, Remec Matija: *Analiza ankete o fleksibilnosti dela v Sloveniji*. *IB revija*, Ljubljana, 37(2003), 1, str. 18-34.
24. Svetlik Ivan et al.: *Zaposlovanje: Približevanje Evropi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1994. 239 str.
25. Tregaskis Olga: The “non-permanent” reality!. *Employee Relations*, Bradford, UK, 19(1997), 5, str. 535-554.
26. Vehovar Vasja, Robinšak Matjaž: *Teledelo v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za metodologijo in informatiko, Projekt RIS, junij 2002. 127 str.
27. Verša Dorotea: *Poklicna struktura aktualnega povpraševanja v letu 2002*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2003. 24 str.
28. Wally Stefan, Carroll Stephen J., Jr., Flood Patrick C.: *Managing without traditional structures*, v: Flood Patrick C., Gannon Martin J., Paauwe Jaap (ur.): *Managing Without Traditional Methods*. Cambridge: Adison-Wesley Publishing Company, 1996, str. 73-104.

VIRI

1. Anderson Jack: *Misery Hates Company*. *Forbes.com*, [URL: http://www.forbes.com/home_europe/global/2003/0526/030.html], 26.5.2003.

2. Employment in Europe 2002: Recent Trends and Prospects. Luxembourg: European Commission, 2002. 206 str.
3. Labour Force Survey, Principal Results 2002, Acceding Countries. Luxemburg: Eurostat, Theme 3-16/2003, str. 1-7.
4. Labour Force Survey, Principal Results 2002, EU and EFTA Countries. Luxemburg: Eurostat, Theme 3-15/2003, str. 1-7.
5. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/01).
6. Statistične informacije, št. 148/2001. Ljubljana: Statistični urad RS, 2001. 13 str.
7. Statistične informacije, št. 125/2003. Ljubljana: Statistični urad RS, 2003. 33 str.
8. Statistične informacije, št. 198/2003. Ljubljana: Statistični urad RS, 2003. 32 str.
9. Statistične informacije št. 255/2003. Ljubljana: Statistični urad RS, 2003. 32 str.
10. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02).
11. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 20/98, 84/98, 6/99, 45/01, 93/02).
12. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Uradni list RS, št. 97/01, 11/03).
13. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 5/91, 17/91, 12/92, 71/93, 2/94, 38/94, 69/98, 65/00, 97/01, 67/02).

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

annualization of hours (angl.) – pogodba o letnem številu delovnih ur;
collective agreement (angl.) – skupna odločitev;
compressed working time (angl.) – stisnjen delovnik;
delaying (angl.) – zmanjševanje števila ravni odločanja;
fixed-term employment (angl.) – zaposlitev za določen čas;
flexitime (angl.) – spremenljiv delovni čas;
flexible working hours (angl.) – fleksibilen delovnik;
governance mechanism (angl.) – mehanizem vladanja;
human capital pool (angl.) – sklad človekovega kapitala;
home-based work (angl.) – delo na domu;
îlots (fr.) – majhni otoki
job-sharing (angl.) – delitev delovnega mesta;
Labour Force Survey (angl.) – anketa o delovni sili;
Mobilzeit (nem.) – premični čas;
non-permanent (angl.) – nestalen;
olko (gr.) – dom;
olkovuía (gr.) – ekonomija;
outsourcing (angl.) – zunanje izvajanje;
part-time employment (angl.) – zaposlitev s krajšim delovnim časom;
part-time work (angl.) – delo s krajšim delovnim časom;
pro rata (lat.) – v razmerju;
Quality organization (angl.) – kakovostna organizacija;
sabbatical leave (angl.) – prostovoljni neplačani dopust;
subcontracting (angl.) – podizvajalstvo;
subcontractor (angl.) – podizvajalec;
teleworking (angl.) – teledelo;
temporary employment (angl.) – zaposlitev med delavcem in delodajalcem, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku (podnajemno delo);
The transaction costs theory (angl.) – teorija transakcijskih stroškov;
The resource base theory (RBT) of the firm (angl.) – teorija osnovnih virov podjetja;
The resource base view of the firm (angl.) – vidik osnovnih virov podjetja;
Virtual organization (angl.) – navidezna organizacija;
voun (gr.) – skrbeti.

PRILOGA 1

Pogodba o zaposlitvi se lahko sklene za določen čas, če gre za:

- izvrševanje dela, ki po svoji naravi traja določen čas,
- nadomeščanje začasno odsotnega delavca,
- začasno povečan obseg dela,
- zaposlitev tujca ali osebe brez državljanstva, ki ima delovno dovoljenje za določen čas, razen v primeru osebnega delovnega dovoljenja,
- poslovodne osebe,
- opravljanje sezonskega dela,
- delavca, ki sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas zaradi priprave na delo, usposabljanja ali izpopolnjevanja za delo oziroma izobraževanja,
- zaposlitev za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa, izdane v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu,
- opravljanje javnih del oziroma vključitev v ukrepe aktivne politike zaposlovanja v skladu z zakonom,
- pripravo oziroma izvedbo dela, ki je projektno organizirano,
- delo, potrebno v času uvajanja novih programov, nove tehnologije ter drugih tehničnih in tehnoloških izboljšav delovnega procesa ali zaradi usposabljanja delavcev,
- voljene in imenovane funkcionarje oziroma druge delavce, ki so vezani na mandat organa ali funkcionarja v lokalnih skupnostih, političnih strankah, sindikatih, zbornicah, društvih in njihovih zvezah,
- druge primere, ki jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba na ravni dejavnosti.

PRILOGA 2

Delodajalec ne sme napotiti delavcev k drugemu uporabniku:

- v primerih, ko bi šlo za nadomeščanje pri uporabniku zaposlenih delavcev, ki stavkajo,
- v primerih, ko je uporabnik v predhodnem obdobju 12 mesecev odpovedal pogodbe o zaposlitvi večjemu številu pri njem zaposlenih delavcev,
- v primerih, ko gre za delovna mesta, pri katerih iz ocene tveganja uporabnika izhaja, da so delavci, ki opravljajo delo na teh delovnih mestih izpostavljeni nevarnostim in tveganjem, zaradi katerih se določajo ukrepi zmanjševanja oziroma omejevanja časovne izpostavljenosti,
- v drugih primerih, ki se lahko določijo s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti.