



Socialni in  
kulturni kapital



# Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju





Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju



**Zbirka Vodenje v vzgoji in izobraževanju**

ISSN 1855-6582

# Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju



**Uvajanje prožnih oblik zaposlovanja  
na primeru projekta  
Dvig socialnega in kulturnega  
kapitala**

Sebastjan Čagran  
Lea Avguštin



Socialni in  
kulturni kapital



**Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju:  
uvajanje prožnih oblik zaposlovanja na primeru projekta**

**Dvig socialnega in kulturnega kapitala**

mag. Sebastjan Čagran

Lea Avguštin

**Recenzenta** · dr. Andrej Kohont in dr. Mateja Brejc

**Izdala in založila** · Šola za ravnatelje, Dunajska 104, 1000 Ljubljana

**Lektoriranje** · Sara Horvat, Šola za ravnatelje

**Oblikovanje in tehnična ureditev** · Alen Ježovnik, Folio

**Oblikovanje naslovnice** · Zajček, d. o. o.

Ljubljana | 2015

© 2015 Šola za ravnatelje

Pri zasnovi raziskave sta Šole za ravnatelje sodelovala dr. Tatjana Ažman in dr. Andrej Koren, iz Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani pa dr. Andrej Kohont in dr. Miroljub Ignjatović.

Pri zbiranju in obdelavi podatkov so iz Šole za ravnatelje sodelovali Andrej Savarin, Anja Ussai in Timotej Štritof.

Publikacija je sofinancirana s sredstvi Evropskega socialnega sklada v okviru projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti.

Publikacija je brezplačna.



CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37:331.5(0.034.2)

ČAGRAN, Sebastjan

Zaposlovanje z elementi prožnosti v vzgoji in izobraževanju [Elektronski vir] : uvajanje prožnih oblik zaposlovanja na primeru projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala / Sebastjan Čagran, Lea Avguštin. – El. knjiga. – Ljubljana : Šola za ravnatelje, 2015. – (Zbirka Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 1 s s n 1855-6582)

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-89-3.pdf>

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-90-9/flipbook.html>

ISBN 978-961-6637-89-3 (pdf)

ISBN 978-961-6637-90-9 (html)

1. Avguštin, Lea

281143552

# Kazalo

Seznam preglednic · 7

Seznam slik · 9

## 1 Uvod · 11

## 2 Zaposljivost in zaposlitvene zmožnosti zaposlenih v vzgoji in izobraževanju · 15

2.1 Zaposlitvene zmožnosti · 16

2.2 Dejavniki zaposljivosti v šolah in vrtcih · 19

2.3 Dejavniki socialnega in kulturnega kapitala in zaposljivost · 20

## 3 Varo zaposlovanje z elementi prožnosti · 23

3.1 Prožnost v zaposlovanju · 23

3.2 Varnost pri zaposlovanju · 24

3.3 Varna prožnost · 25

3.4 Oblike zaposlitve z elementi prožnosti · 26

3.5 Opredelitev zaposlitve z različnimi elementi prožnosti · 28

3.6 Prednosti in slabosti zaposlitev z elementi prožnosti · 28

## 4 Prožno zaposlovanje v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih · 33

4.1 Na slovenskem trgu dela prisotne oblike zaposlovanja z elementi prožnosti · 34

4.2 Pregled zaposlovanja z elementi prožnosti v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih · 39

## 5 Zasnova raziskave · 43

5.1 Opis z raziskavo spremljanih oblik zaposlovanja z elementi prožnosti · 43

5.2 Izhodiščna spoznanja · 46

5.3 Opredelitev raziskave · 51

5.4 Predstavitev vzorca · 51

5.5 Opredelitev raziskovalnega problema in konceptualizacija raziskovalnih vprašanj · 55

5.6 Opis procesa raziskovanja · 56

## 6 Rezultati raziskave · 61

6.1 Demografski podatki · 61

6.2 Elementi prožnosti pri zaposlitvah udeležencev · 61

6.3 Okoliščine prožnih zaposlitev strokovnih delavcev · 66

6.4 Prednosti in slabosti zaposlitev z elementi prožnosti s strani ravnateljev · 67

6.5	Percepcija pomembnosti kompetenc s strani strokovnih delavcev in ravnateljev · 70
6.6	Ocena vpliva zaposlitve z elementi prožnosti na zaposlitvene zmožnosti strokovnih delavcev · 76
6.7	Percepcija vpliva dejavnikov socialnega in kulturnega kapitala na zaposljivost strokovnih delavcev · 81
<b>7</b>	<b>Ugotovitve in priporočila · 85</b>
<b>8</b>	<b>Sklep · 89</b>
	<b>Literatura · 91</b>
	<b>Priloge · 95</b>





## Seznam preglednic

- 2.1 Razvrstitev kompetenc po ravneh · 17
- 2.2 Povezava med dejavniki socialnega in kulturnega kapitala in zaposlitvenimi zmožnostmi · 21
- 3.1 Vrste prožnih oblik zaposlovanja glede na temeljne dimenzije zaposlitve · 27
- 3.2 Različne ravni prožnosti · 28
- 4.1 Število zaposlenih v v iz za polni in krajši delovni čas · 40
- 5.1 Ocena, koliko so v projektu Dvig s k k pridobili strokovni delavci zase · 47
- 5.2 Zaposleni po spolu · 52
- 5.3 Zaposleni po delovnih mestih · 52
- 5.4 Zaposleni koordinatorji po delovnih mestih · 53
- 5.5 Zaposleni partnerji po delovnih mestih · 53
- 5.6 Starost zaposlenih strokovnih delavcev, koordinatorjev in partnerjev · 54
- 5.7 Delovna doba zaposlenih strokovnih delavcev, koordinatorjev in partnerjev · 55
- 6.1 Kako pogosto vprašani ravnatelji pri zaposlitvah uporabljajo elemente prožnosti · 62
- 6.2 Koliko vprašani ravnatelji podpirajo zaposlovanje z različnimi elementi prožnosti · 63
- 6.3 Zaposlitev na projektu s k k · 66
- 6.4 Ocena strokovnih delavcev o pomembnosti kompetenc za njihovo zaposljivost · 71
- 6.5 Ocena ravnateljev o pomembnosti kompetenc za zaposljivost strokovnih delavcev · 73
- 6.6 Primerjava razlik pomembnosti kompetenc za zaposljivost strokovnih delavcev · 76
- 6.7 Ocena kompetentnosti strokovnih delavcev pred zaposlitvijo v projektu s k k · 77
- 6.8 Ocena kompetentnosti strokovnih delavcev po zaposlitvi v projektu s k k · 79
- 6.9 Vpliv dejavnikov s k k na zaposljivost strokovnih delavcev · 82





## Seznam slik

- 5.1 Smer izobrazbe učiteljev · 53
- 6.1 Odstopanja med dejansko uporabo zaposlitev z elementi prožnosti in podporo · 64
- 6.2 Prožnost pri zaposlovanju strokovnih delavcev glede na različne vrste pogodb o zaposlitvi · 65
- 6.3 Pregled elementov prožnosti pri zaposlitvah strokovnih delavcev glede organizacije dela, razporejanja delovnega časa in kraja opravljanja dela · 65
- 6.4 Zaposlitev po izteku projekta SKK · 67
- 6.5 Prednosti zaposlitev z elementi prožnosti · 68
- 6.6 Slabosti zaposlitev z elementi prožnosti · 69
- 6.7 Primerjava pomembnosti kompetenc za zaposljivost · 75
- 6.8 Ocena vpliva zaposlitve z elementi prožnosti na zaposljivost strokovnih delavcev · 81



Trend zaposlovanja z elementi prožnosti, ki je v gospodarstvu kot posledica nenehnega prilagajanja spremembam zaradi doseganja konkurenčne prednosti že dlje časa prisoten, je v porastu tudi na področju vzgoje in izobraževanja. Takšno za posameznika lahko pomeni tudi povečanje njegovih zaposlitvenih zmožnosti, čeprav ga zaposleni na področju vzgoje in izobraževanja pogosto vidijo le v luči slabosti oziroma nevarnosti, ki se kažejo v zmanjšani socialni varnosti. Ob tem pa velja poudariti, da je razvoj prožnih oblik zaposlovanja na tem področju z več vidikov specifičen, kar se odraža tudi v pojavnih oblikah prožnosti, ki jih je moč zaslediti na tem področju. Ob pregledu delovno-pravnih položajev zaposlenih na področju vzgoje in izobraževanja lahko tako ugotovimo, da z vidika prožnosti prevladujejo zaposlitve za določen čas in za delovni čas, krajši od polnega. Ravno v tem ozkem naboru oblik zaposlovanja z elementi prožnosti pa je možno iskati razloge za zadržano držo zaposlenih do prožnosti. Le-ti imajo večino izkušenj s prožnostjo pri zaposlitvah, ki so na takšen ali drugačen način časovno omejene, kar samo po sebi izpostavlja določena socialna tveganja. V takšnih okoliščinah pa zaposleni težko prepoznajo prednosti, ki jih zanje prinašajo zaposlitve z elementi prožnosti. Ena izmed prednosti je zagotovo v povečanju zaposlitvenih zmožnosti zaposlenih, ki zaposlenim zagotavlja varnost z drugačnega vidika, saj varnosti ni mogoče omejevati le na varnost delovnega mesta v smislu zaposlitve za nedoločen čas za polni delovni čas, ampak lahko zaposleni svojo varnost zagotavljajo tudi s pridobivanjem izkušenj, znanja in veščin, ki jim bodo omogočale napredovanje na njihovem delovnem mestu ali iskanje nove zaposlitve. Za uspešno nastopanje na trgu dela se od iskalcev zaposlitve ob prilagajanju okoliščinam pogosto pričakujejo tudi nova razumevanja dela, novih veščin skupaj z veščino pogajanja o novih projektih, sposobnostjo prilagoditi se novim situacijam in delati s spreminjajočo se zasedbo sodelavcev, tudi na globalni ravni.

V okviru razumevanja zaposljivosti kot zmožnosti posameznika, da zaradi svojega znanja, spretnosti ali drugih lastnosti kljub spremenjenim razmeram najde novo zaposlitev, so ravno kompetence posameznika tiste, ki lahko bistveno vplivajo na to, da posameznik izpolnjuje vse zahteve, ki jih narekuje

delovno mesto. Čeprav stroka zagovarja stališče, da je zaposljivost posameznika kompleksen konstrukt, pa v zvezi s tem ni moč prezreti, da posamezniki, ki posedujejo določene generične veščine, hitreje ali lažje pridobijo zaposlitev.

V okviru naše raziskave smo tako preverjali, kako ravnatelji s stališča delodajalcev ter strokovni delavci sami dojemajo pomembnost v predhodno opravljenih raziskavah izpostavljenih ključnih oziroma s strani delodajalcev najbolj zaželenih kompetenc, ki naj bi posamezniku zagotavljale boljšo zaposljivost. Na podlagi rezultatov raziskave je tako mogoče izpostaviti tiste kompetence strokovnih delavcev, ki jih ravnatelji kot delodajalci na področju vzgoje in izobraževanja ocenjujejo kot najbolj pomembne. Hkrati pa smo do jemanje pomembnosti teh istih kompetenc preverjali tudi pri strokovnih delavcih samih. Pri tem smo posebno pozornosti namenili kompetencam, ki jih strokovni delavci lahko pridobivajo v okviru zaposlitve z elementi prožnosti ter kompetencam, v katerih je moč prepoznati socialni in kulturni kapital posameznika. Rezultati raziskave, ki so predstavljeni v nadaljevanju, bodo tako podali sliko dojemanja posameznih elementov, ki vplivajo na zaposljivost strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja, tako s strani delodajalcev kot zaposlenih ter predstavili možnost krepitev zaposlitvene zmožnosti le-teh v okviru zaposlovanja z elementi prožnosti.

Namen raziskave je predstaviti uvajanje posameznih elementov prožnih oblik zaposlovanja strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja ter izpostaviti ključne dejavnike zaposljivosti strokovnih delavcev, ki so bili zaposleni v okviru projekta. Za temeljni cilj raziskave smo si zadali opredeliti ključne dejavnike, vključno z dejavniki socialnega in kulturnega kapitala, ki krepijo zaposljivost strokovnih delavcev, vključenih v različne oblike zaposlitve z elementi prožnosti. Ključne dejavnike zaposljivosti bomo ugotavljali pri posameznikih in v šoli. Z raziskavo želimo odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kateri dejavniki na ravni posameznika, vključno z dejavniki socialnega in kulturnega kapitala, najbolj krepijo zaposljivost strokovnih delavcev, vključenih v različne oblike zaposlitve z elementi prožnosti?
2. Kakšne so izkušnje vodstev šol in vrtcev v zvezi z zaposlitvami z elementi prožnosti?
3. Kateri dejavniki po mnenju vodstev šol in vrtcev najbolj krepijo zaposljivost strokovnih delavcev?

V uvodnem delu so predstavljena teoretična izhodišča iz uvoda, ki so bila podlaga za nadaljnje raziskovalno delo. Ob zaposlitvenih zmožnostih smo se v uvodnem delu opredelili tudi do oblik zaposlovanja z elementi prožnosti in pregledali stanje takšnega zaposlovanja v Sloveniji oziroma konkretno na

področju vzgoje in izobraževanja. V nadaljevanju je najprej ob metodoloških izhodiščih opisan še potek raziskave, ki je bila opravljena v okviru projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti, v katerega je bilo v šolskem letu 2014/2015 vključenih 112 zavodov. Ključen del pa predstavlja predstavitev rezultatov raziskave, kjer bomo ob dojetanju pomembnosti posameznih kompetenc predstavili tudi učinke zaposlovanja z elementi prožnosti z vidika krepitve posameznikove zaposlitvene zmožnosti. Ob ključnih ugotovitvah, ki nakazujejo na možnosti izkoriščajna pozitivnih učinkov zaposlovanja z elementi prožnosti z vidika krepitve zaposlitvenih zmožnosti pa so podana tudi priporočila delodajalcem in zaposlenim ter sistemska priporočila, ki bodo pripomogla k razmisleku o nadaljnji smeri razvoja zaposlovanja z elementi prožnosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji.







Zaposljivost je širok pojem, ki ga je v grobem mogoče razumeti kot zmožnost, da se bo oseba – zaradi svojih znanj, spretnosti in različnih drugih individualnih lastnosti – lahko sorazmerno hitro in brez večjih težav zaposlila. Zaposljivost je pogoj za zaposlenost (Kramberger in Pavlin 2007). Za pojem zaposljivosti obstaja več vrst definicij, pri čemer večina izmed njih zaposljivost opredeljuje kot zmožnost zagotoviti si službo in napredek v karieri (Harvey 2005). V zadnjem času pa se je definiciji dodal nov element zadovoljstva z opravljanjem svojega poklica (Pool in Sewell 2007). Je torej vseživljenjski proces, za katerega je pomembna predvsem posameznikova sposobnost med delovno kariero in v aktualnih razmerah trga brez večjih težav pridobiti novo delo za lastno preživetje in biti uspešen in zadovoljen v svojem poklicu. Zaposljivost je odvisna od znanja, veščin, tehnik in od odnosa, ki ga ima posameznik ter od uporabe sredstev, ki jih ima na voljo. Na zaposljivost pa vpliva tudi način predstavitve samega sebe in svojega znanja delodajalcem ter kontekst (npr. osebne okoliščine in trg dela), v okviru katerega posamezniki iščejo delo (Kramberger in Pavlin 2007). Korver in Oei (2004) govorita o zaposljivosti kot o pogoju za zaposlenost. Njuna definicija se osredotoča na sposobnost ljudi, da jim med delovno kariero in v novih razmerah uspe brez večjih težav pridobiti novo delo. Moreland (2006) zaposljivosti dodaja element koristnosti in interesa tako posameznika kot družbe. Govori o veščinah, znanjih in osebnostnih lastnostih posameznika, ki omogočajo posamezniku varnost in uspešnost v zaposlitvi, ki si jo izbere in je v korist njemu, delovni sili, družbeni skupnosti in ekonomiji.

Od sposobnosti posameznika, kako obvladovati fleksibilizacijo, je odvisno, kako se bo spremenila njegova identiteta, kako se bo videl, obnašal in kakšen pomen bo pripisoval spremenjenim razmeram na trgu delovne sile in v družbi nasploh (Pahl 1995 v Ignjatović 2002). O tem iz zornega kota teorije miselne naravnosti posameznika govori tudi Dweck (2006). Akumulacija socialnega in kulturnega kapitala, dodana k finančnemu kapitalu, namreč omogoča lažje prilagajanje novo nastalim situacijam, saj ima posameznik z določeno količino veščin in kompetenc, z relevantnimi socialnimi vezmi in dostopom do mrež širše polje ljudi, ki mu lahko priskrbijo informacije. Collin in Young

(2000 v Ignjatović 2002) pravita, da bodo posamezniki potrebovali novo razumevanje dela in novih veščin skupaj z večino pogajanja o novih projektih, sposobnostjo prilagoditi se novim situacijam in delati s spreminjajočo se zasedbo sodelavcev tudi na globalni ravni. Potrebovali bodo sposobnosti naučiti se učiti, biti podjeten in obvladati negotovost.

Pomen izobraževanja in usposabljanja (posebej na delovnem mestu) ter pridobivanja drugih kvalitete, ki lahko vplivajo na zaposljivost, poudarjajo številne evropske institucije, ki se zavedajo problema relativno slabe strokovne usposobljenosti delovne sile v primerjavi z vedno hitrejšim razvojem tehnologije in zahtevami delodajalcev. Omogočanje usposabljanja na delovnem mestu in izobraževanja tudi prožno zaposlenim povečuje zaposljivost ter tako prinaša korist delavcem, katerih položaj se na trgu delovne sile izboljšuje (so bolj zaposljivi), ter delodajalcem, ki lahko izbirajo in dobijo na razpolago funkcionalno, prožno in izobraženo delovno silo, ki je sposobna in motivirana delati v spreminjajočem se okolju in proizvajati presežno vrednost (Ignjatović 2002).

Opredelitev zaposljivosti, ki je bistven atribut za uspešen vstop na trg dela in v zaposlitev, je tako čedalje kompleksnejša, govori se o holističnem pristopu, ki naj bi združeval vrsto dejavnikov: tipologije kompetenc, delovne zahteve, segmentacija trgov dela, deležniki gradnje karier mladih diplomantov, vloga izobraževalnih institucij (Pavlin 2011). Opredelitev zaposljivosti tako omogoča več definicij (Allen in van der Velden 2007):

- zaposljivost kot sama pridobitev službe in nadaljnja prosperiteta;
- zaposljivost kot preskrba delodajalcev z znanjem in veščinami, ki jih potrebujejo, in sicer glede na ponudbo in povpraševanje;
- zaposljivost kot individualni dejavnik, ki zajema na eni strani osebnostne karakteristike, npr. sociobiografske značilnosti, delovne vrednote, pridobljeno znanje in veščine, na drugi strani pa individualne pogoje zanje, kot so dostop do virov, družinsko ozadje, delovna kultura.

Zaposljivost posameznika in obvladovanje prožnosti naj bi postali tisti element, na katerega naj bi se vezala varnost delavcev na prožnem trgu delovne sile in v družbi.

### 2.1 Zaposlitvene zmožnosti

Premik v družbo znanja in spremembe trgov dela v t. i. prehodne trge pomembno vplivata na spremembe povpraševanja zaposlovalcev po visoko izobraženih delavcih. Pomembno se je povečalo povpraševanje delodajalcev po dodatnih kompetencah (zmožnostih) kandidatov za zaposlitev, in sicer po spe-

**Preglednica 2.1** Razvrstitev kompetenc po ravneh

Ključne (za vse ljudi)	Generične (prenosljive)	Organizacijsko specifične	Delovno specifične
Branje, pisanje, računanje, osebnostne, socialne – medosebne, IKT, tuji jeziki.	Komunikacija, reševanje problemov, logično sklepanje, vodenje, ustvarjalnost, motivacija, delo v timu, sposobnost učenja, pozitivno mnenje o sebi.	Izvedene iz poslanstva, vrednost, strategije organizacije; razumevanje organizacijske kulture.	Značilne za posamezna delovna področja oz. delovna mesta.

OPOMBE Prirejeno po Kohont (2005, 44–46).

cializiranem strokovnem znanju, funkcionalni prožnosti, inovativnosti, usposobljenosti za mobilizacijo človeških virov in mednarodni usmerjenosti (Allen in van der Velden 2011).

V zadnjem času se kompetence vse pogosteje omenjajo predvsem v kontekstu zaposljivosti posameznika. Pod pojmom kompetenca razumemo zmožnost, sklop znanj, veščin, sposobnosti, osebnostnih lastnosti, vrednot itd., ki se uporabljajo pri različnih dejavnostih in vplivajo na razlike v kvaliteti opravljene dejavnosti (Kohont 2011).

Zaposlitvene zmožnosti v okviru te raziskave razumemo kot prenosljive temeljne skupine kompetenc, ki predstavljajo bistveno funkcionalno znanje, veščine in način razmišljanja, ki jih zahteva delovno mesto v 21. stoletju. Te so nujno potrebne za uspešno kariero na vseh ravneh zaposlovanja in za vse ravni izobraževanja. Kompetence posameznika tako ločimo po ravneh (preglednica 2.1).

Definicije zaposljivosti večinoma temeljijo na individualnih dejavnikih, ki vplivajo na zaposljivost posameznika: posedovanje določenih strokovnih znanj, izkušenj, veščin in osebnostnih lastnosti. Raziskovalci (Gibbons-Woods in Lange 2000; Heike in Meng 2006) se večinoma strinjajo, da je zaposljivost osebe kompleksen konstrukt, prav tako podatki kažejo, da so zaposlitvene možnosti največje, če osebe posedujejo generične veščine, kar pomeni, da so prenosljive na vsa delovna mesta tako horizontalno kot vertikalno.

Raziskava Svetovne banke *Vrednotenje znanja in veščin delavcev*, opravljena pri delodajalcih na Poljskem, kaže, da delodajalci večji odstotek pomembnosti dajejo t. i. *mehkim veščinam* (odgovornost in zanesljivost, motivacija in zavzetost (75 %), sposobnost timskega dela (50 %), komunikacija (43 %), iniciativnost in zmožnost samostojnega dela, načrtovanje in organiziranje (40 %)) kot *splošnim in tehničnim veščinam* (napredno tehnično/strokovno znanje, sploš-

no tehnično/strokovno znanje (40 %), bralna pismenost (30 %), reševanje problemov (30 %), uporaba IKT (35 %), matematična pismenost (20 %), znanje tujega jezika (15 %)) (Sondergaard idr. 2012, 42).

Ugotovitvam, da je za uspešno zaposlitev pomembno obvladati veščine, potrjujejo tudi podatki za posamezne države EU in srednje Azije, ki kažejo siginifikantne povezave med stopnjo uspešnosti gospodarskega prestopa v tržno ekonomijo in stopnjo ustreznih povračil za izobraževalne vloške (Sondergaard idr. 2012).

Blazinšek in Ozebek (2010), ko se opredelujeta do zaposlitvenih zmožnosti, govorita o zaposlitveni pismenosti, ki jo razumeta kot eno izmed ključnih kompetenc (mladega) človeka. Opredeljujeta jo kot zmožnost posameznika v vsakem trenutku dobiti zaposlitev in vključuje:

- zavest o lastnih kompetencah, sposobnostih in zmožnostih,
- sposobnost učenja in načrtovanja kariere,
- poznavanje trga dela in
- sposobnost aktivacije socialnega kapitala ter drugih vzvodov, katerih posledica je (želena) zaposlitev.

Ažman, Jenko in Sulič (2012) opredeljujejo, da je posameznik v svetu dela uspešen, če se je zmožen okoliščinam primerno spreminjati in prilagajati ter večkrat v času poklicnega delovanja zamenjati službo ali celo poklic. Priložnost današnjih generacij tako ni v zaposlitvi, temveč v *zaposljivosti*, katere pomemben del je spretnost načrtovanja in vodenja kariere.

Hansen in Hansen (b. l.) navajata najbolj zaželene spretnosti in zaposlitvene zmožnosti, kot so jih navedli delodajalci, po vrstnem redu največkrat omenjenih:

- komunikacijske spretnosti,
- analitične/raziskovalne spretnosti,
- računalniška/tehniška pismenost,
- prožnost/prilagodljivost/upravljanje s prioritetai,
- medosebne spretnosti,
- vodstvene in upravne spretnosti,
- multikulturalna občutljivost,
- načrtovanje in organizacija,
- reševanje problemov/ustvarjalnost,
- timsko delo.

Na podlagi teh virov smo se odločili, da podrobneje pojasnimo te spretnosti in zaposlitvene zmožnosti. Tako Hansen in Hansen (b. l.) komunikacijske

spretnosti zajemajo zmožnost in sposobnost branja, pisanja, govora, poslušanja, neverbalne komunikacije. Analitične/raziskovalne spretnosti zajemajo zbiranje, izbiranje, analizo, interpretiranje, sintezo, presojo uporabnosti in vrednosti podatkov. Večinoma vsa delovna mesta danes zahtevajo vsaj osnovno znanje računalništva. Računalniška pismenost tako zajema spretnosti branja in pisanja z računalnikom v različnih programskih orodjih. Prožnost in prilagodljivost zajemata zmožnost opravljanja več nalog in opravil, določitev prioritete in prilagajanje spreminjajočim se razmeram in delovnim nalogam. Medosebne spretnosti se nanašajo na zmožnost razumeti se s sodelavci, motiviranje in navdihovanje drugih za sodelovanje, izogibanje konfliktom. Vodstvene in upravne spretnosti se nanašajo na sposobnost prevzeti odgovornost in znati voditi in motivirati svoje sodelavce. Multikulturna občutljivost se nanaša na občutljivost in zavedanje drugih ljudi in kultur, sposobnost delati z raznoliko delovno silo v večkulturnih okoljih. Načrtovanje in organizacija se nanašata na sposobnost postavljanja ciljev, oblikovanja, načrtovanja, organizacije in izvedbe projektov in nalog v določenem časovnem roku. Spretnost reševanja problemov in ustvarjalnost zajemata zmožnost določitve lastnosti problemov, postavljanja hipotez, načrtovanje poskusov, vrednotenje rezultatov. Danes delovna mesta vključujejo delo v eni ali več delovnih skupinah, zato je za doseg skupnega cilja potrebno sodelovanje z drugimi na profesionalen način. Bolj ko so naloge in novi izzivi kompleksni, večje so potrebe po timskem delu.

## 2.2 Dejavniki zaposljivosti v šolah in vrtcih

Pri obravnavanju zaposlitvenih zmožnosti strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja lahko ugotovimo, da ni opaziti posebnih področno specifičnih odstopanj. Kot je zapisano v *Beli knjigi* (Krek in Metlajk 2011), šole in šolski sistemi ne smejo iti le v smeri prilagajanja spremembam pri načinu in organizaciji dela, pač pa morajo biti usmerjeni v pridobivanje novih kompetenc, ki izhajajo iz prilagajanja spremembam v družbi in iz profesionalnih vlog, ki naj bi jih strokovni delavec opravljal. V tej luči skupna evropska načela za učiteljske kompetence in kvalifikacije ponujajo izhodišča študijskih programov za področje vzgoje in izobraževanja po štirih načelih in treh sklopih kompetenc. Načela so učiteljevanje kot visokokvalificiran poklic, ki je umeščen v kontekst vseživljenjskega učenja, je mobilni in utemeljen na partnerstvu. Trije sklopi kompetenc pa so usposobljenost za delo z drugimi, usposobljenost za delo z znanjem in usposobljenost za delo z družbo in v družbi (Zgaga 2006). Ekspertna skupina EU pa je kot eno izmed ključnih kompetenc učiteljev in drugih strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v prihodnosti navedla

tudi »razvijanje lastne profesionalnosti, kar pomeni raziskovalni pristop in usmerjenost v reševanje problemov in odgovorno usmerjanje lastnega profesionalnega razvoja v procesu vseživljenjskega učenja« (Eurydice 2002).

Dejavniki zaposljivosti se nanašajo na osebnostno, profesionalno in socialno rast zaposlenih v množici različnih področij. Na podlagi ugotovitev uvajanja modelov prožnih oblik zaposlovanja je bilo ugotovljeno (Ažman, Avguštin in Čagran 2014), da je sodelovanje strokovnim delavcem dalo veliko več možnosti, priložnosti, prostora in časa za razvoj in uresničevanje dobrih idej, sodelovanja, novosti in izboljšav, predvsem pa povezovanja z drugimi. Strokovni delavci so pridobili možnost razviti svoj potencial in ga izkazati drugim, predvsem lastnemu delodajalcu in lokalnemu okolju ter tako pri svojem delu postati bolj cenjeni. Spremljava uvajanja teh zaposlitev pa je nakazala na to, da je izvajanje dela v okviru takšnih zaposlitev strokovnim delavcem povečalo njihove zaposlitvene zmožnosti: pri delu so pridobili nova znanja, izkušnje in poznanstva pri različnih organizacijah v lokalnem okolju, ki jim bodo v pomoč pri nadaljnji karieri. Hkrati je velikokrat v ospredju osebni razvoj v smislu veščin, kot sta samostojnost in sposobnost vodenja.

Izhodišča spremljave uvajanja modelov zaposlovanja z elementi prožnosti smo upoštevali pri snovanju metod te raziskave, s katero bomo poskušali ugotoviti, kateri dejavniki na ravni posameznika, vključno z dejavniki socialnega in kulturnega kapitala, najbolj vplivajo na zaposlitvene zmožnosti strokovnih delavcev. V ta namen bomo ob podatkih strokovnih delavcev zbirali tudi mnenja in stališča ravnateljev kot zaposlovalcev.

### 2.3 Dejavniki socialnega in kulturnega kapitala in zaposljivost

Pri načrtovanju dejavnosti v projektu Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti in njihovi spremljavi smo izhajali iz spoznanj, da socialni kapital označuje sedem vidikov (Putnam 2000 v West-Burnham idr. 2007, 32):

1. skupna pravila in vrednote,
2. dobro razvite socialne mreže,
3. visoka raven zaupanja,
4. visoka državljanska zavzetost,
5. simboli in obredi,
6. soodvisnost in vzajemnost,
7. prostovoljstvo in dejavnosti skupnosti.

Neposrednega vpliva dejavnikov socialnega in kulturnega kapitala na zaposlitvene zmožnosti ni bilo mogoče izmeriti, zato smo te dejavnike poskušali

**Preglednica 2.2** Povezava med dejavniki socialnega in kulturnega kapitala in zaposlitvenimi zmožnostmi

Dejavniki s k k	Spretnosti in zaposlitvene zmožnosti
<i>Skupna pravila in vrednote.</i> Skupni cilji in izhodišča, skupni dogovori in postopki pri izpeljavi dejavnosti, skupni projekti, redni sestanki in analiza dela, dobra medsebojna komunikacija.	Komunikacijske spretnosti, načrtovanje in organizacija, reševanje problemov, analitične spretnosti.
<i>Vzpostavljanje socialnih mrež.</i> Vsakodnevni kontakti, večkratne dejavnosti, vzpostavljanje stikov z zunanjimi deležniki.	Komunikacijske spretnosti, medosebne spretnosti, timsko delo, multikulturna občutljivost, vodstvene spretnosti.
<i>Visoka raven zaupanja.</i> Spoštovanje dogovorjenih rokov, sodelovanje in izmenjava izkušenj, visoka stopnja odgovornosti za realizacijo dejavnosti, odprte in konstruktivne diskusije med člani mreže.	Timsko delo, načrtovanje in organizacija, vodstvene spretnosti, reševanje problemov, medosebne spretnosti.
<i>Visoka državljanska zavzetost.</i> Spoštovanje različnosti, prostovoljci kot pomemben člen lokalne skupnosti, občutek pripadnosti mreži in lokalni skupnosti.	Multikulturna občutljivost.
<i>Simboli in obredi.</i> Poudarjanje simbolov, uporaba logotipov in sloganov, obeležitev praznikov in drugih pomembnih dni za šolo in lokalno skupnost, sodelovanje prostovoljcev na več ravneh.	Multikulturna občutljivost, komunikacijske spretnosti.
<i>Soodvisnost in vzajemnost.</i> Soodgovornost vseh članov mrež, povezovanje in sodelovanje različnih deležnikov, izmenjava izkušenj in znanja.	Timsko delo, prožnost in prilagodljivost, komunikacijske spretnosti, medosebne spretnosti, multikulturna občutljivost, reševanje problemov.
<i>Prostovoljstvo in dejavnosti skupnosti.</i> Pripravljenost za sodelovanje, delovanje za skupno dobro, šola kot središče dogajanja.	Prožnost in prilagodljivost, medosebne spretnosti, vodstvene spretnosti, multikulturna občutljivost, načrtovanje in organizacija, računalniška pismenost, timsko delo.

v okviru raziskave povezati z najbolj zaželenimi spretnostmi in zaposlitvenimi zmožnostmi, kot jih navajajo delodajalci (Hansen in Hansen b.l.), kot so komunikacijske spretnosti, raziskovalne spretnosti, prožnost in prilagodljivost, medosebne spretnosti, vodstvene spretnosti, multikulturna občutljivost, načrtovanje in organizacija, reševanje problemov, timsko delo. Na podlagi teorije je tako najbolj očitne povezave mogoče zaslediti pri timskem delu, saj so vzpostavljanje socialnih mrež, visoka raven zaupanja in soodvisnost ter vzajemnost močno povezani s to kompetenco. Povezanost pa je moč zaslediti tudi pri medosebnostnih spretnostih in multikulturni občutljivosti (preglednica 2.2).





### 3.1 Prožnost v zaposlovanju

Prožnost lahko opazujemo na številnih področjih in v številnih oblikah, vendar gre v osnovi za delovanje na dveh različnih ravneh:

- na ravni posameznika, kjer gre za njegovo prilagodljivost v ekonomskem in družbenem sistemu ter
- na ravni sistema kot celote, kjer gre po liberalni usmeritvi za njegove sposobnosti premakniti fokus ter prerazporediti dohodek in blaginjo v korist tistih, ki reagirajo in se bolje znajdejo v novi situaciji (Johnson in Lundval 1994 v Ignjatović 2002).

Pri obravnavanju prožnosti se nam je že v samem začetku pojavila dilema, kateri termin v slovenskem prostoru najbolj ustreza pojmu *flexibility*, ki se najpogosteje uporablja v tuji literaturi. Nekateri avtorji (Svetlik 1994; Svetlik idr. 2002; Južnik Rotar 2007) uporabljajo fleksibilnost, medtem ko je pri drugih (Ignjatović 2002; Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004; Kresal 2007) zaslediti uporabo termina prožnost. Sami smo se odločili za uporabo termina prožnost, ki po naši oceni bolj nazorno predstavlja obravnavan pojav. Ko govorimo o prožnosti se že uvodoma zastavlja vprašanje, zakaj se ji pripisuje tako velik pomen. Odgovor na to je potrebno iskati v prednostih, ki izhajajo iz sposobnosti nenehnega prilagajanja se potrebam vse hitreje spreminjajočega se okolja. Prilagajanje je tisto, ki je za preživetje v okolju vse močnejše globalne konkurence in nenehnih sprememb bistvenega pomena. Prožnost pa v tem pogledu predstavlja sposobnost prilagoditi se spremembam. Pomen prožnosti pa dobro ponazorita tudi Hiršl in Cegljar (2010, 9), ko v zvezi s tem parafrazirata Charlesa Darvina oziroma njegovo poznavanje naravnih zakonitosti: »V naravi ne preživijo najmočnejši, ampak najbolj prilagodljivi.« V gospodarstvu se tako prožnost pogosto dojema kot nekakšno nujno zlo v boju za preživetje organizacij v vse močnejši konkurenci globalnega trga.

V obdobju, ko je osnovna značilnost trga delovne sile visoka stopnja brezposelnosti in pomanjkanje prostih delovnih mest, vedno bolj v ospredje prihajajo zahteve po večji prožnosti trga delovne sile. Ignjatović (2002) pravi, da

je prožnost v bistvu težko opredeljiv multidimenzionalen koncept, ki je večinoma povezan s konkretnimi situacijami in razmerami, ki v določenem trenutku pomenijo oviro za pričakovani razvoj. Fleksibilizacijo bi lahko v širši obliki definirali kot vse ukrepe, ki omogočajo hitrejše prilagajanje in reagiranje na informacije iz okolja.

V času, ki je bolj kot večina zadnjih desetletij zaznamovan s tveganjem in napovedovanjem ter tudi že z dejanskostjo globokih družbenih sprememb (Beck 2001; Rifkin 2007; 2014; Wallerstein 2013), se spreminja tudi delo učiteljev in okolje, v katerem delo opravljajo. Finska študija o prihodnosti izobraževanja (2014) izpostavlja, da bo spreminjajoče se družbeno okolje zahtevalo prožnejši delovni čas, učitelji pa bodo vse bolj odgovorni za usmerjanje lastnega dela. Tako jim bo omogočeno načrtovati delovni čas in z njim upravljati tako na ravni institucije, kot na ravni posameznika, upravljanje z delovnim časom pa se bo tako tudi bistveno izboljšalo. Učitelji bodo svoje delo praviloma opravljali v stalnih in rednih delovnih razmerjih, z različnimi ukrepi, ki bodo omogočali prožnost. Sistem zaposlovanja v vzgoji in izobraževanju z idejo o zaposlitvi za nedoločen čas za polni delovni čas in opravljanjem dela na istem delovnem mestu je z vidika uvajanja elementov prožnosti še vedno precej tog, zato se te spremembe v tem segmentu trga dela uvajajo postopoma. Za dosego pravega učinka prožnih zaposlitev pa bo oblike zaposlovanja z elementi prožnosti, kot sta zaposlitev za določen čas in delovni čas, krajši od polnega, ki sedaj prevladujejo, potrebno dopolniti ali celo nadomestiti z drugimi oblikami, ki zaposlenim nudijo večjo varnost, kar bo posredno omogočalo tudi boljše implikacijo pozitivnih učinkov takšnega zaposlovanja pri zaposlenih.

### 3.2 Varnost pri zaposlovanju

Pri opredelitvi varnosti na področju prožnega zaposlovanja je najprej potrebno izpostaviti dva vidika varnosti, s katerimi se srečujemo. Za delodajalce varnost predstavlja vzpostavitev stabilnega zaposlitvenega odnosa z dobro usposobljenimi in lojalnimi delavci, kar jim omogoča ohranjanje in izboljšanje njihovega tržnega položaja ter produktivnosti (Dolenc idr. 2012, 74). Za zaposlene pa se varnost kaže predvsem v socialni varnosti, kjer se kot bolj varne smatrajo predvsem tipične zaposlitve brez elementov prožnosti. Kljub temu pa je mogoče tudi v povezavi s prožnimi zaposlitvami prepoznati koncept varnosti, pri razumevanju katerega pa je potrebno upoštevati, da sta tako kot prožnost tudi varnost multidimenzionalen koncept. Wilthagen in Tros (2004 v Dolenc idr. 2012, 77) opredeljujeta štiri dimenzije varnosti pri zaposlovanju:

- varnost delovnega mesta oziroma službe, ki predstavlja gotovost, da bo zaposleni obdržal službo pri istem delodajalcu;
- varnost zaposlitve, ki predstavlja varnost ohranjanja zaposlitve, vendar ne nujno na enakem delovnem mestu oziroma pri istem delodajalcu;
- varnost dohodka, ki predstavlja stopnjo dohodkovne zaščite v primeru plačila ob prenehanju dela in
- kombinirano varnost, ki se kaže v zmožnosti usklajevanja delovnih in zasebnih ter družinskih obveznosti.

Za namene te raziskave pa je ključnega pomena varnost, ki je povezana s prožnostjo in se lahko v tej povezavi obravnava v vseh naštetih vidikih.

### 3.3 Varna prožnost

Koncept varne prožnosti sloni na iskanju ravnotežja med prožnostjo in varnostjo na trgu dela, kar je danes postala ena izmed glavnih prioritet politik zaposlovanja v Evropi. V zadnjih letih so delodajalci in snovalci politik v prožnosti trga dela prepoznali sredstvo za izboljšanje delovne učinkovitosti in prilagodljivosti na tehnološke spremembe (Artazcoz idr. 2005, 761). V tej luči pa so se tako pričele izpostavljati tudi nevarnosti in tveganja takšnih zaposlitvev. To je bilo prepoznano tudi na evropski ravni, ko je bila v zvezi s tem sprejeta evropska zakonodaja, ki takim zaposlenim zagotavlja podobne pravice kot ostalim zaposlenim (Guest 2004, 1), ki temelji na sistemu tako imenovane varne prožnosti. Ker je varno prožnost kot strategijo numerično težko izraziti, je Tangian (2004) opredelitev zožil na tip varnosti, katere stopnja je merljiva: »varna prožnost je varnost zaposlitve in socialna varnost atipično zaposlenih, torej tistih, ki niso trajno zaposleni za polni delovni čas.«

Evropski model prožne varnosti med drugim poudarja, da je treba zagotoviti prilagodljivost trga dela, ki omogoča prilagajanje zaposlitvenih možnosti tako potrebam delodajalcev kot tudi potrebam delavcev po večji prožnosti ob hkratnem spoštovanju potreb po ustrezni varnosti ter ohranjanju in razvijanju zaposljivosti, usposobljenosti, visoke strokovnosti in inovativnosti (Kresal 2007, 493). Varnosti pa ni mogoče omejevati le na varnost na delovnem mestu, ampak je lahko varnost zaposlenim zagotovljena tudi s pridobivanjem veščin, ki jim bodo omogočale napredovanje na njihovem delovnem mestu ali iskanje nove zaposlitve. Varnost torej zajema tudi priložnost za usposabljanje zaposlenih z namenom krepitev njihove zaposljivosti. Evropska komisija poudarja, da so za izboljšanje stanja na področju zaposlovanja, tveganja revščine in človeškega kapitala bistvenega pomena oblikovanje prožnih in zanesljivih pogodbениh ureditev ter učinkovitih sistemov socialne varnosti ob izvajanju

celostnih strategij vseživljenjskega učenja ter učinkovitih aktivnih politik zaposlovanja (Dolenc idr. 2012, 73).

Oblikovanje celostnih in uravnoteženih politik varne prožnosti je tudi v Sloveniji ključnega pomena za doseganje lizbonskih ciljev in s tem povezane večje zaposlenosti ter makroekonomske uspešnosti. Ta proces zahteva tesno sodelovanje socialnih partnerjev, saj mora biti sistem prožne varnosti oblikovan tako, da bo ob zagotavljanju makroekonomske vzdržnosti sposoben uravnotežiti prožnost in varnost na trgu dela (Dolenc idr. 2012).

### 3.4 Oblike zaposlitve z elementi prožnosti

Prožne ali atipične oblike zaposlovanja tako lahko opredelimo kot zaposlitve, ki niso redne, v zadnjem času so tudi vedno pogostejše (Južnik Rotar 2007). V najsplošnejšem okviru jih opredelimo kot oblike, ki odstopajo od standardne oblike zaposlovanja. Prožnost ima v razmerju do zaposlovanja več razsežnosti. Scitovsky (1980 v Ignjatovič 2002) govori o dveh tipih prožnosti, o prožnem posamezniku in sistemu. Prožen posameznik je nekdo, ki se zna prilagoditi razmeram na trgu in cenam, medtem ko je za prožen sistem značilno, da je zmožen prilagajanja spremembam. Za namene te raziskave se bomo omejili na raven prožnosti posameznika, ki jo bomo obravnavali v okviru prožnosti dela. S stališča posameznika fleksibilizacija dela lahko pomeni večjo možnost izbire in lažje usklajevanje različnih sfer posameznikovega življenja (delovno, družinsko, zasebno) in vrst dela.

V tem smislu so prožnejše oblike zaposlovanja in dela osnova graditve multiaktivne družbe (Beck 2001; Rifkin 2007). Da bi jih posamezniki lahko uporabili, morajo biti destandardizirane oblike zaposlovanja in dela normalizirane, torej pridobiti morajo enak status kot še vedno prevladujoče in družbeno boljše vrednotene standardne oblike zaposlovanja in dela (Kanjuro Mrčela in Ignjatovič 2004).

Pojav prožnih oblik zaposlovanja je povezan z naraščanjem prožnosti trga dela. Posebnost sedanjega procesa fleksibilizacije trga delovne sile v t. i. postmodernem obdobju razvitih družb je, v primerjavi s preteklimi, da se pojavljajo določeni postmoderni modeli zaposlovanja, ki poleg značilnosti kriznega obdobja, iz katerega izhajajo, ponotranjijo tudi postmoderne značilnosti obdobja. Predvsem gre za večji vpliv posameznikov na oblikovanje posameznih zaposlitvenih oblik.

Prožne oblike zaposlitve naj bi bile pridobitev tako za delodajalca kot zaposlenega. Ključni besedi, ki se pogosto pojavljata v povezavi s prožnostjo, sta nadzor in izbira. Prožne oblike zaposlitve naj bi omogočale večjo izbiro in

**Preglednica 3.1** Vrste prožnih oblik zaposlovanja glede na temeljne dimenzije zaposlitve

Čas	Pogoji dela/zaposlovanja	Prostor in organizacija dela
Delo za določen čas, delo s skrajšanim delovnim časom, gibljiv delovni čas, zgoščeni delovni teden, letno določene ure, delna upokožitev, sezonski delavci, priložnostni delavci, začasna prekinitev kariere (sabbaticals), prostovoljno reducirani delovni čas, podaljševanje delovnega časa, nadurno delo, izmensko delo.	Delitev dela, kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest, rotacija delovnih mest, delitev delovnega mesta, pogodbeno delo, neodvisni delavci v svobodnih poklicih, neodvisni izvajalci, svetovalci, delavci, najeti prek agencij, sposojeni delavci, delavci, ki jih subvencionira država.	Različna in spremenljiva lokacija dela, delo na domu, delo z IKT, delo na daljavo.

večji nadzor posameznika nad razdelitvijo svojega časa med delovno in ostalimi dnevnimi ter življenjskimi aktivnostmi (Ignjatović 2002).

Poleg prožnejše ureditve klasične oblike delovnega razmerja pa se kaže tudi potreba po urejanju atipičnih oblik zaposlitve, se pravi tistih oblik, ki na nek način odstopajo od klasičnega koncepta normalne zaposlitve (Senčur Peček 2011, 1201). Wallace (2002), Ignjatović (2002) in Bradley idr. (2000) tako razvrščajo posamezne oblike prožnosti na osnovi različnih dimenzij: pogojev dela, pravnega oz. pogodbenega statusa zaposlitve, ki je bolj ali manj določen z zakonsko (de)regulacijo, časa in prostora, prijaznosti ali neprijaznosti take oblike zaposlitve do posameznika ali družine.

Kot prožnost dela bomo označevali številne raznovrstne delovnopravne položaje, katerih skupna značilnost je, da delavec opravlja delo za drugega zunaj tipičnega delovnega razmerja (Prudič 2010, 757). Prožnost pri zaposlovanju lahko tako ločimo na raven:

- organizacije dela, kjer delodajalec z uvajanjem različnih elementov prožnosti, ki se lahko nanašajo na razporeditev dela, kraj opravljanja dela, pogoje opravljanja dela, delo na daljavo ipd. dosega večjo učinkovitost in
- zaposlovanja s sklepanjem atipičnih pogodb o zaposlitvi.

Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2004) tako prikazujeta vrste prožnih oblik zaposlovanja v preglednici 3.1, glede na čas, pogoje ter prostor in organizacijo dela. Kot lahko razberemo iz preglednice, je največ prožnih oblik zaposlovanja povezanih s komponento časa. Po podatkih iz raziskave Cranet (Kohont in Ignjatović 2013) je zelo razvita ravno časovna komponenta prožnosti, manj je razvita prožnost v povezavi s pogoji dela, medtem ko prostorske prožnosti skorajda ni.

**Preglednica 3.2** Različne ravni prožnosti

Kategorija	Stopnja prožnosti dela				
	Nizka		Srednja		Visoka
Status zaposlitve	Redna	Določen čas	Občasna	Prek agencij	Samozaposleni
Delovne naloge	Integrirane	Insourcing	Hčerinsko podjetje		Outsourcing
Lokacija dela	Sedež delodajalca		Druge lokacije	Mobilni	Doma
Delovne ure	Polni delovni čas	Skrajšan delovni čas		Variabilne ure	Pogodbeno
Organizacija dela (št. delovnih nalog)	Enoopravilna dela			Prožne naloge	Večopravilna dela

OPOMBE Povzeto po Reilly (2001).

### 3.5 Opredelitev zaposlitve z različnimi elementi prožnosti

Elemente, ki določajo posamezno razsežnost prožnosti, je mogoče med seboj ločevati glede na naslednje kriterije: prostor, čas ter način oziroma organizacija dela. Atkinson (1987 v Selvaros idr. 2000) v svojem modelu prožnosti dela opredeljuje tri tipe prožnosti: numerična (pogodbeno zaposlovanje, prilagajanje števila zaposlenih, različna razporeditev delovnega časa), finančna (prilaganje stroškov) in funkcionalna (obvladovanje in uporaba več znanj in spretnosti, ki omogočajo opravljanje več raznovrstnih nalog na enem delovnem mestu in prehajanje med delovnimi mesti).

Reilly pa pri svojem modelu (2001) ravni prožnosti razlikuje med zaposlitvenim statusom, delovnimi nalogami, lokacijo dela, delovnimi urami in organizacijo dela, ki jih je moč smatrati kot elemente prožnosti (preglednica 3.2).

Čeprav je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije<sup>1</sup> v praksi zaposlovanja slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodov največ prožnih oblik zaposlovanja povezanih s komponento časa, pa nam prikaz različnih ravni prožnosti, ki ga podaja Reilly (2001), odpira vpogled v številne možnosti uvažanja novih elementov prožnosti, ki bi lahko za zaposlene pomenili manjšo izpostavljenost slabostim in hkrati povečali pozitivne učinke takšnih zaposlitev predvsem na področju krepitve zaposlitvenih zmožnosti zaposlenih.

### 3.6 Prednosti in slabosti zaposlitev z elementi prožnosti

V razmerju do delavcev se pri razpravah o fleksibilizaciji zaposlovanja omenjajo predvsem slabosti takšnih oblik zaposlovanja. Med slabostmi se največ-

<sup>1</sup> [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/Dem\\_soc.asp#09](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp#09)

krat omenjajo nižje plače zaposlenih, manjše možnosti za napredovanja, ki so bolj izrazite v togih in formalnih sistemih napredovanj, kar velja tudi za javne uslužbenke, manjše možnosti za profesionalni razvoj in predvsem manjša socialna varnost. Ključna rešitev tega problema pa je v vzpostavitvi celostnih in uravnoveženih politik varne prožnosti. Glede na koncept zaposlovanja v vzgoji in izobraževanju mora biti za vzpostavitev varne prožnosti poskrbljeno na ravni sistema, z vzpostavitvijo ustreznih mehanizmov za zagotavljanje prožne varnosti. V nadaljevanju so tako z vidika delodajalcev kot zaposlenih predstavljene ključne prednosti in slabosti zaposlovanja z elementi prožnosti.

### **Slabosti**

**Varnost zaposlitve.** Problem prožnosti in varnosti je bil v strokovnih razpravah pogosto izpostavljen. Na ta problem lahko gledamo skozi opazovanje negativnega odnosa med prožnostjo in varnostjo. V zvezi s tem Muffels in Luijkx (2004) ugotavljata, da lahko povečanje prožnosti na trgu dela, ki je posledica povečane konkurence in tehnoloških sprememb, ogroža varnost dela. Varnost na delovnem mestu, socialna varnost. Raziskava zadovoljstva zaposlenih v standardnih in nestandardnih oblikah zaposlitve je pokazala, da je bilo kar 74,6 % anketirancev, ki so delali v standardnih oblikah zaposlitve, zadovoljnih z varnostjo njihovega dela, medtem ko je bil ta odstotek pri zaposlenih, ki so delo opravljali v nestandardnih oblikah zaposlitve, le 25,4 (Slapar 2004, 14). Visoko vrednotenje varnosti med zaposlenimi pa izpostavljata tudi avtorja Ignjatovič in Kramberger (2000, 448–449) z ugotovitvijo, da se zaposleni kljub skušnjavam po večjem zaslužku v negotovih poslih raje odločajo za slabše plačane, a bolj varne službe.

**Manjša pripadnost in predanost delavcev.** Na strani delodajalcev se slabosti v zvezi z dojemanjem manjše varnosti tovrstnih zaposlitev lahko kažejo v upadanju delavske solidarnosti, pripadnosti in predanosti delodajalcu in doseganju skupnih ciljev. Številne raziskave (Guest 2004, 11–12) kažejo na manjšo pripadnost zaposlenih, ki so k uporabnikom napoteni s strani agencij za posredovanje delavcev. Eberhardt in Moser 1995 (v Guest 2004, 12) pa sta negativno povezavo potrdila tudi v primerjavi med zaposlenimi za nedoločen in določen čas. Zaposleni za določen čas so v odnosu do delodajalca v primerjavi s tistimi, ki so zaposleni za nedoločen čas, čutili manjšo predanost.

**NeprostoVOLjna vključenost.** Ob obravnavanju fleksibilizacije zaposlovanja se soočamo z naraščanjem delavcev, ki so pod težo pritiskov razmer na trgu dela prisiljeni sprejeti kakršnokoli delo, ne glede na obliko in pogoje dela. Pri tem

se srečamo s pojmom neprostopoljne zaposlenosti, ko so posamezniki, ki so sposobni in želijo opravljati delo s polnim delovnim časom za nedoločen čas, prisiljeni sprejeti nestandardne oblike zaposlitve, ker drugačnih ne najdejo, in podzaposlenosti, ko bi zaposleni želeli delati več ali na zanje bolj primer-nih delovnih mestih (Ignjatovič 2002, 78–80). Ob izpostavitvi neprostopoljne vključenosti v zaposlitev z elementi prožnosti pa se tako pod vprašaj posta-vljajo številne prednosti, ki bi jih takšne oblike zaposlovanja lahko doprinesle.

**Manjša ekonomska in socialna varnost.** Fleksibilizacija zaposlovanja, deregu-lacija delovanja trga dela in prisotnost neoliberalnih idej vplivajo tudi na pove-čanje diferenciacije plač in s tem povečujejo neenakost med zaposlenimi. Ci-lji, ki jih delodajalci zasledujejo s fleksibilizacijo zaposlovanja, so med drugim povezani z zniževanjem stroškov dela, kar pa za delavce pomeni manjše pri-hodke. Na ravni države pa to predstavlja tudi manj sredstev za državni prora-čun, za zaposlene pa manjšo ekonomsko in socialno varnost, tako da je nujna pomoč države z njenimi socialnimi programi (Svetlik 1994, 125). Negativni vi-dik ekonomske in socialne varnosti pa je še toliko bolj izrazit v povezavi z neprostopoljnimi vključevanjem zaposlenih v tovrstne oblike zaposlovanja.

### **Prednosti**

**Manjša brezposelnost.** Teoretiki (Allen in van den Velden 2011; Kresal 2007; Guest 2004; Reilly 2001), ki zagovarjajo fleksibilizacijo, poudarjajo, da večja prožnost pri zaposlovanju delodajalcem zagotavlja večje možnosti prilagaja-nja razmeram na trgu, s tem pa se povečujejo možnosti zaposlovanja, kar vsaj v določeni meri vodi do nižje brezposelnosti. Pri obravnavanju te prednosti, ki se odraža v prožnosti na trgu dela, pa je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da je ob takšnih zaposlitvah, ki sicer lahko pomenijo zmanjšanje stopnje brezpo-selnosti na trgu dela, prisoten tudi pojav podzaposlenosti, saj se lahko zapo-slenost zagotavlja le navidezno. Določene osebe so tako lahko zaposlene manj, kot bi sicer želele delati ali so zaposlene na delovnih mestih oziroma za opravljanje del, ki zanje niso najbolj primerna.

**Možnost usklajevanja delovnega in drugih področij zaposlenih.** V primeru, ko delavci opravljanje dela zaradi različnih okoliščin ne postavljajo več na prvo mesto med prioritetai v svojem življenju, le-ti pogosto spoznajo predno-sti prožnih oblik dela, ki se prilagajajo pomembnosti njihovih življenjskih potreb. Prožne oblike dela lahko takšnim delavcem omogočajo nove zapo-slitvene možnosti, med katerimi zaposleni sami izbirajo tisto, ki jim najbolj ustreza. Prožne oblike dela in zaposlitve pomenijo možnost lažjega usklaje-



vanja specifičnih družinskih in delovnih razmer posameznika z izbranim življenjskim slogom (Sicherl 2003, 123). Da takšne prednosti pridobijo svoj resničen pomen, pa je ključnega pomena siceršnja ekonomska in socialna preskrbljenost takšnih delavcev. Prožnost se pri tem lahko izraža v dolžini delovnega časa, njegovi razporeditvi in možnostih prožnejšega določanja kraja opravljanja dela. To lahko vpliva na lažje usklajevanje drugih življenjskih prioritet delavcev, saj lahko zagotavlja boljšo organiziranost in usklajevanje njihovega dela ter prostega časa.

**Pridobivanje novih znanj in izkušenj.** Ključne prednosti prožnega zaposlovanja so se pričele izpostavljati prav v povezavi z možnostjo zaposlenih, da pridobijo nova znanja, večšine oziroma se drugače usposobijo za opravljanje drugih oziroma več delovnih nalog. V tem vidiku pa je obravnavan tudi pogled na varnost, ki se osredotoča na priložnost zaposlenih za usposabljanje z namenom krepitve njihove zaposljivosti, usposobljenosti in inovativnosti (Kresal 2007, 493). Prednost prožnega zaposlovanja, ki se kaže v pridobivanju novih znanj, veščin in usposobljenosti, pa je postavljena tudi v središče te raziskave, tako bo v nadaljevanju pojasnjeno tudi, katere so tiste kompetence, ki jih zaposleni pridobivajo s prožno zaposlitvijo in koliko to po njihovem mnenju in mnenju delodajalcev vpliva na njihove zaposlitvene zmožnosti.

**Prilagodljivost.** Delodajalcem so poleg znanj, delovnih izkušenj, izobrazbe zelo pomembne tudi mehke kompetence, med katere spada tudi prilagodljivost. To je sposobnosti nenehnega prilagajanja potrebam vse hitreje spreminjajočega se okolja. Prilagajanje je tisto, ki je za preživetje v okolju vse močnejše globalne konkurence in nenehnih sprememb bistvenega pomena. Prožnost pa v tem pogledu predstavlja sposobnost prilagoditi se spremembam.



Slovenija se, v primerjavi s preostalimi državami članicami EU, spopada z visoko rigidnostjo trga dela, saj se tako po vrednostih indeksa EPL (indeks zakonske zaščite zaposlovanja) kot indeksa rigidnosti zaposlovanja Svetovne banke uvršča v sam vrh EU. V primerjavi z EU beleži nadpovprečni delež zaposlenih za določen čas, ki je izredno visok med mladimi, manj razširjene pa so delne zaposlitve (Dolenc idr. 2012) ali zaposlitve, ki bi vsebovale druge elemente prožnosti.

Med temeljne dokumente na področju delovnega prava na mednarodni ravni sodijo dokumenti, ki so sprejeti v okviru Organizacije združenih narodov, Mednarodne organizacije dela ter Evropske unije. Z namenom pregleda stanja v Sloveniji pa se bomo omejili zgolj na notranje pravne vire, ki neposredno določajo okvirje predpisanih možnih oblik zaposlovanja z elementi prožnosti. Najpomembnejši notranji vir predstavlja Ustava Republike Slovenije, ki zajema bistvene določbe, kot so na primer svoboda dela, prepoved diskriminacije in prisilnega dela, zagotavljanje zdravega življenjskega okolja, sindikalne svobode, pravice do stavke in soodločanja ipd. Na ustavnih določbah temelji zakonodaja s področja delovnega prava. Najpomembnejše zakonske vire za zaposlene na področju vzgoje in izobraževanja predstavljajo:

- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1),<sup>1</sup>
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1),<sup>2</sup>
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI),<sup>3</sup>
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS),<sup>4</sup>
- Zakon o določitvi minimalne plače (ZDMP)<sup>5</sup> in

<sup>1</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 21/13, 78/13 – popr. in 47/15 – ZZSDT.

<sup>2</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 43/11.

<sup>3</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D in 47/15.

<sup>4</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS 49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14 in 95/14 – ZUPPJS15.

<sup>5</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 114/06, 36/08 in 13/10 – ZMinP.

- Zakon o urejanju trga dela (ZUTD).<sup>6</sup>

Slovenski trg dela je prve zakonodajne spremembe v smeri večje prožnosti doživel že v začetku 90. let. Okvir za možnosti uvajanja posameznih oblik prožnih zaposlitev na slovenskem trgu delovne sile postavlja pravna ureditev delovnih razmerjih, ki se je tudi v luči ideje po doseganju večje prožnosti trga dela večkrat spremenila. Ob zahtevah delodajalcev po sprostitvi prožnejših oblik zaposlovanja in liberalizaciji pravne ureditve prenehanja delovnega razmerja so se na tem področju vse od leta 1990 naprej zvrstile spremembe zakonodaje, ki so zagotavljale podlago za bolj prožno zaposlovanje.

Pri pripravi sprememb Zakona o delovnih razmerjih sta bila postavljena dva osnovna cilja, in sicer povečanje prožnosti zaposlovanja, s čimer bi gospodarstvu omogočili večjo konkurenčno sposobnost in ohranjanje pridobljenih pravic z zagotavljanjem socialne varnosti zaposlenih (Tomc 2007, 1282–1284). Spremembe Zakona o delovnih razmerjih v letu 2002 so posegale predvsem v večjo prožnost v povezavi z zaposlitvijo za nedoločen čas tako, da so se skrajšali odpovedni roki ter spremenili postopki odpuščanj. Na zakonski ravni pa je bila uvedena nova oblika zaposlovanja, in sicer delo na domu. V letu 2007 je bila vpeljana možnost daljšega sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas iz razloga opravljanja dela na projektu, ponovno pa so se skrajšali odpovedni roki (za odpoved iz poslovnega razloga). Dodatno prožnost pa je zagotavljala tudi možnost oprostitve delodajalca do plačila odpravnine v primeru, ko je bila delavcu s strani Zavoda RS za zaposlovanje ali drugega delodajalca ponujena nova ustrezna zaposlitev za nedoločen čas.

V letu 2013 pa so zadnje spremembe Zakona o delovnih razmerjih ob približevanju pravic zaposlenih za določen čas zaposlenim za nedoločen čas zagotovile še možnost napotitve na začasno opravljanje drugega dela, uveljavile institut mirovanja pogodbe o zaposlitvi, spremenile pogoje za zaporedno sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas, poenostavile postopke zaposlovanja in odpuščanja ter zagotovile odpravnino ob prenehanju zaposlitve, sklenjene za določen čas.

#### **4.1 Na slovenskem trgu dela prisotne oblike zaposlovanja z elementi prožnosti**

V slovenskem prostoru so tako glede na veljavno zakonodajo prisotne predvsem naslednje oblike zaposlovanja z elementi prožnosti.

<sup>6</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 80/10, 40/12 – ZUJE, 21/13, 63/13, 100/13, 32/14 – ZPDZC-1 in 47/15 – ZZSDT.

### Zaposlitev za določen čas

Zakon o delovnih razmerjih izhaja iz načela, da je pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas pravilo, pogodba o zaposlitvi za določen čas pa izjema. Sklenitev takšne pogodbe je tako dovoljena le v primeru zakonsko podanih izjem. Zaposlene pred zlorabo te oblike zaposlovanja s strani delodajalcev štiti kar nekaj mehanizmov:

- omejitev trajanja takšnih pogodb na največ dve leti za posamezno delovno mesto ali vrsto dela,
- omejitev primerov na zgolj zakonsko predpisane primere, med katerimi so na področju vzgoje in izobraževanja tudi primeri iz 109. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja,
- zahteva po vnaprejšnji določitvi časa trajanja pogodbe,
- sankcije v primeru kršitev določb v zvezi z zaposlitvijo za določen čas, kjer je v primeru kršitev predvidena vzpostavitev delovnega razmerja za nedoločen čas za polni delovni čas.

Izhajajoč iz zagotavljanja enakega obravnavanja pa Zakon o delovnih razmerjih določa, da imata pogodbeni stranki v času trajanja delovnega razmerja, ki je sklenjeno za določen čas, enake pravice in obveznosti kot v delovnem razmerju za nedoločen čas, če ni z zakonom določeno drugače. Korak naprej pri doseganju enakega obravnavanja zaposlenih za določen in nedoločen čas pa predstavlja tudi zadnja sprememba zakona v letu 2013, ki uvaja odpravnine ob prenehanju delovnega razmerja, sklenjenega za določen čas. Delavec, ki mu preneha pogodba o zaposlitvi za določen čas, ima pravico do odpravnine, razen če je bila pogodba za določen čas sklenjena za nadomeščanje začasno odsotnega delavca, v primeru prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas za opravljanje sezonskega dela, ki traja manj kot tri mesece v koledarskem letu, ter v primeru prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas za opravljanje javnih del oziroma prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas, ki je bila sklenjena zaradi vključitve v ukrepe aktivne politike zaposlovanja v skladu z zakonom. Osnova za odmero odpravnine je povprečna mesečna plača delavca za polni delovni čas iz zadnjih treh mesecev oziroma iz obdobja dela pred prenehanjem pogodbe o zaposlitvi za določen čas. Pomembno novost na tem področju pa je prinesel tudi institut mirovanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja, ki posamezniku v primeru sklenitve nove pogodbe o zaposlitvi iz razloga spremenjenih okoliščin omogoča sklenitev nove pogodbe za določen čas pod pogojem, da vse pravice in obveznosti obstoječe pogodbe o zaposlitvi, ki je sklenjena za nedoločen čas, mirujejo.

Na področju vzgoje in izobraževanja je prav zaposlitev za določen čas tista

oblika zaposlovanja z elementi prožnosti, za katero se šole in vrtci kot delodajalci najpogosteje odločajo. Možnost sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas pa je posebej za področje vzgoje in izobraževanja predvidena še v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, ki v 109. členu določa, da se lahko pogodbo o zaposlitvi za določen čas poleg primerov, kot jih določa Zakon o delovnih razmerjih, sklene tudi v primeru, če gre za predvideno zmanjšanje obsega vpisa učencev oziroma dijakov v šolo ali zavod ali za spremembo javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja ali predmetnikov.

### **Zaposlitev za delovni čas, krajši od polnega**

Bistvena lastnost te oblike atipične zaposlitve je v tem, da je s pogodbo o zaposlitvi dogovorjen delovni čas, krajši od tistega, ki pri delodajalcu velja za polnega. Delavec, ki je sklenil pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas, pa ima pogodbene in druge pravice ter obveznosti iz delovnega razmerja kot delavec, ki dela polni delovni čas, in jih uveljavlja sorazmerno času, za katerega je sklenil delovno razmerje, razen tistih, za katere zakon določa drugače. Takšna oblika zaposlitve za delavce predstavlja predvsem možnost usklajevanja osebnega, družinskega in poklicnega življenja, delodajalcem pa zagotavlja prožnost, ki je potrebna zaradi prilagajanja delovnim procesom.

Delavec lahko sklene pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas z več delodajalci in tako doseže polni delovni čas, določen z zakonom. V tem primeru se mora delavec z delodajalci sporazumeti o delovnem času, načinu izrabe letnega dopusta in o drugih odsotnostih z dela. Delodajalci so takšnemu delavcu dolžni zagotoviti sočasno izrabo letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela, razen če bi jim to povzročilo škodo.

Delavec, ki dela krajši delovni čas v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali predpisi o starševskem dopustu (krajši delovni čas v posebnih primerih), ima pravice iz socialnega zavarovanja, kot če bi delal polni delovni čas, in ima pravico do plačila za delo po dejanski delovni obveznosti ter druge pravice in obveznosti iz delovnega razmerja, kot delavec, ki dela polni delovni čas.

Zaposlitev za delovni čas, krajši od polnega nudi šolam in vrtcem možnost prilagajanja na spremembe v določanju standardov in normativov ter s tem povezanim načinom financiranja zaposlitev.

### **Opravljanje dopolnilnega dela**

Kot poseben primer dopolnjevanja delovne obveze delavca pri več delodajalcih je v Zakonu o delovnih razmerjih določen institut dopolnilnega dela. Delavec, ki dela polni delovni čas, sme izjemoma skleniti pogodbo o zaposlitvi

s krajšim delovnim časom z drugim delodajalcem, vendar največ za osem ur na teden, po poprejšnjem soglasju delodajalcev, pri katerih je zaposlen s polnim delovnim časom, če gre za opravljanje deficitarnih poklicev po podatkih zavoda za zaposlovanje ali za opravljanje vzgojno-izobraževalnih, kulturno-umetniških in raziskovalnih del. Zakon tako dopolnilno delo omejuje:

- le na opravljanje določenih vrst poklicev oziroma del,
- s pridobitvijo predhodnega soglasja delodajalca, pri katerem je delavec zaposlen za polni delovni čas in
- časovno, tako da določa omejitev takega dela v višini 8 ur tedensko.

Določitev načina uresničevanja pravic in obveznosti iz tega delovnega razmerja glede na pravice in obveznosti delavca pri delodajalcih, pri katerih je zaposlen s polnim delovnim časom, je obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi, delavcu, ki sklene takšno pogodbo o zaposlitvi, pa le-ta preneha veljati v skladu z ZDR-1 po poteku dogovorjenega časa ali če so umaknjena soglasja delodajalcev, kjer je delavec v delovnem razmerju s polnim delovnim časom.

### **Opravljanje dela na domu ali na daljavo**

Delo na domu predstavlja nadaljnjo zakonsko opredeljeno obliko zaposlovanja z elementi prožnosti, ki se nanašajo predvsem na kraj (prostor) opravljanja dela. Kot delo na domu se šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca, in tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije. Pravice, obveznosti in pogoji, ki so odvisni od narave dela na domu, se uredijo s pogodbo o zaposlitvi, s katero se delodajalec in delavec lahko tudi dogovorita, da bo delavec na domu opravljal delo za celotno trajanje ali le del delovnega časa. S pogodbo se določi tudi višina nadomestila za uporabo svojih sredstev pri delu na domu.

### **Delitev delovnega mesta**

Delitev delovnega mesta, ki je v tujini že dlje časa prisotna oblika zaposlovanja, je v slovenskem prostoru še precej redko uporabljena rešitev prilagajanja načinov zaposlovanja potrebam delovnih procesov. Gre za primer, ko si eno delovno mesto delita dva delavca, ki oba delata na istem delovnem mestu s krajšim delovnim časom. Zakon o delovnih razmerjih nima posebnih določb, ki bi urejale takšno obliko zaposlovanja, je pa takšna oblika zaposlovanja dovoljena, saj je zakon ne preprečuje. Posebej pa jo je uredil tudi Zakon o urejanju trga dela, ki v okviru aktivnih politik zaposlovanja določa subvencioniranje takšnih oblik zaposlovanja.

### ***Delo pri delodajalcu, ki zagotavlja delo delavcev***

Delodajalec, ki lahko v skladu s predpisi o urejanju trga dela opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, sklene s temi delavci pogodbo o zaposlitvi, delavcev pa ne sme napotiti na delo k delodajalcu in uporabnik ne sme uporabljati dela napotenih delavcev:

- 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 ter
- v drugih primerih, ki se lahko določijo s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti, če zagotavljajo večje varstvo delavcev ali jih narekujejo zahteve varnosti in zdravja delavcev.

Zakonodaja v zvezi s takšno obliko zaposlitve vzpostavlja številne omejitve in varovalne mehanizme, kot so:

- omejitev števila napotenih delavcev, ki pri uporabniku ne sme presegati 25 odstotkov števila zaposlenih delavcev,
- načelna obveza sklenitve pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas,
- varstvo zaposlenih v primeru prenehanja potrebe po delu delavca pri uporabniku in
- subsidiarna odgovornost uporabnika za izplačilo plače napotenemu delavcu.

### ***Opravljanje javnih del***

Brezposelna oseba, ki je vključena v javna dela, sklene pogodbo o zaposlitvi z delodajalcem (izvajalcem javnih del), in sicer upošteva posebnosti, določene z zakonom, ki ureja trg dela.

### ***Opravljanje dela na podlagi delne upokojitve***

Posebno obliko zaposlitve z elementi prožnosti pa predstavlja tudi zaposlitev osebe, ki se je že upokojila. Takšna oseba se lahko ponovno ali le v določenem delu ponovno zaposli in s tem delno ali v celoti »zamrzne« pridobljen status upokojene osebe.



### **Prožne oblike organizacije dela**

Ob različnih možnostih zaposlovanja z različnimi elementi prožnosti na podlagi sklenitve pogodbe o zaposlitvi pa se prožnost lahko pojavi tudi izven obsega zaposlovanja, na primer s sklepanjem pogodb o delu, katerih sklepanje na področju vzgoje in izobraževanja določa 109. a člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, s sklepanjem pogodb s pripravniki in prostovoljci. Ob tem pa lahko šole in vrtci tudi znotraj obsega obstoječih pogodb o zaposlitvi, na primer z organizacijo delovnega časa, povečanim obsegom dela, prerazporejanjem na opravljanje drugih nalog ipd. dosežejo tisto prožnost, ki je potrebna zaradi prilagajanja potreb procesov učenja in poučevanja ter drugih delovnih procesov.

## **4.2 Pregled zaposlovanja z elementi prožnosti v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih**

V zvezi s prisotnostjo elementov prožnosti pri zaposlovanju je v Sloveniji zaznati porast, ki pa je bolj opazen le pri elementih prožnosti, povezanih s komponento časa. Gospodarska kriza se zelo odraža na trgu delovne sile, saj se pojavlja vedno več prožnih oblik dela. Raziskava Cranet (Kohont in Ignjatović 2013) je pokazala, da tudi v Sloveniji narašča delež zaposlitev s skrajšanim delovnim časom, ki sodi med atipične oblike zaposlitve. Tako se je delež organizacij, ki uporabljajo delo s skrajšanim delovnim časom, povečal z 81,3 % v letu 2008 na 85,7 % v letu 2014. Delež organizacij, ki uporabljajo delo za določen čas, je še vedno precej visok, a se je malenkost (zanemarljivo) zmanjšal, od 94,9 % leta 2008 na 94 % leta 2014. Delež organizacij, ki uporabljajo začasno delo, ki prav tako sodi med glavne oblike atipične zaposlitve, pa se je zmanjšal s 55 % v letu 2008 na 32,6 % v letu 2014.

Po zadnjih podatkih Eurostata<sup>7</sup> je delež delovne sile v EU-28 v starostni skupini od 15 do 64 let z zaposlitvijo s krajšim delovnim časom postopoma naraščal s 16,0 % v letu 2003 na 19,5 % v letu 2013. V Sloveniji je ta odstotek precej nižji od EU povprečja, a vseeno narašča. Zaposlenih s krajšim delovnim časom leta 2003 je bilo 5,8 %, leta 2008 jih je bilo 8,1 % in leta 2013 9,3 %. Leta 2013 je bil delež zaposlenih v EU-28 po pogodbi za določen čas (zaposlitev za določen čas) 13,8 %, v Sloveniji pa je ta delež višji od povprečja EU in znaša 16,3 %.

Če pogledamo področje vzgoje in izobraževanja, je po zadnjih statističnih

<sup>7</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Employment\\_statistics/sl](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics/sl)

**Preglednica 4.1** Število zaposlenih v v iz za polni in krajši delovni čas

Zavod	Leto	Delovni čas			
		Skupaj	Polni	Krajši	Krajši (%)
Vrtci	2008	8223	7845	378	4,6%
	2012	10453	9972	481	4,6%
Osnovne šole	2008	18645	17613	1032	5,5%
	2012	18884	17576	1308	6,9%
Srednje šole	2008	7946	6936	1010	12,7%
	2012	7293	6268	1025	14,1%

podatkih<sup>8</sup> v Sloveniji na področju vzgoje in izobraževanja zaposlenih skoraj 47.000 učiteljev, vzgojiteljev in drugih strokovnjakov za vzgojo in izobraževanje ali 5,8 % delovno aktivnega prebivalstva:

- najmlajše, vključene v vrtce, vzgaja in izobražuje nekaj več kot 10.400 vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev;
- učence in odrasle udeležence osnovnošolskega izobraževanja opismenjuje in usposablja za pridobivanje splošnih in uporabnih znanj nekaj več kot 18.800 predmetnih in razrednih učiteljev;
- dijake in odrasle udeležence srednješolskega izobraževanja usposablja za poklic ali jim posreduje strokovna tehnična znanja ali razširjene splošno-izobraževalne vsebine skoraj 7.300 srednješolskih učiteljev.

Število učiteljev, ki so zaposleni za krajši delovni čas, narašča. Kot je razvidno iz preglednice 4.1, je bilo leta 2008 za krajši delovni čas zaposlenih 4,6 % vzgojiteljev, 5,5 % učiteljev v osnovnih šolah in 12,7 % učiteljev v srednjih šolah. Leta 2012 se je delež zaposlitev za krajši delovni čas z izjemo zaposlenih v vrtcu, ki ostaja enak (4,6 %), povečal. Tako je bilo v osnovnih šolah za krajši delovni čas leta 2012 zaposlenih 6,9 % učiteljev, v srednjih šolah pa 14,1 %.<sup>9</sup>

Iz predstavljenih podatkov lahko razberemo, da je bila v zvezi s prožnostjo obravnavana le komponenta časa, ki se tudi sicer najpogosteje pojavlja pri pregledu uporabe elementov prožnosti pri zaposlovanju slovenskih šol in vrtcev. Želeli smo pridobiti tudi podatke, ki bi omogočali vpogled v uporabo drugih elementov prožnosti, zato smo tekom raziskave od ravnateljev pridobili podatke o tem, katere elemente prožnosti pri svojem delu uporabljajo in koliko jih podpirajo. Strokovne delavce pa smo povprašali po njihovih izkušnjah z različnimi elementi prožnosti. Rezultati so potrdili, da je pri zaposlovanju v

<sup>8</sup> [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/Dem\\_soc.asp#09](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp#09)

<sup>9</sup> [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/Dem\\_soc.asp#09](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp#09)

šolah in vrtcih največkrat prisotna prožnost, vezana na čas, kljub temu pa so se pokazale tudi druge oblike, vezane predvsem na organizacijo dela in prostor, ki so sicer nekoliko manj zastopane, a s strani ravnateljev uživajo precejšnjo podporo. Manj pa je razvita prožnost v povezavi s pogoji dela oz. zaposlovanjem, kot npr. delitev dela, delitev delovnega mesta, kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest, rotacija delovnih mest, pogodbeno delo, kar so oblike, ki jih zasledimo večinoma v gospodarstvu in ne v tolikšni meri v javnem sektorju oz. še manj na področju vzgoje in izobraževanja, ki je s tega vidika bolj specifično.



Raziskovalno delo je bilo v precejšnji meri povezano z izvajanjem projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti (v nadaljevanju projekt), ki ga je v šolskih letih 2012/2013 in 2013/2014 izvajala Šola za ravnatelje. V nadaljevanju je tako najprej opisano zaposlovanje v okviru projekta z izhodišnimi spoznanji, šele v nadaljevanju pa je predstavljena zasnova raziskave z opisom metod ter procesa raziskovanja.

### 5.1 Opis z raziskavo spremljanih oblik zaposlovanja z elementi prožnosti

Tekom raziskave so bile spremljane zaposlitve strokovnih delavcev pri Šoli za ravnatelje. Gre za zaposlitve v okviru projekta, ki ga je v šolskih letih 2013/2014 in 2014/2015 izvajala Šola za ravnatelje. Od 1. 9. 2013 do 31. 8. 2015 so izbrane slovenske osnovne in srednje šole ter vrtci načrtno izvajali dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala. Zasnova projekta je temeljila na ugotovitvah, da obstaja visoka povezanost med dosežki učencev, izmerjenih na mednarodnih raziskavah PISA (OECD 2001; 2003; 2010; 2013; 2014) in socialnim in kulturnim kapitalom v lokalni skupnosti. Projekt je temeljil tudi na predpostavki, da bo šola oziroma vrtec s strokovnimi delavci vse bolj postajala center lokalne skupnosti, da bo lahko uresničeval svojo vlogo (OECD 2010).

Namen projekta je bil preskusiti različne prožne oblike zaposlovanja strokovnih delavcev, in sicer tako, da je njihova zaposlitev usmerjena na izvajanje aktivnosti, s katerimi se krepi sinergija tistih dejavnikov, ki prispevajo k dvigu socialnega in kulturnega kapitala v lokalni skupnosti, šolah in vrtcih, s ciljem dviga dosežkov učencev. Projekt je potekal s sofinanciranjem Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013. Prva faza projekta je bila izvedena v šolskem letu 2013/2014, druga faza pa v šolskem letu 2014/2015. Cilji projekta so bili:

1. uvajati prožne oblike organizacije, zaposlovanja in pedagoškega dela vzgojno-izobraževalnih zavodov;

2. raziskati vpliv dejavnikov socialnega in kulturnega kapitala na zaposlitvene zmožnosti;
3. pripraviti izhodišča in usmeritve za izvedbo modelov dviga socialnega in kulturnega kapitala;
4. pripraviti izvedbene programe za izboljšanje socialnega in kulturnega kapitala na izbranih vzgojno-izobraževalnih zavodih s spodbujanjem pomena neformalnega znanja in povezovanja socialnih partnerjev;
5. spremljati izvedbo projektnih aktivnosti in razširjati rezultate.

Ta raziskava se nanaša na prvi in drugi cilj. Raziskali smo učinke uvajanja prožnih oblik organizacije, zaposlovanja in pedagoškega dela v šolah in vrtcih ter ugotavljali, kako tovrstne zaposlitve skupaj z dejavniki socialnega in kulturnega kapitala vplivajo na zaposlitvene zmožnosti strokovnih delavcev, zaposlenih v okviru projekta.

V šolskem letu 2014/2015 je bilo v raziskavo vključenih 112 zavodov. Projektno delo je bilo zasnovano tako, da so bili po štirje zavodi združeni v eno mrežo, skupaj pa je bilo v projektu 28 mrež. Med njimi je bilo 10 mrež sestavljenih iz osnovnih šol, 2 iz srednjih šol, mreže, sestavljene samo iz vrtcev ni bilo, 16 mrež pa je bilo po ravnih mešanih. Vse skupaj je v projektu sodelovalo 59 osnovnih šol, 11 srednjih šol oz. centrov srednjih šol in 14 vrtcev. V nadaljevanju predstavljeni rezultati raziskave izhajajo iz podatkov, pridobljenih s strani strokovnih delavcev in ravnateljev teh zavodov.

Pri snovanju projekta smo izhajali iz predpostavke, da so strokovni delavci na področju vzgoje in izobraževanja v delu, ki se nanaša na njihove pravice iz naslova izplačila plače in napredovanj, precej nefleksibilni. Z namenom zagotovitve zadostnega števila sodelujočih je bila tako pri načrtovanju projekta sodelujočim omogočena ohranitev pravic, ki so jih v svojem poklicu že dosegli. Zaradi tega je Šola za ravnatelje strokovne delavce zaposlovala na enakih delovnih mestih, kot so jih strokovni delavci zasedali v matičnih šolah oziroma vrtcih. S tem je bila zagotovljena popolna ohranitev njihovih pravic, ki izhajajo iz kariernega napredovanja strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja. Vsi strokovni delavci so bili na Šoli za ravnatelje zaposleni za določen čas s krajšim delovnim časom, in sicer za 20 oziroma 8 ur tedensko. Prav tako so bili za čas trajanja projekta le delno zaposleni v Šoli za ravnatelje, delno pa na šoli oz. vrtcu, ki je bil član posamezne mreže. Vsi zaposleni so torej sklenili delovno razmerje za delovni čas, krajši od polnega, in bili zaposleni pri dveh delodajalcih, z zaposlitvijo na Šoli za ravnatelje pa so dopolnjevali svojo delovno obvezo.

Pogodbe o zaposlitvi so bile sklenjene za določen čas, skladno z 11. alinejo

54. člena ZDR-1, ki omogoča sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas tudi v primeru izvedbe dela, ki je projektno organizirano.

Ker so se v projekt vključili tudi delavci, ki so imeli v šolah ali vrtcih sklenjene pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, so šole in vrtci s temi s strokovnimi delavci sklenili pogodbe za določen čas trajanja projekta, v katerih je bilo določeno, da v času opravljanja dela po pogodbi o zaposlitvi za določen čas mirujejo pravice, obveznosti in odgovornosti iz pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas. To omogoča četrti odstavek 49. člena ZDR-1, ki določa, da če se z delavcem, ki je že zaposlen pri delodajalcu za nedoločen čas, sklene pogodba o zaposlitvi za določen čas v primeru dela, ki je projektno organizirano, v času opravljanja dela po pogodbi o zaposlitvi za določen čas mirujejo pravice, obveznosti in odgovornosti iz pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas. Tako je bila strokovnim delavcem po izteku projekta omogočena vrnitev na prejšnje delovno mesto.

Strokovni delavci, zaposleni v okviru projekta, so ob izvajanju in spremljavi dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala opravljali tudi delo na daljavo. Koordinatorji in partnerji posamezne mreže so s pomočjo informacijskih tehnologij načrtovali in usklajevali dejavnosti mreže, pripravljali poročila ter zapisali primere dobre prakse, kjer so po svoji izbiri opisali eno izmed ključnih dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala njihove mreže.

Pri spremljanih zaposlitvah je tako prišlo do uvajanja določenih oblik zaposlitve z elementi prožnosti, kot so:

- sklenitev delovnega razmerja za določen čas za opravljanje dela, ki je projektno organizirano,
- sklenitev delovnega razmerja za določen čas z določitvijo mirovanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja;
- sklenitev delovnega razmerja za krajši delovni čas od polnega zaradi dopolnjevanja delovne obveze delavca;
- opravljanje dela na dveh delovnih mestih;
- opravljanje dela na različnih lokacijah;
- opravljanje dela na podlagi s strani strokovnih delavcev samostojnega razporejanja delovnih nalog in delovnega časa;
- opravljanje večopravilnih del in
- sklenitev delovnega razmerja, pri katerem se s pomočjo tehničnih sredstev delovne obveznosti opravljajo tudi na daljavo.

Podrobnejši potek projekta skupaj z opisom postopkov zaposlovanja in urejanja delovnih razmerij je predstavljen v poročilu za leto 2014/2015 (Ažman, Avguštin in Čagran 2014).

## 5.2 Izhodiščna spoznanja

V šolskem letu 2013/2014 je bila opravljena celoletna spremljava zaposlenih z namenom priprave kasnejše zasnove raziskave. Tako smo v šolskem letu 2013/14 pri zaposlenih, ki so bili vključeni v projekt, spremljali doživljanje prožnosti pri njihovih zaposlitvah, učinke zaposlitve za strokovne delavce, soočanje s prevzemanjem novih delovnih nalog na drugem področju dela, povezanih z vodenjem, povezovanjem v mreže in samostojno organizacijo dela.

Sprotna spremljava zaposlitev je potekala na rednih delovnih srečanjih mrež, za končno evalvacijo pa je bil uporabljen anketni vprašalnik o prožni zaposlitvi (priloga 1). Sprotna spremljava je obsegala analizo zapisov, ki so jih strokovni delavci na posameznih delovnih srečanjih pripravili na podlagi skupne in skupinske razprave oziroma individualno. Analiza zapisov po prvem delovnem srečanju je pokazala, da strokovni delavci vidijo izziv in skrb v vodenju in izvajanju programa, oblikovanju uresničljivega načrta dejavnosti, motivaciji vseh deležnikov (učencev, staršev, krajanov, sodelavcev), nekaj malega vprašanj pa je bilo povezanih z zaposlovanjem. Veliko izzivov in skrbi je bilo tako povezanih s prevzemanjem novih delovnih nalog na novem področju dela izven ustaljenega delovnega področja in ritma dela.

V zvezi z zaposlitvenimi zmožnostmi so strokovni delavci povedali, da so pridobili določeno znanje, spretnosti predvsem s področja javnega nastopanja, pisanja strokovnih besedil, vodenja in organizacije prireditev in sodelovanja s sodelavci znotraj mreže. Kot koristno so izpostavili tudi spoznanje, da imajo sedaj več vodstvenih sposobnosti in večji interes po izobraževanju oziroma dopolnjevanju znanja.

Anketni vprašalnik prožnih zaposlitev je bil namenjen vprašanjem v zvezi s povečanjem zaposlitvenih zmožnosti. Obsegal je tri vprašanja, dve vprašanji z zaprtega tipa in eno vprašanje odprtega tipa (priloga 1). V spremenljivkah je bila izračunana povprečna vrednost, kot mera variabilnosti pa je bil podan standardni odklon. Anketiranje je potekalo preko spleta junija 2014. Vprašalnik je izpolnilo 126 od 136 strokovnih delavcev oz. 93 %. Prvo vprašanje se je nanašalo na način zaposlitve (pri več delodajalcih hkrati). Ugotovili smo, da je bila večina (79 %) strokovnih delavcev prvič zaposlena pri dveh delodajalcih hkrati in da jih je 78 % prvič sklenilo pogodbo o zaposlitvi na projektu. Drugo vprašanje pa se je nanašalo na profesionalni razvoj zaposlenih v smislu krepitve njihovih zaposlitvenih zmožnosti. Na 13 postavk so odgovorili na lestvici od 5 (veliko) do 1 (nič) (preglednica 5.1).

V tem delu smo se osredotočili na tiste vidike zaposlitvenih zmožnosti, katerih krepitev smo zaznali tekom spremljave projekta. Tako so bile trditve s



**Preglednica 5.1** Ocena, koliko so v projektu Dvig SKK pridobili strokovni delavci zase

Trditev	Povprečna ocena
<i>V projektu SKK sem</i>	
uresničil/-a (tudi) svoje interese	3,98
razvijala/-a svojo ustvarjalnost	4,37
kritično razmišljal/-a	4,33
navezal/-a nove stike	4,60
uporabljal/-a različne oblike elektronske komunikacije	4,07
samostojno razporejal/-a svoj delovni čas	4,18
<i>Zaradi zaposlitve v projektu SKK</i>	
sem bolje spoznal/-a dejavnosti svoje šole ali vrtca	3,64
imam boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev	4,26
sem bolje spoznal/-a lokalno okolje	3,92
prepoznavam več priložnosti za sodelovanje	4,41
dajem mreženju večji pomen	4,43
si bolj želim novih izkušenj	4,23
se lažje prilagajam spremembam	3,87

področja boljšega poznavanja dela, sodelovanja oziroma mreženja in prožnosti. Glede na odgovore je velik del anketirancev (70 %) menil, da je sodelovanje v projektu povečalo njihove zaposlitvene zmožnosti. Te misli so udeleženci podkrepili s spoznanjem, da so pri delu pridobili nova znanja, izkušnje in poznanstva pri različnih organizacijah v lokalnem okolju, ki jim bodo v pomoč pri nadaljnji karieri. Hkrati je velikokrat v ospredju osebni razvoj v smislu veščin, kot sta samostojnost in sposobnost vodenja. Manj kot 10 % vprašanih je posamezno trditev ocenilo kot manj učinkovito (z oceno 1 ali 2), velika večina, 70 % in več vprašanih, pa je izražala visoko učinkovitost (z oceno 4 ali 5) pri 9 od 13 postavk tega sklopa. Najbolj so izpostavljali, da so navezali nove stike (4,60), da dajejo mreženju večji pomen (4,43) in prepoznavajo več priložnosti za sodelovanje (4,41). Nekoliko nižje povprečje pa smo zabeležili pri postavkah sem bolje spoznal/-a dejavnosti svoje šole ali vrtca (3,64) in se lažje prilagajam spremembam (3,87).

Tretje vprašanje je bilo odprtega tipa. Strokovne delavce smo vprašali, koliko so se po njihovem mnenju s sodelovanjem v projektu povečale njihove zaposlitvene zmožnosti. Odgovore smo razdelili v kategorije, glede na obseg povečanja zaposlitvenih zmožnosti. Skupina oseb, ki menijo, da sodelovanje v projektu ni vplivalo na njihove zaposlitvene zmožnosti, vseeno sporoča, da jim je ta vrsta zaposlitve omogočila pridobivanje novih znanj in izkušenj ter dvignila kakovost dela v vzgoji in izobraževanju. Kot pozitivno lastnost tega pro-

jekta opozarjajo na večje mreženje, kar jim je omogočilo navezovanje novih stikov in širjenje socialne mreže na osebni ravni, kot tudi spoznavanje dela lastnega zavoda in drugih institucij. Kljub temu pa ostajajo črnogledi glede večje zaposljivosti iz drugih razlogov, in sicer, da v njihovi stroki ni povpraševanja po kadrih. Razlog za to vidijo v institucionalnih ovirah, kot je prepoved zaposlovanja v javnem sektorju, in tudi v odvisnosti od števila vpisanih otrok in s tem povezane delovne obveznosti. Mnogim je zaposlitev v okviru tega projekta pomenila dodaten odstotek zaposlitve k doseganju polnega delovnega časa, ki so ga z iztekom projekta žal izgubili. Ena od predstavnic te skupine je zapisala takole:

Kljub številnim in raznolikim sodelovanjem z različnimi novimi ljudmi in entitetami ter porasti socializacijskih vezi zaradi dela v projektu Dvig SKK se žal moje zaposlitvene zmožnosti niso povečale. Vsekakor pa so se zame povečale (z)možnosti prostovoljnega delovanja v lokalni skupnosti v drugih projektih, prav tako vezanih na vidik dviga socialnega in kulturnega kapitala. Skratka, naučila sem se veliko stvari in prepričana sem, da jih bom s pridom uporabljala pri nadaljnjem delu, predvsem zato, ker sem ravno skozi projekt spoznala ključne potrebe ljudi v naši sredini, ki jih v enem letu res ne moremo razrešiti. Zato sem trdno odločena, da kljub zaključku projekta SKK s posameznimi dejavnostmi nadaljujem. Sicer pa se vsako obstoječo dejavnost v šoli in izven nje lahko tako ali drugače nadgradi z elementi SKK in to bom počela, zraven pa skušala pritegniti še ostale strokovne delavce.

Kot ključno je bilo s strani anketirancev izpostavljeno stališče, da je sodelovanje v projektu povečalo njihove zaposlitvene zmožnosti. Te misli podkrepijo s spoznanjem, da so pri delu pridobili nova znanja, izkušnje in poznanstva pri različnih organizacijah v lokalnem okolju, ki jim bodo v pomoč pri nadaljnji karieri. Hkrati je velikokrat v ospredju osebni razvoj v smislu večšin, kot sta samostojnost in sposobnost vodenja. Ena od anketiranih je povedala:

S sodelovanjem v projektu sem pridobila veliko novih izkušenj in znanja, predvsem z organizacijo manjših in večjih projektov, ki smo jih organizirali znotraj šole in s strokovnimi sodelavkami znotraj mreže. Spoznala in sodelovala sem z veliko ljudmi, zato sem prepričana, da so se moje zaposlitvene zmožnosti povečale.

Kljub temu pa večina strokovnih delavcev vidi svoje možnosti v izobraževalnih sistemih, kot na primer pri nadaljnji zaposlitvi v svoji šoli ali v drugih

šolah oziroma v službah, ki niso neposredno vezane na izobraževanje, kjer pa, glede na razmere, situacija ni obetavna:

Vsekakor so se. Vendar pa v trenutni situaciji, v kateri se nahaja naše področje delovanja (šolstvo), žal ne vidim priložnosti za naprej. Morda bi bila danes bolj prepričana v svojo varnost pri prvem delodajalcu, če ne bi sodelovala v tem letu v projektu SKK. Obljubljena nam je bila priložnost na dolgi rok, vendar sedaj temu ni tako in bom s 1. 9. morda na slabšem izhodiščnem položaju, kot bi bila, če ne bi sodelovala v SKK.

Kljub pohvalam in kritikam projekta SKK se večina zapisov nanaša na negotovo perspektivo, ki je vezana na dogajanje v okviru zaposlovanja v izobraževalnem sistemu. Taka realnost se je pokazala predvsem pri tistih, za katere je iztek projekta hkrati pomenil zmanjšanje delovne obveze ali pa povratek na stanje pred dodatno zaposlitvijo preko projekta. Tako z eksistencialnega stališča izstopajo trditve, kot so:

V preteklih letih sem imela 100 % zaposlitev (pouk), v lanskem letu mi je bila ponujena možnost sodelovanja v projektu. Zaradi sodelovanja pri tem projektu verjetno ne bo ur zame niti za tisto polovico, ki sem jo letos opravljala na šoli.

Gre pač za prekerno obliko dela, negotovost ostaja.

Za preteklo leto za 20 %, za prihodnje pa prav nič. Kajti če ni denarja, še tako dobre oz. odlične ideje ne morem izvajati drugače kot zastoj. Kar pa za preživetje ni dovolj.

Zelo so se povečale moje zaposlitvene možnosti, saj bi bila sicer brez projekta Dvig SKK brezposelna oseba.

Leto je bilo najbolj pestro od vseh do sedaj, imam nove prijateljice, tudi osebno in družinsko življenje je bilo bolj sproščeno in brezskrbno, vesela sem, da smo lahko nekaj prispevale v šolsko življenje, ampak vse pravljice se enkrat končajo. Upamo na boljši jutri.

Zasledili smo jasno skupno izraženo stališče, da je sodelovanje v projektu zaposlenim dalo veliko več možnosti, priložnosti, prostora in časa za razvoj in uresničevanje dobrih idej, sodelovanja, novosti in izboljšav, predvsem pa povezovanja z drugimi. Iz njihovih zapisov izhaja, da so v času projekta imeli možnost razviti svoj potencial in ga izkazati drugim, predvsem lastnemu delodajalcu in lokalnemu okolju ter tako pri svojem delu postali bolj cenjeni. Med bolj izpostavljenimi temami izstopa mreženje, ki se kot dodana vrednost

projekta kaže pri navezovanju novih stikov, pretoku informacij ter spoznavanju različnih okolij. Vendar se na koncu zapisi vedno dotikajo eksistencialnega problema zaposlitve, ki je pri mnogih negotov, kot na primer:

S sodelovanjem v projektu sem bila za 20 % zaposlena preko šR, kar je bilo dobro, saj bi sicer težko dobila zaposlitev na matični šoli za polni delovni čas (zmanjkalo bi zame ali za kakšno sodelavko). Projekt je bil vsaj s strani mreženja, izmenjave izkušenj in novih poznanstev ter nabora novih idej za delo zelo dober in je škoda, da ga ne moremo nadaljevati tudi z zaposlitvijo.

Projekt mi je omogočil dopolnilno zaposlitev k polovičnemu delovnemu času.

S podpisom pogodbe o zaposlitvi na Šoli za ravnateljke sem imela omogočeno 100 % zaposlitev, saj na osnovni šoli ni bilo dovolj ur za pedagoga. Zaposlitev mi je omogočila delo na dva različna načina, kar mi je dalo izkušnje in raznoliko delo kot referenco za vnaprej. Žal pa je za naslednje leto moje dosedanje delovno mesto onemogočeno, saj mi ponovna manjka ravno toliko procentov do polne zaposlitve, kot mi jo je omogočil ta projekt.

Oziroma:

Glede na to, da sem že kar nekaj časa zaposlena za nedoločen čas na isti šoli, moje zaposlitvene zmožnosti niso bistveno večje, kot so bile do sedaj.

Iz navedenega sklepamo, da ne glede na različne spretnosti in znanje, ki so jih udeleženci pridobili z delom v projektu, je bila njihova poglavitna skrb nadaljnja zaposlitev, saj smo pogosto opazili izraženo skrb, kaj bo z njihovo zaposlitvijo po koncu projekta. Pri tem so strokovni delavci pogosto omenjali tudi okoliščine za zaposlovanje v javnem sektorju, kamor sodi tudi področje vzgoje in izobraževanja, ki je zaradi številnih interventnih ukrepov v zvezi z zaposlovanjem omejeno in za iskalce zaposlitve precej zaprto. Navedeno pa ponovno nakazuje na to, da zaradi slabosti prožnega zaposlovanja v smislu nevarnosti zaposlitve in socialne negotovosti, pozitivni učinki takšnih zaposlitev v smislu krepitev zaposlitvenih zmožnosti kot posledice pridobivanja novega znanja, izkušenj, mreženja ipd. ne pridejo do veljave. Omenjena spoznanja so nam služila kot izhodišče pri snovanju poteka in načina dela v predmetni raziskavi.

### 5.3 Opredelitev raziskave

Glede na to, da je bil namen tega dela raziskovanje področja prožnega zaposlovanja v slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodih, je bil izbran pretežno kvalitativni pristop, pri čemer pa so bile uporabljene tako kvantitativne kot kvalitativne metode zbiranja podatkov, s čemer je dosežena komplementarnost metodologij. Podatki, ki so vključeni v raziskavo, so bili pridobljeni s pomočjo dveh vprašalnikov, pri oblikovanju katerih pa smo se nanašali na ugotovitve predhodno opravljene spremljave, ki je bila opravljena na udeležencih, ki so bili v projekt vključeni v šolskem letu 2013/2014. V tem letu je dejavnosti za dvig socialnega in kulturnega kapitala izvajalo in spremljalo 136 zavodov, povezanih v 34 mrež. Ob koncu njihovega dela smo zbrali podatke s tremi vprašalniki in ovrednotili dvig socialnega in kulturnega kapitala glede na sedem kazalnikov. Rezultati so nam služili predvsem za pridobitev prvih vpogledov v opazovano področje, zaradi česar smo v nadaljevanju lažje načrtovali nadaljnje raziskovalno delo.

Na spoznanjih iz prvega leta smo v drugem letu poteka projekta naredili načrt raziskave uvajanja prožne oblike organizacije, zaposlovanja in pedagoškega dela v šolah in vrtcih ter vpliva dejavnikov s k k na zaposlitvene zmožnosti zaposlenih strokovnih delavcev.

### 5.4 Predstavitev vzorca

V raziskavo so bili vključeni strokovni delavci (112), ki so bili v šolskem letu 2014/2015 delno zaposleni na projektu s k k. Ti strokovni delavci iz 112 zavodov so bili združeni v 28 mrež. Med njimi je bilo 10 mrež sestavljenih iz osnovnih šol, 2 iz srednjih šol, mreže, sestavljene samo iz vrtcev ni bilo, 16 mrež pa je bilo po ravneh mešanih. Vse skupaj je v projektu sodelovalo 59 osnovnih šol, 11 srednjih šol oz. centrov srednjih šol in 14 vrtcev. V nadaljevanju opisani rezultati raziskave izhajajo iz podatkov, pridobljenih od ravnateljev in strokovnih delavcev teh zavodov. V vsakem zavodu je bil v okviru projekta zaposlen po en strokovni delavec za 20 % delovnega časa oziroma 8 ur tedensko, ki smo ga poimenovali partner. Sodelovanje mreže je koordiniral eden od štirih zaposlenih, za kar je bil zaposlen za dodatnih 30 % časa, torej skupaj 50 % ali 20 ur tedensko, ki smo ga poimenovali koordinator.

V okviru projekta se je tako s 1. 9. 2014 na Šoli za ravnatelje zaposlilo 112 strokovnih delavcev, in sicer 28 koordinatorjev za polovični delovni čas, to je 20 ur tedensko, ter 84 partnerjev za 20 % polnega delovnega časa, torej 8 ur tedensko. Med koordinatorji je bilo zaposlenih 25 žensk (89 %) in 3 moški (11 %), med partnerji pa 77 žensk (92 %) in 7 moških (8 %). Skupaj

**Preglednica 5.2** Zaposleni po spolu

Skupina	Spol	Število	Delež*
Kordinatorji	Moški	3	10,71
	Ženske	25	89,29
	Skupaj	28	100,00
Partnerji	Moški	7	8,33
	Ženske	77	91,67
	Skupaj	84	100,00
Skupaj	Moški	10	8,93
	Ženske	102	91,07
	Skupaj	112	100,00

OPOMBE \* V odstotkih.

**Preglednica 5.3** Zaposleni po del. mestih

Delovno mesto	Število	Delež*
Učitelj	90	80,36
Svetovalni delavec	10	8,93
Vzgojitelj	3	2,68
Pomočnik ravnatelja	2	1,79
Pomočnik ravnatelja vrtca	2	1,79
Knjižničar	1	0,89
Vodja projektov	1	0,89
Laborant III	1	0,89
Pomočnik vzgojitelja	1	0,89
Organizator dela v	1	0,89
Skupaj	112	100,00

OPOMBE \* V odstotkih.

sta bili torej zaposleni 102 ženski (91 %) in 10 moških (9 %) (preglednica 5.2).

Strokovni delavci so bili na svojih šolah in vrtcih in v Šoli za ravnatelje zaposleni na 10 različnih delovnih mestih. Kar 80 % je bilo zaposlenih na delovnem mestu učitelja, 9 % pa je bilo svetovalnih delavcev. 3 delavci so bili zaposleni na delovnem mestu vzgojitelja, po 2 delavca na delovnem mestu pomočnika ravnatelja in pomočnika ravnatelja vrtca, po 1 pa na delovnem mestu knjižničarja, vodje projektov, laboranta III, pomočnika vzgojitelja in organizatorja dela v (preglednica 5.3).

Koordinatorji so bili zaposleni na 6 različnih delovnih mestih (učitelj, svetovalni delavec, pomočnik ravnatelja, knjižničar, vodja projektov, organizator dela v), partnerji pa na 7 različnih delovnih mestih (učitelj, svetovalni delavec, vzgojitelj, pomočnik ravnatelja, pomočnik ravnatelja vrtca, laborant III, pomočnik vzgojitelja) (preglednici 5.4 in 5.5).

Med učitelji največji delež predstavljajo učitelji razrednega pouka, in sicer 20 %, po 10 % pa predstavljajo učitelji športa in učitelji slovenščine. Skupini učiteljev sociologije in biologije predstavljata vsaka po 7 %, geografije in zgodovine pa vsaka po 6 %. Učitelji angleščine predstavljajo 4 % vseh zaposlenih učiteljev. Učitelji, ki imajo dva naziva (npr. profesor zgodovine in geografije), so upoštevani kot polovica učitelja zgodovine in polovica učitelja geografije. Učitelji slovenščine, razrednega pouka in športa predstavljajo skoraj 40 % vseh zaposlenih učiteljev (slika 5.1).

Največji delež zaposlenih predstavljajo strokovni delavci, stari od 30 do 34 let, in sicer 33 %. Z 18 % sledi skupina zaposlenih, starih od 25 do 29 let, skupina zaposlenih, starih od 35 do 39 let, pa predstavlja 16 %. Skupina zaposlenih,

**Preglednica 5.4** Zaposleni koordinatorji po delovnih mestih

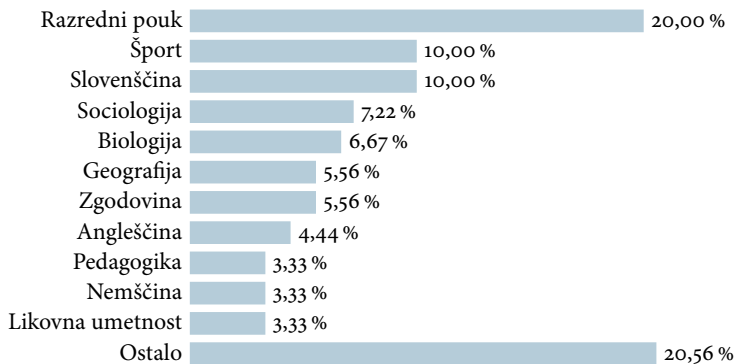
Delovno mesto	Število	Delež*
Učitelj	23	82,14
Svetovalni delavec	1	3,57
Pomočnik ravnatelja	1	3,57
Knjižničar	1	3,57
Vodja projektov	1	3,57
Organizator dela v	1	3,57
Skupaj	28	100,00

OPOMBE \* V odstotkih.

**Preglednica 5.5** Zaposleni partnerji po delovnih mestih

Delovno mesto	Število	Delež*
Učitelj	67	79,76
Svetovalni delavec	9	10,71
Vzgojitelj	3	3,57
Pomočnik ravnatelja vrtca	2	2,38
Pomočnik ravnatelja	1	1,19
Laborant III	1	1,19
Pomočnik vzgojitelja	1	1,19
Skupaj	84	100,00

OPOMBE \* V odstotkih.



**Slika 5.1** Smer izobrazbe učiteljev

starih od 40 do 44 let zavzema 14 %, 11 % skupina zaposlenih, starih od 45 do 49 let, 6 % pa skupina zaposlenih, starih od 50 do 54 let. Le 1 zaposleni spada v skupino starih od 55 do 59 let, kar predstavlja 1 % vseh zaposlenih (preglednica 5.6). Polovico zaposlenih torej predstavljajo strokovni delavci, stari od 25 do 34 let.

Pri koordinatorjih največji delež zaposlenih predstavlja skupina zaposlenih, starih od 30 do 34 let, ki zavzema 32 % zaposlenih. Z 29 % ji sledi skupina zaposlenih, starih od 25 do 29 let, skupina zaposlenih, starih od 35 do 39 let predstavlja 18 %, skupina zaposlenih, starih od 40 do 44 let pa 11 %. V vsaki od skupin zaposlenih, starih od 45 do 49 let, od 50 do 54 let in od 55 do 59 let, je le 1 strokovni delavec, kar predstavlja po 4 % zaposlenih (preglednica 5.6).

Iz navedenega je razvidno, da je pri koordinatorjih v primerjavi s podatki o vseh zaposlenih delavcih večji delež strokovnih delavcev starih od 25 do 29 let. Pri partnerjih največji delež predstavlja skupina zaposlenih, starih od 30

**Preglednica 5.6** Starost zaposlenih strokovnih delavcev, koordinatorjev in partnerjev

Starost	Strokovni delavci		Koordinatorji		Partnerji	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
25–29 let	20	17,86	8	28,57	12	14,29
30–34 let	37	33,04	9	32,14	28	33,33
35–39 let	18	16,07	5	17,86	13	15,48
40–44 let	16	14,29	3	10,71	13	15,48
45–49 let	13	11,61	1	3,57	12	14,29
50–54 let	7	6,25	1	3,57	6	7,14
55–59 let	1	0,89	1	3,57	0	0,0
Skupaj	112	100,00	28	100,00	84	100,00

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število, (2) delež v odstotkih.

do 34 let, ki zavzema 33 %, sledita pa skupini zaposlenih, starih od 35 do 39 let, in zaposlenih, starih od 40 do 44 let, vsaka s 15 %. Skupini zaposlenih, starih od 25 do 29 let, ter zaposlenih, starih od 45 do 49 let, predstavljata vsaka po 14 % zaposlenih partnerjev, skupina zaposlenih, starih od 50 do 54 let pa zavzema 7 %.

V primerjavi zaposlenih koordinatorjev in partnerjev se največja razlika pokaže pri skupini zaposlenih, starih od 25 do 29 let, saj pri koordinatorjih delež te skupine dosega 29 %, medtem ko delež te skupine partnerjev predstavlja 14 %. Precejšnja razlika je tudi v skupini zaposlenih, starih od 45 do 49 let, saj delež te skupine pri koordinatorjih znaša le 4 %, pri partnerjih pa 14 %.

Največji delež predstavljajo zaposleni, ki so imeli največ 4 leta delovne dobe, in sicer 35 %. Zaposlenih z delovno dobo od 5 do 9 let je bilo 24 %, zaposlenih z delovno dobo od 10 let do 14 let pa 14 %. Skupina zaposlenih z delovno dobo od 15 do 19 let predstavlja 11 %, skupina zaposlenih z delovno dobo od 20 do 24 let pa 10 %. Le 4 % predstavlja skupina zaposlenih z delovno dobo od 25 do 29 let, 2 % pa skupina zaposlenih z delovno dobo od 30 do 34 let. Več kot 35 let delovne dobe je pred zaposlitvijo v projektu imel le 1 zaposleni, kar predstavlja 1 % zaposlenih (preglednica 5.7).

Struktura delovne dobe, ki so jo strokovni delavci imeli pred zaposlitvijo v projektu, ustreza tudi starostni strukturi. Več kot 50 % zaposlenih je imelo od 0 do 9 let delovne dobe (preglednica 5.7).

V skupini koordinatorjev največji delež, kar 50 %, zavzema skupina zaposlenih z delovno dobo do 4 let. Skupina zaposlenih z delovno dobo od 5 do 9 let predstavlja 21 %, skupina zaposlenih z delovno dobo od 10 do 14 let 14 % in skupina zaposlenih z delovno dobo od 20 do 24 let 7 %. Le po 1 strokovni delavec je bil z delovno dobo od 30 do 34 let in od 35 do 39 let. Preostali skupini



**Preglednica 5.7** Delovna doba zaposlenih strokovnih delavcev, koordinatorjev in partnerjev

Starost	Strokovni delavci		Koordinatorji		Partnerji	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
0–4 let	39	34,82	14	50,00	25	29,76
5–9 let	27	24,11	6	21,43	21	25,00
10–14 let	16	14,29	4	14,29	12	14,29
15–19 let	12	10,71	0	0	12	14,29
20–24 let	11	9,82	2	7,14	9	10,71
25–29 let	4	3,57	0	0	4	4,76
30–34 let	2	1,79	1	3,57	1	1,19
35–39 let	1	0,89	1	3,57	0	0,00
Skupaj	112	100,00	28	100,00	84	100,00

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število, (2) delež v odstotkih.

(delovna doba od 15 do 19 let in od 25 do 29 let) v skupini koordinatorjev nista zastopani (preglednica 5.7).

Pri partnerjih največji delež, 30 %, predstavlja skupina zaposlenih z delovno dobo do 4 let. Skupina zaposlenih z delovno dobo od 5 do 9 let predstavlja 25 % partnerjev, skupini zaposlenih z delovno dobo od 10 do 14 let in od 15 do 19 let vsaka po 14 %, skupina zaposlenih z delovno dobo od 20 do 24 let 11 % in skupina zaposlenih z delovno dobo od 25 do 29 let 5 %. Z delovno dobo od 30 do 34 let je bil med partnerji zaposlen le 1 strokovni delavec, kar predstavlja 1 % zaposlenih partnerjev (preglednica 5.7).

Pri primerjavi delovne dobe zaposlenih koordinatorjev in partnerjev se največja razlika pokaže pri skupini zaposlenih, ki imajo do 4 leta delovne dobe, ki sicer tako pri koordinatorjih kot pri partnerjih zavzemata največji delež, vendar je delež pri koordinatorjih občutno večji, saj znaša 50 %, medtem ko pri partnerjih znaša 30 %. Prav tako je velika razlika pri skupini zaposlenih z delovno dobo od 15 do 19 let, saj ta skupina pri koordinatorjih ni zastopana, pri partnerjih pa predstavlja 15 % (preglednica 5.7).

## 5.5 Opredelitev raziskovalnega problema in konceptualizacija raziskovalnih vprašanj

Namen raziskave je pojasniti elemente prožnih oblik zaposlitev in dejavnike zaposljivosti strokovnih delavcev, ki so bili zaposleni v okviru projekta.

Za temeljni cilj smo si zadali opredeliti ključne dejavnike (vključno z dejavniki socialnega in kulturnega kapitala), ki krepijo zaposljivost strokovnih delavcev, vključenih v različne oblike zaposlitev z elementi prožnosti. Ključne

dejavnike zaposljivosti bomo ugotavljali pri posameznikih in v šoli. Naš načrt raziskave zajema ugotavljanje učinkov:

- uvajanja prožne oblike zaposlovanja in pedagoškega dela v šolah in vrtcih,
- vpliva dejavnikov s k k na zaposlitvene zmožnosti zaposlenih strokovnih delavcev.

V procesu konceptualizacije smo se odločili, da naš osrednji cilj razdelimo na tri raziskovalna vprašanja, in sicer:

1. Kateri dejavniki na ravni posameznika, vključno z dejavniki socialnega in kulturnega kapitala, (najbolj) krepijo zaposljivost strokovnih delavcev, vključenih v različne oblike zaposlitev z elementi prožnosti?
2. Kakšne so izkušnje vodstev šol in vrtcev v zvezi z zaposlitvami z elementi prožnosti?
3. Kateri dejavniki po mnenju vodstev šol in vrtcev najbolj krepijo zaposljivost strokovnih delavcev?

## 5.6 Opis procesa raziskovanja

Na osnovi rezultatov spremljave iz prve faze projekta je sledila zasnova raziskave ter izgradnja merskih pripomočkov za ugotavljanje zaposljivosti strokovnih delavcev, vključenih v različne oblike zaposlitev z elementi prožnosti. Z namenom podrobneje raziskati dejavnike, ki vplivajo na zaposljivost strokovnih delavcev, vključenih v projekt, smo oblikovali dva vprašalnika. Prvi je namenjen strokovnim delavcem in ugotavlja obstoječe izkušnje slednjih s prožnostjo pri zaposlovanju ter dojetanje dejavnikov zaposljivosti pri posamezniku. Drugi vprašalnik smo namenili ravnateljem šol in vrtcev, ki so bili vključeni v projekt. Ta vprašalnik pa je usmerjen v dejavnike zaposljivosti na organizacijski ravni, gledano z vidika delodajalca. Obema skupinama udeležencev smo zastavili ista vprašanja, ki zadevajo zaposlitvene zmožnosti, tako smo lahko opravili primerjavo med stališči ravnateljev kot delodajalcev in strokovnih delavcev kot zaposlenih. Dodatno pa smo pri strokovnih delavcih obravnavali še njihove izkušnje z oblikami zaposlovanja z elementi prožnosti, pomen posameznih kompetenc v odnosu do zaposljivosti, krepitev teh kompetenc in zaposlitvenih zmožnosti zaradi sodelovanja v projektu in oceno vpliva dejavnikov s k k na zaposljivost. Pri ravnateljih pa smo ob oceni pomembnosti posameznih kompetenc strokovnih delavcev v odnosu do njihove zaposljivosti preverjali še, kakšne oblike zaposlovanja z elementi prožnosti v šolah in vrtcih že uporabljajo, kakšne so izkušnje oz. stališča ravnateljev do

zaposlovanja z elementi prožnosti ter kje ravnatelji vidijo ključne prednosti in slabosti takšnih zaposlitev.

Tekom celotnega trajanja zaposlitve pa smo izvajali tudi spremljavo, ki je potekala v okviru devetih delovnih srečanj. Na devetem delovnem srečanju mrež strokovnih delavcev, ki je potekalo meseca maja 2015, smo strokovne delavce s pomočjo metode SPIN analize vprašali, kaj so slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti prožnih oblik zaposlovanja.

### **Potek procesa raziskovanja**

Oba vprašalnika bomo uporabili za ugotavljanje zaposljivosti strokovnih delavcev, vključenih v različne oblike zaposlitev z elementi prožnosti.

Vprašalnik zaposlitev v okviru projekta SKK 2014/2015 – strokovni delavci je namenjen vsem strokovnim delavcem, ki so bili zaposleni na projektu v drugi fazi. Poleg starosti in spola, ki predstavljata demografske značilnosti populacije, je vprašalnik sestavljen iz treh usmerjenih sklopov. Prvi se nanaša na zaposlitev, kjer sprašujemo o doseganju delovnem stažu, številu dosedanjih delodajalcev, oblikah in značilnostih zaposlitve pred zaposlitvijo na projektu, razlogih za zaposlitev na projektu in možnostih nadaljnje zaposlitve pri doseganju delodajalca. V drugem sklopu obravnavamo različne kompetence, ki so na osnovi teoretskih podlag in raziskav izpostavljene kot pomembne za večjo možnost zaposlitve. Anketiranci na štiristopenjski lestvici od 0 (nič) do 3 (zelo) ocenjujejo, kako pomembne za zaposljivost se jim zdijo te kompetence, kakšna je bila raven kompetentnosti pred vključitvijo v projekt in koliko so pridobili na posamezni kompetenci v času projekta. Zadnji sklop, ki uporablja enako mersko lestvico kot prejšnji, obravnava, koliko so posamezni dejavniki SKK, ki predstavljajo kazalnike dviga SKK, vplivali na zaposljivost strokovnih delavcev.

Vprašalnik za ravnatelje je namenjen vsem ravnateljem, ki vodijo organizacije, v katerih je bil strokovni delavec zaposlen v okviru projekta Dvig SKK. V vprašalniku smo obravnavali pogled vodje vrtca ali šole na zaposlitev z elementi prožnosti. Na lestvici od 0 (nič) do 3 (zelo) so ravnatelji ocenili, kako pogosto uporabljajo različne oblike prožnih zaposlitev in koliko podpirajo take oblike zaposlitve. Posebej smo spraševali po prednostih in slabostih takih oblik zaposlitve. Enako kot strokovne delavce smo tudi ravnatelje spraševali o pomenu kompetenc, in sicer kako to vpliva na zaposljivost strokovnih delavcev. Pri vrednotenju kompetenc smo primerjali rezultate obeh skupin udeležencev, saj sta obe skupini odgovarjali na enaka vprašanja, zaradi česar je bila omogočena primerjava odgovorov obeh skupin. Na podlagi primerjave rezultatov

smo lahko izpostavili skupne točke in razhajanja v percepciji pomembnosti posameznih kompetenc med obema skupinama udeležencev.

V zadnjem delu smo obravnavali tudi učinke dviga SKK na ravni zavoda z vidika koristi, ovir, lastne vloge v času izvajanja dejavnosti in možnosti za ohranitev teh dejavnosti v bodoče.

Za namene zbiranja podatkov smo za vsak vprašalnik oblikovali spletno anketo. Anketiranje je potekalo od 20. aprila do 16. maja 2015. Raziskovalno populacijo predstavljajo ravnatelji in strokovni delavci iz tistih, ki so bili v Šoli za ravnatelje zaposleni iz 112 zavodov, vključenih v projekt. Na povabilo k sodelovanju se je odzvalo 75 (66,96 %) ravnateljev, od tega jih je 63 (56,25 %) rešilo vprašalnik v celoti. Na vprašalnik za strokovne delavce smo dobili 115 odgovorov, od tega 99 (88,39 %) v celoti izpolnjenih. Zaradi večje odzivnosti strokovnih delavcev bomo upoštevali samo v celoti izpolnjene vprašalnike.

Za namene spremljave izvedbe projekta na devetem delovnem srečanju 20. in 21. 5. 2015 smo postavili vprašanje s pomočjo metode SPIN analize o slabostih, prednostih, izzivih in nevarnostih prožnih oblik zaposlovanja. Raziskovalno populacijo predstavljajo strokovni delavci, ki so bili prisotni na devetem delovnem srečanju. Na vprašanje so odgovorili vsi prisotni strokovni delavci (103).

### **Omejitve raziskave**

Osnovna omejitev omenjene raziskave je v številu udeležencev in izbiri vzorca. Hkrati pa ta omejitev predstavlja predpostavko izvajanja te raziskave, saj je bila raziskava zastavljena kot eden izmed ciljev projekta. Udeleženci raziskave so bili tako številčno omejeni na sodelujoče v projektu, vzorčenje pa je bilo opravljeno priložnostno. Kljub temu ima vzorec le manjše geografske omejitve, saj je bil pri izbiri sodelujočih v projektu upoštevan tudi kriterij enakomerne geografske porazdelitve, profilno je vzorec zajel širok spekter strokovnih delavcev, zaposlenih v vzgoji in izobraževanju.

Izvedbeno je način dela v projektu raziskovalcem omogočal precej natančno opazovanje in razumevanje stališč opazovane populacije, saj sta bila raziskovalca v teku enoletnega obdobja večkrat in za dlje časa v neposrednem stiku z opazovano populacijo. Zaradi navedenega je bila v vseh fazah raziskave ob zavedanju omejitve osebne vpetosti obeh raziskovalcev, ki sta bila hkrati tudi v vlogi koordinatorjev projektnega dela, pozornost usmerjena v izkoriščanje njunega dobrega poznavanja področja raziskave in možnosti podrobne spremljanja opazovane populacije, kar je namesto omejitev raziskavi doprineslo novo dodano vrednost.

Ker gre za raziskavo, ki se nanaša na aktualno, a še razmeroma slabo raziskano področje, predstavlja omejitev dejstvo, da na to tematiko ne obstaja veliko podatkov predhodnih raziskav, temveč le strokovna literatura na nekaterih področjih. Ugotovitve te raziskave pa bodo lahko predstavljale nova raziskovalna vprašanja in tako podale možnosti za nadaljnje raziskovanje.



Vprašalnik zaposlitev v okviru SKK 2014/2015 je bil namenjen strokovnim delavcem, ki so bili v tem šolskem letu za določen delež zaposlitve (20 % oz. 50 %) zaposleni na projektu SKK. Vprašalnik je izpolnilo 99 od 112 strokovnih delavcev (88 %).

Drugi vprašalnik za ravnatelje je bil poslan vsem ravnateljem, katerih strokovni delavci so bili v šolskem letu 2014/2015 vključeni v projekt SKK. Vprašalnik je izpolnilo 75 od 112 ravnateljev (67 %).

Ker sta bili v raziskavo vključeni dve skupini udeležencev, in sicer strokovni delavci šol in vrtcev, vključenih v projekt SKK (strokovni delavci) in ravnatelji teh šol in vrtcev (ravnatelji), smo pri interpretaciji podatkov zaradi boljše preglednosti skupini tako poimenovali. Uporaba izrazov strokovni delavci in ravnatelji v nadaljevanju besedila tako ne pomeni posploševanja rezultatov na celotno populacijo slovenskih ravnateljev ali strokovnih delavcev, ampak je omejena le na obe skupini udeležencev.

### 6.1 Demografski podatki

Povprečna starost strokovnih delavcev je 36,5 let, 92 % jih je ženskega spola. V povprečju imajo 10,8 let delovne dobe in so imeli 2,7 delodajalcev.

Pri ravnateljih pa nas je zanimalo število let delovnih izkušenj na delovnem mestu ravnatelja. V povprečju imajo ravnatelji iz opazovane populacije skoraj 8,8 let delovnih izkušenj, kar pomeni, da so v povprečju v drugem mandatu ravnateljstva.

### 6.2 Elementi prožnosti pri zaposlitvah udeležencev

Najprej smo ugotavljali, koliko in katere elementi prožnosti pri zaposlovanju uporabljajo ravnatelji in koliko jih podpirajo. Na podlagi prejetih odgovorov lahko sklepamo, da imajo ravnatelji najmanj izkušenj z elementi prožnosti, ki se nanašajo na kraj opravljanja dela. 69 % vprašanih ravnateljev nima nobenih izkušenj z opravljanjem dela na daljavo, več kot polovica (51 %) pa pri svojem delu ne uporablja oblike zaposlovanja z delom na domu. So pa vprašani

**Preglednica 6.1** Kako pogosto vprašani ravnatelji pri zaposlitvah uporabljajo elemente prožnosti

Oblike zaposlitve z elementi prožnosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Zaposlitev za določen čas	0,00	47,05	42,64	10,29	1,63	0,667
Zaposlitev za delovni čas, krajši od polnega	1,49	64,17	32,83	1,49	1,34	0,538
Dopolnilno delo	49,25	40,29	5,97	4,47	0,66	0,789
Opravljanje javnih del	29,85	32,83	20,89	16,41	1,24	1,060
Delo na podlagi delne upokojitve	58,20	34,32	7,46	0,00	0,49	0,637
Gibljev delovni čas	25,37	31,34	25,37	17,91	1,36	1,055
Samostojno urejanje delovnega časa s strani zaposlenih	41,79	28,35	22,38	7,46	0,96	0,976
Delitev delovnega mesta (več oseb, eno del. mesto)	26,86	52,23	17,91	2,98	0,97	0,758
Kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest pri enem zaposlenem (ena oseba, več del. mest)	8,95	43,28	38,80	8,95	1,48	0,785
Rotacija delovnih mest	27,27	51,51	18,18	3,03	0,97	0,764
Delo na domu	50,74	22,38	25,37	1,49	0,78	0,885
Delo na daljavo	62,68	28,35	7,46	1,49	0,48	0,704
Delo na različnih lokacijah	5,97	53,73	26,86	13,43	1,48	0,804

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) sploh ne, (2) malo, (3) srednje, (4) zelo, (5) povprečje, (6) standardni odklon.

pri svojem zaposlovanju bolj pogosto uporabljali delo na različnih lokacijah. Zaradi določb Zakona o uravnoteženju javnih financ o prenehanju delovnega razmerja javnim uslužbencem, ki izpolnijo pogoje za pridobitev starostne pokojnine, je bilo pričakovano tudi visoko število ravnateljev, ki se pri zaposlovanju ne poslužujejo opravljanja dela na podlagi delne upokojitve (49 %). Pri tej spremenljivki je bil tudi standardni odklon najvišji (1.060), kar kaže na to, da ravnatelji na to vprašanje niso odgovarjali enotno. Med tistimi oblikami zaposlovanja z elementi prožnosti, ki jih ravnatelji najpogosteje uporabljajo, je bilo zaposlovanje za določen čas (53 % srednje do zelo uporabljajo). Pogosteje se ravnatelji poslužujejo kombiniranja večjega števila nalog pri enem zaposlenem (48 % srednje do zelo uporabljajo), nekoliko manj pa so naklonjeni uporabi oblike zaposlovanja na podlagi delitve delovnega mesta, torej da več oseb v okviru skrajšanega delovnega časa opravlja delo na enem delovnem mestu (78 % sploh ne do malo uporabljajo). Nekoliko pogosteje pa se poslužujejo tudi zaposlovanja za delo s krajšim delovnim časom (64 % malo in 32 % srednje uporabljajo) ter gibljivim delovnim časom (31 % malo in 43 % srednje do zelo uporabljajo) (preglednica 6.1).



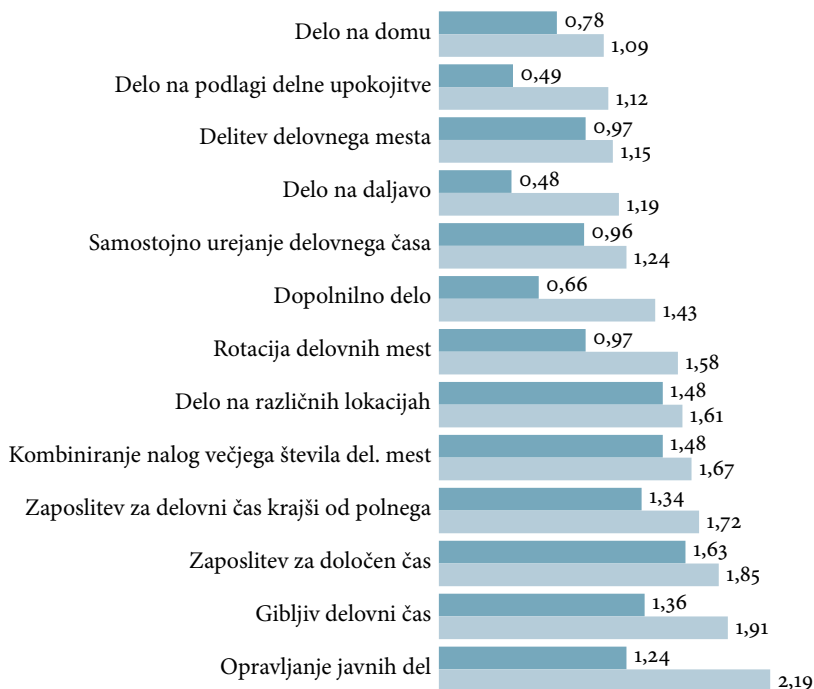
**Preglednica 6.2** Koliko vprašani ravnatelji podpirajo zaposlovanje z različnimi elementi prožnosti

Oblike zaposlitve z elementi prožnosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Zaposlitev za določen čas	2,94	29,41	47,05	20,58	1,85	0,778
Zaposlitev za delovni čas, krajši od polnega	10,44	26,86	43,28	19,40	1,72	0,901
Dopolnilno delo	16,41	38,80	29,85	14,92	1,43	0,941
Opravljanje javnih del	0,00	20,89	38,80	40,29	2,19	0,764
Delo na podlagi delne upokojitve	31,34	32,83	28,35	7,46	1,12	0,946
Gibljev delovni čas	11,94	13,43	46,26	28,35	1,91	0,949
Samostojno urejanje delovnega časa s strani zaposlenih	26,86	32,83	29,85	10,44	1,24	0,971
Delitev delovnega mesta (več oseb, eno del. mesto)	26,86	35,82	32,83	4,47	1,15	0,875
Kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest pri enem zaposlenem (ena oseba, več del. mest)	8,95	26,86	52,23	11,94	1,67	0,805
Rotacija delovnih mest	8,95	37,31	40,29	13,43	1,58	0,838
Delo na domu	29,85	35,82	29,85	4,47	1,09	0,883
Delo na daljavo	23,88	40,29	28,35	7,46	1,19	0,892
Delo na različnih lokacijah	4,47	41,79	41,79	11,94	1,61	0,758

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) sploh ne, (2) malo, (3) srednje, (4) zelo, (5) povprečje, (6) standardni odklon.

V nadaljevanju pa smo ugotavljali tudi naklonjenost ravnateljev do posameznih oblik zaposlovanja z elementi prožnosti. Splošen pregled povprečnih vrednosti rezultatov pokaže, da ravnatelji oblike zaposlovanja z elementi prožnosti podpirajo. Največ podpore so deležne zaposlitve za opravljanje javnih del (79 % srednje do zelo podpirajo), večjo podporo pa so ravnatelji izkazali še zaposlitvam, katerih elementi prožnosti se nanašajo na delovni čas – gibljiv delovni čas (74 % srednje do zelo podpirajo) in delovni čas, krajši od polnega (63 % srednje do zelo podpirajo) in na trajanje pogodbe o zaposlitvi. Precej veliko podporo pa so ravnatelji namenili tudi oblikam zaposlitve z elementi prožnosti, ki so vezani na organizacijo dela – kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest pri enem zaposlenem (64 % srednje do zelo podpirajo) in rotacija delovnih mest (53 % srednje do zelo podpirajo) (preglednica 6.2).

Odgovore ravnateljev smo nato med seboj primerjali. Kot je razvidno iz slike 6.1, se je pri vseh oblikah zaposlovanja z elementi prožnosti pokazalo, da je stopnja podpore pri ravnateljih večja kot pa njihova dejanska uporaba v praksi. Razlog za to bi veljalo iskati v omejitvah pri zaposlovanju, ki jih imajo

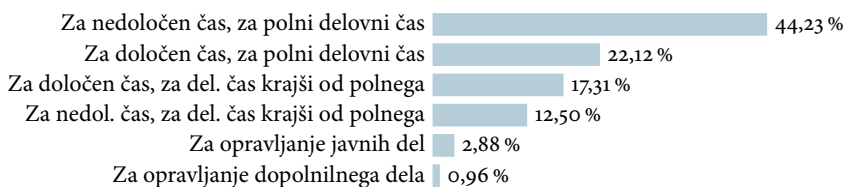


**Slika 6.1** Odstopanja med dejansko uporabo zaposlitev z elementi prožnosti (temno) in podporo (svetlo)

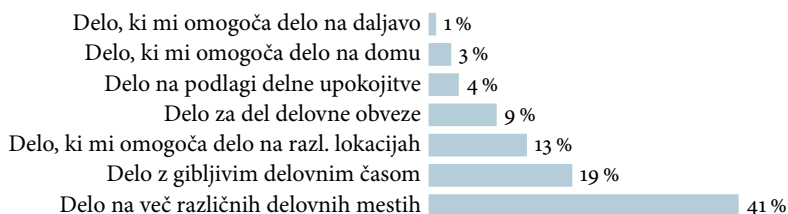
ravnateljji v zvezi s financiranjem posameznih zaposlitev ter v okvirjih, ki jih za zaposlovanje določa veljavna zakonodaja.

Zanimalo pa nas je tudi, v kolikšni meri so bile pri strokovnih delavcih do sedaj uporabljeni različne oblike zaposlitve z elementi prožnosti. V ta namen smo strokovnim delavcem zastavili dva sklopa vprašanj. Prvi se je nanašal na stanje njihove zaposlitve pred pričetkom izvajanja projekta in obstojem zaposlitve z elementi prožnosti, ki se nanašajo na samo pogodbo o zaposlitvi. Rezultati so pokazali precej nizko stopnjo zaposlovanja z elementi prožnosti, saj je pred pričetkom projekta SKK imela skoraj polovica vprašanih (43 %) sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas za polni delovni čas. Med prožnimi oblikami zaposlovanja je najbolj prisotno (23 %) zaposlovanje za določen čas za polni delovni čas. 16 % jih je imelo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas za delovni čas, krajši od polnega ter 13 % za nedoločen čas za delovni čas, krajši od polnega. Manj kot 3 % vprašanih pa je opravljalo javna dela in le 1 % jih je bilo takšnih, ki so imeli sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za opravljanje dopolnilnega dela (slika 6.2).

V drugem sklopu pa so strokovni delavci odgovarjali na vprašanja, pove-



**Slika 6.2** Prožnost pri zaposlovanju strokovnih delavcev glede na različne vrste pogodb o zaposlitvi



**Slika 6.3** Pregled elementov prožnosti pri zaposlitvah strokovnih delavcev glede organizacije dela, razporejanja delovnega časa in kraja opravljanja dela

zana z obstojem elementov prožnosti, ki se nanašajo na organizacijo dela, razporejanje delovnega časa in kraj opravljanja dela. S tem so bili zajeti tudi drugi elementi prožnosti, ki nasprotno od vprašanj prvega sklopa neposredno ne izhajajo iz same pogodbe o zaposlitvi. Rezultati so pokazali, da so strokovni delavci tudi pred pričetkom projekta s k k v sklopu svojih zaposlitev že opravljali delo v okviru prožnih oblik zaposlitve. 17 % strokovnih delavcev pa na to vprašanje ni odgovorilo, zato domnevamo, da se pri delu še niso srečali z elementi prožnosti. Največ (38 %) jih je delo opravljal na več različnih delovnih mestih, delo z gibljivim delovnim časom jih je opravljal 18 %, na različnih lokacijah jih je delo opravljal 12 %, delovno obvezo pri dveh delodajalcih je imelo 8 % strokovnih delavcev. Oblike zaposlovanja, katerih prožnost je povezana z delom na podlagi delne upokojitve, delom na domu in na daljavo pa so zastopane v manjšem deležu, manj kot 3 % (slika 6.3).

Največkrat prisotni elementi prožnosti pri zaposlitvah strokovnih delavcev so povezani z opravljanjem dela na več delovnih mestih, gibljivim delovnim časom in na več lokacijah. Strokovni delavci so tako pogosto opravljali delo na več različnih delovnih mestih, kar lahko izhaja iz dejstva, da so le-ti pogosto usposobljeni za opravljanje dela na večih delovnih mestih, kot je to primer dvopredmetnega študija ali široke opredelitve pogojev za opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Dodaten razlog pa bi veljalo iskati tudi v prehodnih določbah Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, ki v določenem obsegu strokovnim delavcem, zaposlenim za nedoločen čas, za

**Preglednica 6.3** Zaposlitev na projektu SKK

V okviru projekta SKK sem prvič zaposlen/-a pri dveh delodajalcih hkrati	74 %
V okviru projekta SKK sem prvič sklenil/-a pogodbo o zaposlitvi za delo, ki je projektno organizirano	78 %
Ste bili kdaj zaposleni tudi izven področja VIZ?	33 %

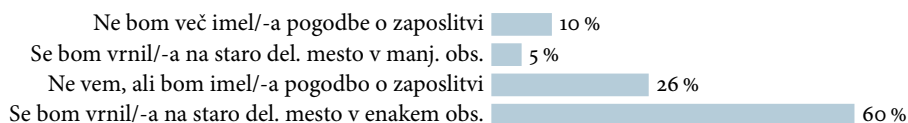
polni delovni čas dopuščajo možnost poučevanja predmeta, za katerega strokovni delavec ni usposobljen. Na podlagi teh določb lahko do zaključka šolskega leta 2017/2018 strokovni delavci, ki imajo v šoli sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas v obsegu polnega delovnega časa, pa jim ni mogoče zagotoviti zakonsko določenega obsega za poučevanje predmetov, za katere izpolnjujejo vse z zakonom in drugimi predpisi določene pogoje, in je to potrebno zaradi nemotenega izvajanja vzgojno-izobraževalne dejavnosti, dopolnjujejo učno obveznost pri drugih predmetih.

### 6.3 Okoliščine prožnih zaposlitev strokovnih delavcev

Rezultati raziskave so pokazali skromno prisotnost tovrstnih oblik prožnosti v zaposlovanju. Skoraj tri četrtne (74 %) jih je odgovorilo, da so v okviru projekta SKK prvič zaposleni pri dveh delodajalcih hkrati, skoraj enak odstotek (78 %) jih je odgovorilo, da so v okviru projekta prvič sklenili pogodbo o zaposlitvi za delo, ki je projektno organizirano. Dve tretjini strokovnih delavcev (67 %) pa še nikoli ni bilo zaposlenih izven področja vzgoje in izobraževanja (preglednica 6.3).

Številnim strokovnim delavcem je tako projekt SKK omogočil izkušnjo dela izven svojega zavoda, izven svojih običajnih delovnih nalog, torej izven že ustaljenega načina dela. V okviru sodelovanja pri projektu so strokovni delavci lahko spoznali nove načine ter vsebine dela. Zaradi časovne omejenosti trajanja projekta pa nas je zanimalo tudi, na kakšen način bodo strokovni delavci zaposleni po izteku projekta. Večina (60 %) strokovnih delavcev se bo po izteku projekta vrnilo na staro delovno mesto v obsegu kot pred pričetkom projekta, 25 % jih še ne ve, ali bodo imeli pogodbo o zaposlitvi, 9 % jih ne bo imelo več pogodbe o zaposlitvi, 5 % pa se jih bo vrnilo na staro delovno mesto, a v manjšem obsegu kot pred pričetkom projekta (slika 6.4).

Pri tem se odpira vprašanje varne prožnosti predvsem z vidika socialne varnosti. Na devetem delovnem srečanju mrež maja 2015 smo strokovne delavce s pomočjo metode SPIN analize vprašali, kaj so slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti prožnih oblik zaposlovanja (priloga 4). Kot eno izmed ključnih slabosti so najpogosteje navajali prav ne-varnost zaposlitve. Pri SPIN-analizi



**Slika 6.4** Zaposlitev po izteku projekta SKK

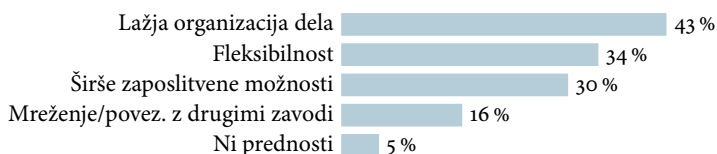
zaposlitev v okviru projekta SKK (priloga 4) na zadnjem delovnem srečanju mrež so strokovni delavci kot eno izmed ključnih slabosti najpogosteje navajali prav nevarnost zaposlitve. Slabost vidijo predvsem v tem, da v praksi ne nudi enake oblike varnosti kot klasična oblika zaposlitve, posledično je s tem povezana manjša motivacija; v kratkotrajnost projektov, saj ni kontinuitete (učenci se navadijo na dejavnosti, jih sprejmejo, nato se aktivnost preseka), v zahtevnosti usklajevanja različnih zaposlitev, pri delu od doma pa so izpostavili tudi pomanjkanje socialnih stikov. Opozoriti pa velja tudi na nekatere zunanje dejavnike, prisotne v sedanjem trenutku, ki prav tako vplivajo na nevarnost zaposlitve. Tako na drugi strani vidijo izzive v uspešnem usklajevanju dela na projektu in zaposlitvi na šoli, v razporejanju časa med posameznimi dejavnostmi, v vsebinah izven svojega delovnega področja, v pritegnitvi sodelavcev in lokalne skupnosti, v dojemanju takšnih oblik zaposlitve s strani okolice in redno zaposlenih sodelavcev (nesprejetost). Izpostavljajo pa tudi precej nevarnosti take oblike zaposlitve, saj predstavljajo prožnost (fleksibilnost) na račun prostega časa (projektno delo popoldne, ob vikendih, dežurstva, spremstva), hkrati se dojema, da so vedno na voljo in primorani sprejeti vsakršno delo, kar lahko vodi do preobremenjenosti in izgorelosti, prav tako imajo nenehno skrb za izgubo in iskanje zaposlitve, ni socialne varnosti.

## 6.4 Prednosti in slabosti zaposlitev z elementi prožnosti s strani ravnateljev

V vprašalniku za ravnatelje zavodov, ki so bili vključeni v projekt Dvig SKK, nas je zanimal tudi pogled vodje na zaposlitev z elementi prožnosti, predvsem kakšne so prednosti in slabosti takih zaposlitev. V nadaljevanju tako predstavljamo odgovore na odprti tip vprašanj v vprašalniku za ravnatelje (priloga 3), na katere je odgovorilo 67 ravnateljev (97%).

### Prednosti

Ravnatelji so glavne prednosti zaposlitev z elementi prožnosti pripisali lažji organizaciji dela v njihovih ustanovah (43 %), prožnosti oz. prilagajanju, ki ga takšna oblika zaposlitve nudi (34 %) ter širšim zaposlitvenim možnostim



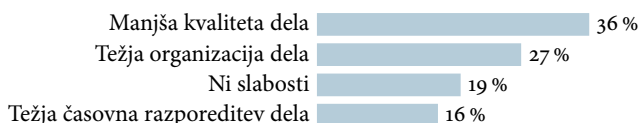
**Slika 6.5** Prednosti zaposlitev z elementi prožnosti

in s tem povezanimi delovnimi izkušnjami (30 %). 16 % vprašanih ravnateljev je prednost prepoznalo tudi v povezovanju oz. mreženju z drugimi šolami/vrtci. Le 5 % ravnateljev ni v takšni obliki zaposlitve videlo nobene prednosti (slika 6.5).

O prispevku k lažji organizaciji dela so ravnatelji med drugim navedli tudi, da zaposlitve z elementi prožnosti njihovim šolam/vrtcem omogočajo lažje prilagajanje trenutnim potrebam in nepredvidenim situacijam v organizaciji dela; omogočajo lažje razporejanje delavcev in možnost zaposlitve za dela, ki niso sistematizirana; omogočajo enostavnejšo postavitve urnikov in izvajanje obšolskih dejavnosti; boljše pokrivanje strokovnih področij dela in zagotavlja nemoteno izvajanje delovnega procesa.

O pozitivnih platih prožnosti oz. prilagajanja ravnatelji navajajo, da omogoča: »delo doma, kar mnogim prinaša dodatno zadovoljstvo in delo v miru«; hitrejšo realizacijo ciljev; razvijanje sposobnosti prilagajanja, usklajevanja in komunikacije, več sodelovanja, dinamike, inovativnosti, izzivov, možnosti za osebni razvoj in spodbudo k nenehnemu učenju; večjo vključenost ostalih strokovnih delavcev ter učencev; večjo samostojnost in s tem tudi odgovornost zaposlenih; spoznavanje različnih delovnih mest in delovnih nalog ter njihovo racionalnejšo razporeditev. Zaposlitev z elementi prožnosti tako ravnateljem omogoča nudenje zaposlitev za polni delovni čas; omogoča zadostitev zakonskim predpisom pri zaposlovanju strokovnih delavcev ter tehničnega kadra; nudi prožnost pri razporejanju kadrov; pomaga pri reševanju delovnih mest; nudi več vložka zaposlenih v realizacijo delovnih ciljev in več prisotnosti strokovnih delavcev na različnih delovnih mestih ter omogoča večje zaposlitvene možnosti in posledično nabiranje poklicnih izkušenj za strokovne delavce.

Med prednostmi ravnatelji navajajo še: dodano vrednost, ki se kaže ob boljši kakovosti dela in zadovoljstvu med zaposlenimi; večjo svobodo zaposlenih; več namensko zaposlenih delavcev za pripravo in izvedbo dodatnih dejavnosti na šolah/vrtcih, ki njihove programe dodatno obogatijo ter s tem razbremenijo ostale strokovne delavce; večjo prepoznavnost šole, ki se ustvari preko takšne oblike zaposlitev; prednost se kaže tudi v večji odprtosti duha in več različnimi pogledi na stroko, ki jih prinesejo takšne oblike zaposlitev.



**Slika 6.6** Slabosti zaposlitev z elementi prožnosti

### Slabosti

Ravnatelji mrež so slabosti takšnih oblik zaposlitev v največji meri zaznali v težavah, ki se nanašajo na zanesljivost, stabilnost in zmanjšan občutek pripadnosti šoli/vrtcu ter temu posledično upad kakovosti dela (36 %), pri težji organizaciji (27 %) in časovni razporeditvi dela (16 %). 19 % vprašanih ravnateljev slabosti ni zaznalo (slika 6.6).

Ravnatelji navajajo, da »zaposleni delavec v takšni obliki zaposlitve, ki poteka na več krajih, v bistvu ni nikjer ›doma‹ in ga težje razporedijo na dejavnosti, ki so vezane na eno lokacijo in eno delovno mesto«; ob kombinaciji več delovnih mest upade kakovost dela; čuti se manjša pripadnost organizaciji; potrebno je prilagajanje več delodajalcev glede obveznosti, prisotnosti ter razporeditve; krajša prisotnost pomeni manjšo učinkovitost in slabšo možnost reševanja problemov takoj, ko se pojavijo; slabše poznavanje problematike zavoda in slabši pretok informacij; opazna je slabša motiviranost zaposlenih, še posebej tistih, ki se težko privadijo na spremembe oz. so manj fleksibilni.

Pri organizaciji dela ob zaposlitvah z elementi prožnosti imajo ravnatelji težave, ker »strokovni delavci večkrat niso dosegljivi tam in takrat, ko bi jih potrebovali«; imajo več dela z razporejanjem obveznosti in dodeljevanjem delovnih nalog; potrebno je zahtevnejše vodenje in zahtevnejša opravila; potrebna je veliko truda pri zadoščanju zakonskim zahtevam; otežena je spremljava dela, preverjanje realizacije in sodelovanje z zaposlenimi; oteženo je celoletno načrtovanje dela in morebitna zamenjava za zaposlene v takšnih oblikah.

Ravnatelji so naleteli tudi na težave pri časovnem usklajevanju urnikov; občasni prisotnosti strokovnih delavcev; prehajanje med podružnicami ali različnimi ustanovami je vzelo veliko časa; kot slabost se je izkazal razdeljen delovnik; motil jih je tudi kratek čas izvedbe projekta, ki omogoča takšne zaposlitve. Slabosti so ravnatelji zaznali tudi v nemiru med zaposlenimi; nerazumevanju ostalih strokovnih delavcev nad takšno obliko zaposlitve; v slabšem plačilu in v strahu zaposlenih pred izgubo zaposlitve ter zaznali, da določeni strokovni delavci ne cenijo takšne oblike zaposlitve in zaposlenih, ki delajo na projektih.

Ob prednostih in slabostih zaposlitev z elementi prožnosti je pomembna tudi ravnateljeva vloga. Tako je bil v času izvajanja dejavnosti v okviru pro-

jekta ravnatelj predvsem spodbujevalni in povezovalni člen. Zagotavlja podporo, tako finančno kot moralno, usmerja po potrebi, predvsem ob začetku projekta, nudi pomoč pri vpeljavi projektnih dogodkov v okolje in predstavitvi rezultatov, spremljanju in vrednotenju dela, usklajuje redno delo in delo na projektu, motivira zaposlene in jih pohvali za dobro opravljeno delo.

## 6.5 Percepcija pomembnosti kompetenc s strani strokovnih delavcev in ravnateljev

Strokovni delavci so se opredelili do desetih kompetenc (Hansen in Hansen b.l.), koliko katera vpliva na njihovo zaposljivost, koliko so jo imeli pred zaposlitvijo v projektu s κκ in koliko so jo pridobili zaradi sodelovanja v projektu s κκ. Vsaka kompetenca je bila sestavljena iz treh podkategorij, ki v povezavi z izvajanjem projektne aktivnosti predstavljajo bistveno funkcionalno znanje, veščine in način razmišljanja, ki jih zahteva delovno mesto v 21. stoletju (priloga 2, točka 6).

V prvem delu nas je zanimalo, koliko vplivajo navedene kompetence na zaposljivost strokovnih delavcev in kako te kompetence ocenjujejo ravnatelji. Ocenjevali so na lestvici od nič (0), malo (1), srednje (2) do zelo (3). Vse kompetence so ocenili z najmanj srednje pomembnimi (2). Kot najbolj pomembne za zaposljivost so strokovni delavci ocenili sledenje novostim, ki so ključna pri njihovem delu (2,69), razvijanje dobrih odnosov s sodelavci (2,67) in spretnost javnega nastopanja (2,64). Kot manj pomembne, a še vedno dokaj visoko ocenjene, pa so ocenili uporabo različnih oblik e-komunikacije, kot npr. Skype, Viber, G-Talk (2,17), boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev (2,04) ter nova znanja s področja spremljave projektov – namen, cilji, kazalniki (2,0) (preglednica 6.4).

Zaradi lažje interpretacije v nadaljevanju prikazujemo rezultate, združene v deset kategorij kompetenc, kot smo jih navedli v teoretičnem delu (Hansen in Hansen b.l.).

Strokovni delavci tako ocenjujejo, da na njihovo zaposljivost najbolj vplivajo komunikacijske kompetence (2,63), nato timsko delo (2,53) ter sposobnost reševanja problemov (2,49). Zanimivo pa je, da nekoliko manjši pomen pripisujejo prav kompetenci prožnosti in prilagodljivosti (2,28), saj so sami v tem šolskem letu z delom na projektu s κκ in delno zaposlitvijo v drugi instituciji izkazali določeno mero prožnosti in prilagodljivosti. Še nekoliko manjši pomen pa pripisujejo računalniško-tehničkim kompetencam (2,27) ter načrtovanju in organizaciji (2,27), kar je tudi nekoliko presenetljivo, saj so v tem šolskem letu imeli priložnost boljšega vpogleda v dejavnosti drugih šol in vrt-



**Preglednica 6.4** Ocena strokovnih delavcev o pomembnosti kompetenc za njihovo zaposljivost

Oblike zaposlitve z elementi prožnosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Komunikacijske</i>					2,63	0,608
Spretnost javnega nastopanja	2,00	1,00	28,00	69,00	2,64	0,612
Jasno izražanje svojega mišljenja pred skupino ljudi	0,00	7,00	24,00	69,00	2,62	0,616
Pisno izražanje	0,00	6,00	25,00	69,00	2,63	0,597
<i>Analitično-raziskovalne</i>					2,32	0,690
Prebiranje strokovne literature	1,00	18,00	33,00	48,00	2,28	0,792
Nova znanja s področja spremljave projektov (namen, cilji, kazalniki ipd.)	2,02	19,19	55,55	23,23	2,00	0,714
Sledenje novostim, ki so ključne pri mojem delu	0,00	5,05	21,21	73,73	2,69	0,565
<i>Računalniško-tehniške</i>					2,27	0,721
Uporaba novih e-orodij	2,02	10,10	46,46	41,41	2,27	0,726
Uporaba različnih oblik elektronske komunikacije	0,00	18,18	46,46	35,35	2,17	0,715
Uporaba raznolikih oblik predstavitev pri svojem delu	1,01	11,11	37,37	50,50	2,37	0,723
<i>Prožnost in prilagodljivost</i>					2,28	0,778
Samostojno razporejanje svojega delovnega časa in delovnih nalog	3,03	9,09	47,47	40,40	2,25	0,747
Opravljanje različnih delovnih nalog na različnih delovnih mestih	5,05	11,11	41,41	42,42	2,21	0,836
Lažje prilagajanje spremembam v zvezi z delom	1,01	13,13	32,32	53,53	2,38	0,752
<i>Medosebne</i>					2,44	0,668
Kritično razmišljanje	1,01	10,10	36,36	52,52	2,40	0,713
Boljše motiviranje drugih	0,00	13,13	39,39	47,47	2,34	0,702
Boljše sodelovanje z drugimi	0,00	5,05	31,31	63,63	2,59	0,589

Nadaljevanje na naslednji strani

cev ter lokalnega okolja, a tega ne povezujejo v večji meri z vplivom na njihovo zaposljivost (slika 6.7 na str. 75).

V naslednjem koraku nas je zanimalo, kako ravnatelji ocenjujejo, koliko so za zaposljivost strokovnih delavcev pomembne te kompetence (vprašalnik, priloga 3). Tako kot strokovni delavci so tudi oni vse kompetence ocenili kot najmanj srednje pomembne (2). Kot najbolj pomembne so ocenili sledenje novostim, ki so ključne pri njihovem delu (2,89), boljše sodelovanje z drugimi (2,8), z enako oceno (2,78) pa so ocenili željo po novih izkušnjah in izzivih na

**Preglednica 6.4** *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Oblike zaposlitve z elementi prožnosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Vodstvene</i>					2,43	0,704
Vodstvene sposobnosti za vodenje tima	2,02	9,09	36,36	52,52	2,39	0,740
Vodenje sestankov, delovnih skupin, aktivov ipd.	1,01	10,10	36,36	52,52	2,40	0,713
Sprejemanje odgovornosti vodje	0,00	9,09	31,31	59,59	2,51	0,660
<i>Multikulturne</i>					2,36	0,735
Razumevanje pomena različnih kultur in multikulturnih okolij	0,00	12,12	38,38	49,49	2,37	0,694
Grajanje pozitivnih odnosov z ljudmi drugačne kulturne pripadnosti	2,02	12,12	26,26	59,59	2,43	0,785
Izboljšanje odnosov z deležniki iz lokalnega okolja	0,00	16,16	40,40	43,43	2,27	0,726
<i>Načrtovanje in organizacija</i>					2,27	0,724
Boljše poznavanje dejavnosti svoje šole ali vrtca	0,00	11,11	28,28	60,60	2,49	0,691
Boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev	3,03	19,19	48,48	29,29	2,04	0,781
Boljše poznavanje lokalnega okolja	0,00	14,14	43,43	42,42	2,28	0,700
<i>Reševanje problemov</i>					2,49	0,679
Uresničevanje (tudi) svojih interesov in razvijanje svoje ustvarjalnosti	0,00	12,12	31,31	56,56	2,44	0,703
Želja po novih izkušnjah in izzivih na delovnem področju	1,00	7,00	29,00	63,00	2,54	0,673
Boljše reševanje problemov	1,01	6,06	35,35	57,57	2,49	0,660
<i>Timsko delo</i>					2,53	0,664
Navezovanje novih stikov	1,01	5,05	31,31	62,62	2,56	0,642
Dajanje večjega pomena mreženju	2,02	11,11	35,35	51,51	2,36	0,762
Razvijanje dobrih odnosov s sodelavci moje mreže in zaposlenimi na moji šoli/vrtcu	0,00	6,06	21,21	72,72	2,67	0,589

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) sploh ne, (2) malo, (3) srednje, (4) zelo, (5) povprečje, (6) standardni odklon.

delovnem mestu, razvijanje dobrih odnosov s sodelavci, poznavanje dejavnosti šole oz. vrtca in pisno izražanje. Kot manj pomembne, a še vedno ocenjene dokaj visoko, ocenjujejo boljše poznavanje lokalnega okolja (2,41), vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev (2,22) in samostojno razporejanje delovnega časa in nalog (2,19) (preglednica 6.5).

Odgovore ravnateljev smo nato primerjali z odgovori strokovnih delavcev. Zaradi lažje interpretacije v nadaljevanju prikazujemo rezultate, združene v

**Preglednica 6.5** Ocena ravnateljev o pomembnosti kompetenc za zaposljivost strokovnih delavcev

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Komunikacijske</i>					2,68	0,498
Spretnost javnega nastopanja	0,00	4,68	35,93	59,37	2,55	0,589
Jasno izražanje svojega mišljenja pred skupino ljudi	0,00	0,00	28,12	71,87	2,72	0,453
Pisno izražanje	0,00	1,56	18,75	79,68	2,78	0,453
<i>Analitično-raziskovalne</i>					2,74	0,530
Prebiranje strokovne literature	1,56	1,56	23,43	73,43	2,69	0,588
Nova znanja s področja spremljave projektov (namen, cilji, kazalniki ipd.)	1,56	1,56	28,12	68,75	2,64	0,601
Sledenje novostim, ki so ključne pri mojem delu	0,00	3,12	4,68	92,18	2,89	0,403
<i>Računalniško-tehniške</i>					2,46	0,579
Uporaba novih e-orodij	0,00	6,25	43,75	50	2,44	0,614
Uporaba različnih oblik elektronske komunikacije	0,00	3,12	42,18	54,68	2,52	0,563
Uporaba raznolikih oblik predstavitev pri svojem delu	0,00	3,12	50	46,87	2,44	0,560
<i>Prožnost in prilagodljivost</i>					2,42	0,601
Samostojno razporejanje svojega delovnega časa in delovnih nalog	1,56	10,93	54,68	32,81	2,19	0,687
Opravljanje različnih delovnih nalog na različnih delovnih mestih	0,00	6,25	45,31	48,43	2,42	0,612
Lažje prilagajanje spremembam v zvezi z delom	0,00	1,56	29,68	68,75	2,67	0,506
<i>Medosebne</i>					2,73	0,525
Kritično razmišljanje	0,00	1,56	20,31	78,12	2,77	0,463
Boljše motiviranje drugih	1,56	1,56	29,68	67,18	2,63	0,604
Boljše sodelovanje z drugimi	0,00	4,68	10,93	84,37	2,80	0,510

Nadaljevanje na naslednji strani

deset kategorij kompetenc, kot smo jih navedli v teoretičnem delu (Hansen in Hansen b. l.). Na tristopenjski lestvici sicer nobena kompetenca ni ocenjena z manj kot srednje (2), kar pomeni, da tako strokovni delavci kot ravnatelji vsem pripisujejo dokaj visok vpliv na zaposljivost.

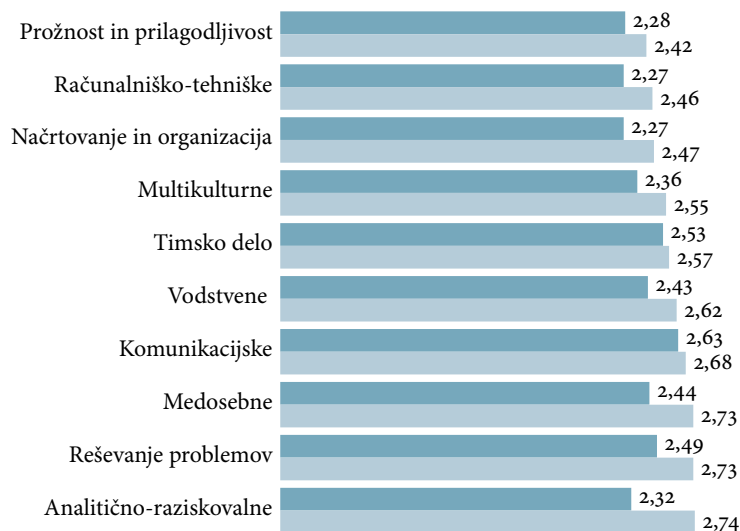
Kot je razvidno iz slike 6.7 (na str. 75), so ravnatelji večinoma dodeljevali posameznim kompetencam višje ocene pomembnosti kot strokovni delavci. Menijo, da na zaposljivost strokovnih delavcev najbolj vplivajo analitično-

**Preglednica 6.5** Nadaljevanje s prejšnje strani

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Vodstvene</i>					2,62	0,583
Vodstvene sposobnosti za vodenje tima	0,00	6,25	25	68,75	2,63	0,604
Vodenje sestankov, delovnih skupin, aktivov ipd.	1,56	4,68	35,93	57,81	2,50	0,667
Sprejemanje odgovornosti vodje	0,00	1,56	23,43	75	2,73	0,479
<i>Multikulturne</i>					2,55	0,700
Razumevanje pomena različnih kultur in multikulturnih okolij	1,56	3,12	31,25	64,06	2,58	0,638
Grajenje pozitivnih odnosov z ljudmi drugačne kulturne pripadnosti	3,12	9,37	20,31	67,18	2,52	0,797
Izboljšanje odnosov z deležniki iz lokalnega okolja	1,56	4,68	31,25	62,50	2,55	0,665
<i>Načrtovanje in organizacija</i>					2,47	0,572
Boljše poznavanje dejavnosti svoje šole ali vrtca	0,00	1,56	18,75	79,68	2,78	0,453
Boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev	0,00	9,37	59,37	31,25	2,22	0,603
Boljše poznavanje lokalnega okolja	1,56	4,68	45,31	48,43	2,41	0,660
<i>Reševanje problemov</i>					2,73	0,466
Uresničevanje (tudi) svojih interesov in razvijanje svoje ustvarjalnosti	0,00	1,56	31,25	67,18	2,66	0,511
Želja po novih izkušnjah in izzivih na delovnem področju	0,00	1,56	18,75	79,68	2,78	0,453
Boljše reševanje problemov	0,00	0,00	25,00	75,00	2,75	0,436
<i>Timsko delo</i>					2,57	0,625
Navezovanje novih stikov	1,56	4,68	39,06	54,68	2,47	0,666
Dajanje večjega pomena mreženju	1,56	6,25	34,37	57,81	2,48	0,690
Razvijanje dobrih odnosov s sodelavci moje mreže in zaposlenimi na moji šoli/vrtcu	0,00	4,68	12,50	82,81	2,78	0,519

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) sploh ne, (2) malo, (3) srednje, (4) zelo, (5) povprečje, (6) standardni odklon.

raziskovalne kompetence (2,74), ki pa jih strokovni delavci ocenjujejo slabše (2,32), in tu vidimo največjo razliko v odgovorih med obema skupinama. Ravnatelj zelo visoko ocenjujejo tudi sposobnost reševanja problemov (2,73) in medosebne kompetence (2,73). Tako kot strokovni delavci pa tudi ravnatelj manjši pomen pripisujejo načrtovanju in organizaciji (2,74), računalniško tehničkim kompetencam (2,46) ter prožnosti in prilagodljivosti (2,42), kar nas je zaradi narave dela v projektu s k k nekoliko presenetilo.



**Slika 6.7** Primerjava pomembnosti kompetenc za zaposljivost (svetlo – ravnatelji, temno – strokovni delavci)

Slika 6.7 prikazuje skupne rezultate desetih kompetenc in njihovo pomembnost za zaposljivost s stališča ravnateljev in strokovnih delavcev. Opaziti je mogoče, da so ravnatelji v vsem kompetencam pripisovali večji pomen kot pa strokovni delavci. V nadaljevanj pa smo pomembnost, kot je prikazano v preglednici 6.6, oceno pomembnosti preverjali tudi pri indikatorjih, ki so merili pomembnost posamezne kompetence.

Če pogledamo bolj podrobno preglednico 6.6, lahko opazimo največjo razliko med ocenami ravnateljev in strokovnih delavcev pri oceni analitično-raziskovalnih kompetenc, tu predvsem izstopa pridobivanje novega znanja s področja spremljave projektov (0,64), saj ga ravnatelji ocenjujejo bistveno bolje (2,64) kot strokovni delavci (2,0). Ravnatelji so bolje ocenili tudi prebiranje strokovne literature (2,69) kot strokovni delavci (2,28), ter kritično razmišljanje (2,77) v primerjavi s strokovnimi delavci (2,4). Nasprotno pa so strokovni delavci bolje (2,64) kot ravnatelji (2,55) ocenili spretnost javnega nastopanja, z enako razliko so strokovni delavci (2,56) ocenili tudi navezovanje novih stikov v primerjavi z ravnatelji (2,47) (preglednica 6.6). Med ocenami posameznih indikatorjev je tako moč opaziti določena odstopanja, ki so najbolj izrazita pri analitično – raziskovalnih kompetencah, kjer je omogoče opaziti večjo doje-manje pomembnosti te kompetence s strani ravnateljev. Med indikatorji, ki so merili pomembnost te kompetence pa v primerjavi z drugimi najbolj izstopa pridobivanje novih znanj.

**Preglednica 6.6** Primerjava razlik pomembnosti kompetenc za zaposljivost strokovnih delavcev

Kompetence	(1)	(2)	(3)
Nova znanja	2,64	2,00	0,64
Prebiranje strokovne literature	2,69	2,28	0,41
Kritično razmišljanje	2,77	2,40	0,37
E-komunikacija	2,52	2,17	0,35
Prilagajanje spremembam	2,67	2,38	0,29
Motiviranje drugih	2,63	2,34	0,29
Poznavanje dejavnosti šole ali vrtca	2,78	2,49	0,29
Dobri odnosi z lokalnim okoljem	2,55	2,27	0,28
Reševanje problemov	2,75	2,49	0,26
Vodstvene sposobnosti	2,63	2,39	0,24
Novo izkušnje in izzivi	2,78	2,54	0,24
Sprejemanje odgovornosti vodje	2,73	2,51	0,22
Razvijanje svoje ustvarjalnosti	2,66	2,44	0,22
Različne delovne naloge na različnih delovnih mestih	2,42	2,21	0,21
Sodelovanje z drugimi	2,80	2,59	0,21
Multikulturalnost	2,58	2,37	0,21
Sledenje novostim	2,89	2,69	0,20
Vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev	2,22	2,04	0,18
Uporaba e-orodij	2,44	2,27	0,17
Pisno izražanje	2,78	2,63	0,15
Poznavanje lokalnega okolja	2,41	2,28	0,13
Dajanje mreženju večji pomen	2,48	2,36	0,12
Dobri odnosi s sodelavci	2,78	2,67	0,11
Jasno izražanje svojega mišljenja	2,72	2,62	0,10
Vodenje sestankov, delovnih aktivov ipd.	2,50	2,40	0,10
Pozitivni odnosi z ljudmi drugačne kulturne pripadnosti	2,52	2,43	0,09
Uporaba raznolikih oblik predstavitev	2,44	2,37	0,07
Samostojno razporejanje svojega delovnega časa in nalog	2,19	2,25	-0,06
Navezovanje novih stikov	2,47	2,56	-0,09
Spretnost javnega nastopanja	2,55	2,64	-0,09

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) ravnatelj, (2) strokovni delavci, (3) razlika.

## 6.6 Ocena vpliva zaposlitve z elementi prožnosti na zaposlitvene zmožnosti strokovnih delavcev

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako so strokovni delavci ocenjevali svojo kompetentnost pred zaposlitvijo v projektu s κ κ in koliko so jo zaradi sodelo-

**Preglednica 6.7** Ocena kompetentnosti strokovnih delavcev pred zaposlitvijo v projektu SKK

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Komunikacijske</i>					2,32	0,673
Spretnost javnega nastopanja	0,00	12,00	47,00	41,00	2,29	0,671
Jasno izražanje svojega mišljenja pred skupino ljudi	2,00	15,00	50,00	33,00	2,14	0,739
Pisno izražanje	0,00	6,00	36	58,00	2,52	0,611
<i>Analitično-raziskovalne</i>					2,11	0,703
Prebiranje strokovne literature	0,00	16,16	48,48	35,35	2,19	0,695
Nova znanja s področja spremljave projektov (namen, cilji, kazalniki ipd.)	4,04	29,29	54,54	12,12	1,75	0,719
Sledenje novostim, ki so ključne pri mojem delu	1,01	9,09	40,40	49,49	2,38	0,696
<i>Računalniško-tehniške</i>					2,24	0,679
Uporaba novih e-orodij	1,01	13,13	52,52	33,33	2,18	0,691
Uporaba različnih oblik elektronske komunikacije	0,00	17,17	41,41	41,41	2,24	0,730
Uporaba raznolikih oblik predstavitev pri svojem delu	0,00	8,08	52,52	39,39	2,31	0,617
<i>Prožnost in prilagodljivost</i>					2,06	0,734
Samostojno razporejanje svojega delovnega časa in delovnih nalog	4,04	23,23	49,49	23,23	1,92	0,791
Opravljanje različnih delovnih nalog na različnih delovnih mestih	3,03	20,20	51,51	25,25	1,99	0,763
Lažje prilagajanje spremembam v zvezi z delom	0,00	11,11	51,51	37,37	2,26	0,648
<i>Medosebne</i>					2,22	0,603
Kritično razmišljanje	1,01	8,08	47,47	43,43	2,33	0,670
Boljše motiviranje drugih	0,00	12,12	68,68	19,19	2,07	0,558
Boljše sodelovanje z drugimi	0,00	7,07	59,59	33,33	2,26	0,582

Nadaljevanje na naslednji strani

vanja v projektu pridobili. Ocenjevali so na lestvici od nič (0), malo (1), srednje (2) do zelo (3). Zaradi lažje interpretacije prikazujemo rezultate, združene v deset kategorij kompetenc, kot smo jih navedli v teoretičnem delu (Hansen in Hansen b. l.).

Razpon odgovorov na vprašanje, kako ocenjujejo svojo kompetentnost pred zaposlitvijo v projektu SKK je od malo do srednje (1,83 do 2,32). Tako so najboljše ocenili svoje komunikacijske kompetence (2,32), računalniško-

**Preglednica 6.7** *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Vodstvene</i>					2,01	0,706
Vodstvene sposobnosti za vodenje tima	0,00	25,25	55,55	19,19	1,94	0,667
Vodenje sestankov, delovnih skupin, aktivov ipd.	0,00	21,21	54,54	24,24	2,03	0,677
Sprejemanje odgovornosti vodje	2,02	21,21	46,46	30,30	2,05	0,774
<i>Multikulturne</i>					2,15	0,507
Razumevanje pomena različnih kultur in multikulturnih okolij	0,00	13,13	45,45	41,41	2,28	0,686
Grajenje pozitivnih odnosov z ljudmi drugačne kulturne pripadnosti	2,02	13,13	37,37	47,47	2,30	0,775
Izboljšanje odnosov z deležniki iz lokalnega okolja	2,02	29,29	47,47	21,21	1,88	0,760
<i>Načrtovanje in organizacija</i>					1,83	0,673
Boljše poznavanje dejavnosti svoje šole ali vrtca	0,00	16,16	57,57	26,26	2,10	0,647
Boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev	4,04	43,43	44,44	8,08	1,57	0,702
Boljše poznavanje lokalnega okolja	1,01	29,29	55,55	14,14	1,83	0,671
<i>Reševanje problemov</i>					2,11	0,619
Uresničevanje (tudi) svojih interesov in razvijanje svoje ustvarjalnosti	0,00	15,15	63,63	21,21	2,06	0,603
Želja po novih izkušnjah in izzivih na delovnem področju	2,02	6,06	64,64	27,27	2,17	0,623
Boljše reševanje problemov	1,01	12,12	62,62	24,24	2,10	0,631
<i>Timsko delo</i>					1,89	0,730
Navezovanje novih stikov	2,02	23,23	57,57	17,17	1,90	0,692
Dajanje večjega pomena mreženju	5,05	36,36	47,47	11,11	1,65	0,747
Razvijanje dobrih odnosov s sodelavci moje mreže in zaposlenimi na moji šoli/vrtcu	2,02	16,16	48,48	33,33	2,13	0,751

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) sploh ne, (2) malo, (3) srednje, (4) zelo, (5) povprečje, (6) standardni odklon.

tehniške kompetence (2,24) ter medosebne kompetence (2,22), kot srednje do malo kompetentni pa so se ocenili na področju vodstvenih kompetenc (2,01), timskega dela (1,89) ter načrtovanja in organizacije (1,83).

Razpon odgovorov na drugo vprašanje, na kateri stopnji je njihova kompetentnost zaradi sodelovanja v projektu SKK je od srednje do zelo (2,36 do 2,70). Največ so tako pridobili kompetence timskega dela (2,70), načrtovanja in organizacije (2,62) ter prožnosti in prilagodljivosti (2,58), kar



**Preglednica 6.8** Ocena kompetentnosti strokovnih delavcev po zaposlitvi v projektu SKK

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Komunikacijske</i>					2,36	0,837
Spretnost javnega nastopanja	7,00	6,00	37,00	50,00	2,30	0,870
Jasno izražanje svojega mišljenja pred skupino ljudi	4,00	6,00	39,00	51,00	2,37	0,774
Pisno izražanje	8,00	1,00	31,00	60,00	2,43	0,868
<i>Analitično-raziskovalne</i>					2,42	0,767
Prebiranje strokovne literature	5,05	8,08	38,38	48,48	2,30	0,826
Nova znanja s področja spremljave projektov (namen, cilji, kazalniki ipd.)	1,01	8,08	28,28	62,62	2,53	0,690
Sledenje novostim, ki so ključne pri mojem delu	3,03	9,09	29,29	58,58	2,43	0,785
<i>Računalniško-tehniške</i>					2,39	0,765
Uporaba novih e-orodij	1,01	7,07	29,29	62,62	2,54	0,675
Uporaba različnih oblik elektronske komunikacije	5,05	13,13	36,36	45,45	2,22	0,864
Uporaba raznolikih oblik predstavitev pri svojem delu	4,04	4,04	37,37	54,54	2,42	0,757
<i>Prožnost in prilagodljivost</i>					2,58	0,700
Samostojno razporejanje svojega delovnega časa in delovnih nalog	3,03	3,03	25,25	68,68	2,60	0,699
Opravljanje različnih delovnih nalog na različnih delovnih mestih	2,02	5,05	24,24	68,68	2,60	0,684
Lažje prilagajanje spremembam v zvezi z delom	2,02	7,07	25,25	65,65	2,55	0,718
<i>Medosebne</i>					2,49	0,726
Kritično razmišljanje	2,02	6,06	33,33	58,58	2,48	0,705
Boljše motiviranje drugih	2,02	10,10	37,37	50,50	2,36	0,749
Boljše sodelovanje z drugimi	2,02	8,08	16,16	73,73	2,62	0,724

Nadaljevanje na naslednji strani

glede na naravo dela v projektu SKK ni presenetljivo (preglednici 6.7 in 6.8).

Če primerjamo rezultate ocen kompetentnosti strokovnih delavcev pred in po zaključku projekta SKK, vidimo, da so največ pridobili pri kompetenci timskega dela (prej 1,89 po 2,70), kar je glede na naravo dela v projektu pričakovano, saj so navezovali nove stike, se mrežili ter razvijali dobre odnose s sodelavci iz mreže in zaposlenimi na šoli. Skoraj enako veliko so pridobili tudi pri kompetenci načrtovanja in organizacije (prej 1,83 po 2,62), saj so bolje spoznali dejavnosti svoje šole oz. vrtca, imeli so boljši vpogled v dejavnosti

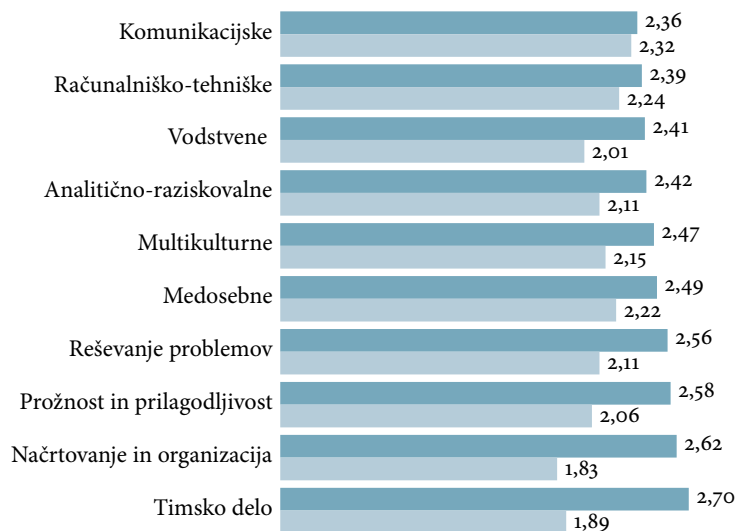
**Preglednica 6.8** *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Vodstvene</i>					2,41	0,753
Vodstvene sposobnosti za vodenje tima	4,04	6,06	42,42	47,47	2,33	0,769
Vodenje sestankov, delovnih skupin, aktivov ipd.	4,04	4,04	36,36	55,55	2,43	0,758
Sprejemanje odgovornosti vodje	1,01	11,11	27,27	60,60	2,47	0,733
<i>Multikulturne</i>					2,47	0,764
Razumevanje pomena različnih kultur in multikulturnih okolij	3,03	7,07	30,30	59,59	2,46	0,760
Grajenje pozitivnih odnosov z ljudmi drugačne kulturne pripadnosti	4,04	10,10	28,28	57,57	2,39	0,831
Izboljšanje odnosov z deležniki iz lokalnega okolja	2,02	6,06	26,26	65,65	2,56	0,703
<i>Načrtovanje in organizacija</i>					2,62	0,636
Boljše poznavanje dejavnosti svoje šole ali vrtca	1,01	5,05	17,17	76,76	2,70	0,614
Boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev	1,01	4,04	29,29	65,65	2,60	0,621
Boljše poznavanje lokalnega okolja	1,01	7,07	27,27	64,64	2,56	0,673
<i>Reševanje problemov</i>					2,56	0,699
Uresničevanje (tudi) svojih interesov in razvijanje svoje ustvarjalnosti	1,01	7,07	24,24	67,67	2,59	0,670
Želja po novih izkušnjah in izzivih na delovnem področju	3,03	6,06	16,16	74,74	2,63	0,737
Boljše reševanje problemov	1,01	8,08	34,34	56,56	2,46	0,690
<i>Timsko delo</i>					2,70	0,597
Navezovanje novih stikov	1,01	2,02	25,25	71,71	2,68	0,568
Dajanje večjega pomena mreženju	1,01	7,07	21,21	70,70	2,62	0,666
Razvijanje dobrih odnosov s sodelavci moje mreže in zaposlenimi na moji šoli/vrtcu	1,01	4,04	10,10	84,84	2,79	0,558

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) sploh ne, (2) malo, (3) srednje, (4) zelo, (5) povprečje, (6) standardni odklon.

drugih šol in vrtcev ter bolje spoznali lokalno okolje, iz katerega prihajajo. Kompetenco prožnosti in prilagodljivosti so pred zaposlitvijo v projektu ocenili kot srednje (2,06), po zaključku projekta pa srednje do zelo (2,58), saj so imeli možnost samostojnega razporejanja delovnega časa in nalog, opravljali so različne naloge na različnih delovnih mestih in se lažje prilagajali spremembam v zvezi z delom.

Strokovni delavci so najmanj pridobili na področju komunikacijske kom-



**Slika 6.8** Ocena vpliva zaposlitve z elementi prožnosti na zaposljivost strokovnih delavcev (svetlo – pred projektom, temno – po projektu)

petence, ki jo sicer ocenjujejo kot srednje (prej 2,32 po 2,36), ki smo jo merili z indikatorji spretnosti javnega nastopanja, jasnega izražanja svojega mišljenja in pisnega izražanja. Prav to kompetenco pa so po drugi strani ocenili kot tisto, ki izmed navedenih najbolj vpliva na njihovo zaposljivost (2,62). Dokaj malo so pridobili tudi računalniško-tehniških kompetenc (prej 2,24 po 2,39), kar bi lahko pripisali temu, da so že do sedaj pri svojem delu uporabljali e-orođja, različne oblike e-komunikacije, različne oblike predstavitev, kot npr. Power Point, Prezi, video ... (slika 6.8).

## 6.7 Percepcija vpliva dejavnikov socialnega in kulturnega kapitala na zaposljivost strokovnih delavcev

V projektu SKK so strokovni delavci tekom šolskega leta krepili različne vidike socialnega in kulturnega kapitala: skupna pravila in vrednote, vzpostavljanje in razvijanje socialnih mrež, gradnja zaupanja, državljanska zavzetost, skupni simboli in obredi, soodvisnost in vzajemnost ter prostovoljstvo in dejavnosti skupnosti. Strokovni delavci so tako ob koncu projekta ocenili, koliko so ti posamezni dejavniki, ki predstavljajo kazalnike dviga SKK, vplivali na njihovo zaposljivost.

Ocenjevali so na lestvici od nič (0), malo (1), srednje (2) do zelo (3). Dejavniki, ki so ga ocenili, da izmed vseh naštetih najbolj vpliva na njihovo zaposlji-

**Preglednica 6.9** Vpliv dejavnikov SKK na zaposljivost strokovnih delavcev

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Skupna pravila, vrednote	5,05	21,21	49,49	24,24	1,93
Vzpostavlanje, razvijanje socialnih mrež	1,01	6,06	26,26	66,66	2,59
Gradnja zaupanja	1,01	7,07	37,37	54,54	2,45
Državljska zavzetost	12,12	35,35	43,43	9,09	1,49
Skupni simboli in obredi	10,10	25,25	41,41	23,23	1,78
Soodvisnost in vzajemnost	1,01	10,10	40,40	48,48	2,36
Prostovoljstvo in dejavnosti skupnosti	1,01	10,10	31,31	57,57	2,45

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) sploh ne, (2) malo, (3) srednje, (4) zelo, (5) povprečje.

vost, je vzpostavlanje in razvijanje socialnih mrež (2,59). V okviru dejavnosti, ki so jih izvajali, so namreč imeli priložnost vzpostaviti veliko novih poznanstev v lokalnem okolju ter z različnimi institucijami in si tako razširili svojo socialno mrežo, kar lahko pripomore k lažjemu iskanju nove zaposlitve.

Strokovni delavci so precej velik vpliv pripisali tudi dejavnikom prostovoljstva in dejavnostim skupnosti (2,45), gradnji zaupanja (2,45) ter soodvisnosti in vzajemnosti (2,36). Ti dejavniki namreč odpirajo vrata sodelovanju in povezovanju, nudijo ključ in motivacijo za sodelovanja med generacijami, družvi, združenji itd. Sodelovanje z različnimi ljudmi vidijo kot prednost, saj so izvedeli in se naučili novih stvari, pri skupnem dialogu in komunikaciji z drugimi pogosto prišli do idej za dejavnosti, do katerih sami ne bi prišli. Vsak bolj osebni stik z nekom, ki je sodeloval pri dejavnostih SKK, pomeni obogatitev odnosov, višjo kakovost in več medsebojnega zaupanja. Nekoliko manjši vpliv na zaposljivost pa strokovni delavci pripisujejo skupnim pravilom in vrednotam (1,93) ter skupnim simbolom in obredom (1,78). Kot dejavnik, ki najmanj vpliva na njihovo zaposljivost, pa so ocenili državljansko zavzetost (1,49) (preglednica 6.9).

Na podlagi omenjenih podatkov in strokovnih razprav z udeleženci smo ugotovili, da dejavniki SKK v določeni meri krepijo njihovo zaposljivost. Pri tem pa je ključno spoznanje, da dejavniki SKK zaposljivosti ne krepijo sami po sebi, temveč tako, da krepijo določene kompetence strokovnih delavcev, ki pa, kot smo že predhodno ugotovili, imajo vpliv na zaposljivost.

Tako smo dejavnike SKK poskušali povezati z najbolj zaželenimi spretnostmi in zaposlitvenimi zmožnostmi, kot jih navajajo delodajalci (Hansen in Hansen b.l.). Ugotovili smo, da dejavniki SKK lahko vplivajo na spretnosti in zaposlitvene zmožnosti na področjih, kot so komunikacijske spretnosti, prožnost in prilagodljivost, medosebne spretnosti, vodstvene spretnosti, multikulturalna občutljivost, načrtovanje in organizacija, reševanje problemov in

timsko delo. Najbolj očitne povezave je mogoče zaslediti pri timskem delu, saj so vzpostavljanje socialnih mrež, visoka raven zaupanja in soodvisnost ter vzajemnost močno povezani s to kompetenco. Določeno stopnjo povezanosti pa je moč zaslediti tudi pri medosebnostnih spretnostih in multikulturni občutljivosti.



Namen raziskave je bil pojasniti elemente prožnih oblik zaposlitev in dejavnike zaposljivosti strokovnih delavcev, ki so bili zaposleni v okviru projekta. Za temeljni cilj smo si zadali opredeliti ključne dejavnike (vključno z dejavniki socialnega in kulturnega kapitala), ki krepijo zaposljivost strokovnih delavcev, vključenih v različne oblike zaposlitev z elementi prožnosti. Ključne dejavnike zaposljivosti bomo ugotavljali pri posameznikih in v šoli. Naš načrt raziskave je zajemal a) ugotavljanje učinkov uvajanja prožne oblike zaposlovanja in pedagoškega dela v šolah in vrtcih in b) vpliva dejavnikov SKK na zaposlitvene možnosti zaposlenih strokovnih delavcev.

Naš osrednji cilj smo razdelili na tri raziskovalna vprašanja. Najprej nas je zanimalo kateri dejavniki na ravni posameznika najbolj krepijo zaposljivost strokovnih delavcev, vključenih v različne oblike zaposlitev z elementi prožnosti? Pri tem smo v zvezi s tem smo ugotovili, da strokovni delavci v zvezi z njihov zaposljivostjo največji pomen pripisujejo komunikacijskim kompetencam, kompetenci timskega dela ter sposobnosti reševanja problemov. Pri komunikacijskih kompetencah velik pomen pripisujejo vsem trem indikatorjem, to so javno nastopanje, pisno izražanje ter jasno izražanje svojega mnenja pred skupino ljudi. Pri timskem delu pa so kot bolj pomembni ocenili navezovanje novih stikov in razvijanje dobrih odnosov s sodelavci. Manjši pomen pa strokovni delavci pripisujejo prožnosti in prilagodljivosti, računalniško-tehniškim kompetencam ter načrtovanju in organizaciji. V zvezi z vplivom zaposlovanja z elementi fleksibilnosti na njihove zaposlitvene možnosti strokovni delavci ocenjujejo, da so največ pridobili pri kompetencah timskega dela in načrtovanja ter organizacije, srednje pa pri kompetenci prožnosti in prilagodljivosti. Dejavniki socialnega in kulturnega kapitala, ki najbolj vplivajo na njihovo zaposljivost, so vzpostavljanje in razvijanje socialnih mrež, gradnja zaupanja, soodvisnost in vzajemnost. Najmanjši vpliv pa so pripisali državljski zavzetosti.

Delodajalci na področju VIZ, ki zaposlujejo strokovne delavce z elementi prožnosti, lahko s poudarjanjem aktivnosti na področju timskega dela, komunikacijskih spretnosti in razvijanja dobrih odnosov s sodelavci spodbujajo kre-

pitev zaposlitvene zmožnosti strokovnih delavcev. Z navedenimi aktivnostmi pa so v tesni zvezi tudi dejavniki socialnega in kulturnega kapitala, kot so razvijanje socialnih mrež, gradnja zaupanja, soodvisnost in vzajemnost.

V nadaljevanju nas je zanimalo kakšne so izkušnje vodstev šol in vrtcev v zvezi z zaposlitvami z elementi prožnosti? V zvezi s tem so rezultati raziskave pokazali precej nizko stopnjo elementov prožnosti pri zaposlitvah, saj je pred pričetkom projekta imela skoraj polovica vprašanih sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas za polni delovni čas. Med prožnimi oblikami zaposlovanja, ki jih je bilo moč zaslediti, je najbolj prisotno zaposlovanje za določen čas za polni delovni čas. Precej redko je tudi dopolnjevanje delovne obveze pri več delodajalcih. Skoraj tri četrtne strokovnih delavcev je bilo v okviru projekta prvič zaposlenih pri dveh delodajalcih hkrati. Prav tako pa je skoraj enak odstotek strokovnih delavcev prvič sklenilo pogodbo o zaposlitvi za delo, ki je projektno organizirano.

Pri ravnateljih smo opazili veliko podporo zaposlovanju z elementi prožnosti, kljub temu pa je bila uporaba le-teh manj pogosta. Ravnatelji najbolj podpirajo zaposlitve za opravljanje javnih del, delo z gibljivim delovnim časom, kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest pri enem zaposlenem, delo z delovnim časom, krajšim od polnega in rotacijo delovnih mest. Oblika zaposlovanja z elementi prožnosti, ki jo ravnatelji najpogosteje uporabljajo je zaposlovanje za določen čas, pogosteje se poslužujejo tudi kombiniranja večjega števila nalog pri enem zaposlenem. Najmanj izkušenj pa imajo pri zaposlovanju z elementi prožnosti, ki se nanašajo na kraj opravljanja dela. Kot glavne prednosti takšnega zaposlovanja so ravnatelji izpostavili lažjo organizacijo dela v njihovih ustanovah, fleksibilnost oz. prilagajanje in širše zaposlitvene možnosti. V zvezi s slabostmi velja omeniti, da veliko ravnateljev ni prepoznalo nobene slabosti pri zaposlovanju z elementi fleksibilnosti. Kljub temu pa so bile prepoznane določene slabosti takšnih oblik zaposlitev, največkrat v težavah, ki se nanašajo na zanesljivost, stabilnost in zmanjšan občutek pripadnosti šoli oziroma vrtcu.

Trend zaposlovanja z elementi prožnosti bi tudi na področju vzgoje in izobraževanja bi se moral oddaljiti od sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas in se usmeriti v uporabo več različnih elementov prožnosti. V praksi se še vedno najpogosteje uporablja zaposlitev za določen čas, ki pa je s stališča varnosti s strani zaposlenih nemalokrat slabše sprejeta. Z uporabo drugih elementov prožnosti, vezanih na primer na prostor, čas, organizacijo dela itd., bi se lahko percepcija zaposlenih do prožnih oblik zaposlitve izboljšala. S tem bi bilo možno bolj uspešno doseči pozitivne učinke fleksibilizacije.

Ključno pa smo si zastavili še vprašanje o tem, kateri dejavniki po mne-



nju vodstev šol in vrtcev najbolj krepijo zaposljivost strokovnih delavcev? Kot najbolj pomembne kompetence za zaposljivost ravnatelj ocenjujejo sledenje novostim, ki so ključne pri njihovem delu, boljše sodelovanje z drugimi, željo po novih izkušnjah in izzivih na delovnem mestu in razvijanje dobrih odnosov s sodelavci, poznavanje dejavnosti šole oz. vrtca in pisno izražanje. Ravnatelj menijo, da na zaposljivost strokovnih delavcev najbolj vplivajo analitično-raziskovalne kompetence, sposobnost reševanja problemov in medosebne kompetence. Pri tem smo na podlagi primerjave med stališči ravnateljev in strokovnih delavcev opazili določena skupna stališča in odstopanja. Največja razhajanja je moč opaziti pri analitično-raziskovalnih kompetencah, kjer ravnatelj dajejo večji pomen pridobivanju novega znanja in prebiranju strokovne literature. Strokovni delavci pa so v primerjavi z ravnatelj kot bolj pomembno ocenili javno nastopanje in navezovanje novih stikov. Najbolj enotni pa sta bili obe skupini glede pomembnosti komunikacijskih spretnosti in timskem delu.

Izhajajoč s stališča pomembnosti posameznih kompetenc za zaposljivost, kot so bile ocenjene s strani delodajalcev, bi morali strokovni delavci pri svojem delu poudarjati razvijanje kompetenc, ki so povezane z njihovo strokovnostjo. Večji pozornosti bi tako veljalo nameniti sledenju novostim, analitično-raziskovalnim kompetencam, pisnemu izražanju itd. Ob tem pa so pomembne tudi medosebne kompetence, kot npr. boljše sodelovanje z drugimi in razvijanje dobrih odnosov s sodelavci.



Na podlagi rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da strokovni delavci na področju VIZ nimajo veliko izkušenj z zaposlovanjem z elementi prožnosti. Med oblikami zaposlitve, ki vključujejo elemente prožnosti, pa je najpogostejša zaposlitev za določen čas, ki pa je s strani zaposlenih slabše sprejeta, saj ne omogoča ustrezne varnosti. Ravno ta slabost največkrat omejuje zaposlene, da bi izkoristili prednosti prožnih oblik zaposlovanja in si s tem povečali zaposlitvene zmožnosti.

V zvezi s tem priporočamo, da se šolska politika seznanj s prednostmi uporabe različnih elementov prožnosti, ki smo jih prepoznali v tej raziskavi in vodstva šol in vrtcev podpre tudi pri zaposlovanju z elementi prožnosti, ki niso vezani le na čas trajanja pogodbe o zaposlitvi. Z uvajanjem različnih elementov prožnosti, ki bi zaposlenim kljub temu zagotavljali ustrezno raven varnosti, bi lahko takšna oblika zaposlovanja dosegla svoj pravni namen. Ob lažji organizaciji dela in prilagajanju spremenjenim okoliščinam za delodajalce na področju vzgoje in izobraževanja bi s stališča zaposlenih do izraza lahko prišle tiste prednosti fleksibilizacije, ki so bile v okviru raziskave prepoznane v možnosti samostojnega razporejanja delovnega časa, usklajevanja delovnega in drugih področij zaposlenih, pridobivanja novih znanj in izkušenj ter večje prilagodljivosti. Na tak način bi bilo zaposlenim omogočeno, da v okviru zaposlitve z elementi prožnosti uspešno krepijo svoje zaposlitvene zmožnosti.



## Literatura

- Allen, J., in R. Van der Velden. 2007. »Transition from Higher Education to Work.« V *Careers of University Graduates*, ur. U. Teichler, 55–78. Dordrecht: Springer.
- Allen, J., in R. Van der Velden, ur. 2011. *The Flexible Professional in the Knowledge Society: New Challenges for Higher Education*. Dordrecht: Springer.
- Artazcoz, L., J. Benach, C. Borrel in I. Cortes. »Social Inequalities in the Impact of Flexible Employment on Different Domains of Psychosocial Health.« *Journal of Epidemiol Community Health* 59: 761–767.
- Atkinson, J. 1987. »Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties.« *Labour & Society* 12 (1): 87–105.
- Ažman, T., G. Jenko in T. Sulič. 2012. *Ugotavljanje, vrednotenje in razvijanje kompetence načrtovanja kariere*. Ljubljana: ACS.
- Ažman, T., L. Avguštin in S. Čagran. 2014. *Poročilo o izvajanju projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala za leto 2013/2014*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Beck, U. 2001. *Družba tveganja: na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Krtina.
- Blazinšek, A., in T. Ozebek. 2010. *Zaposlitvena pismenost*. Ljubljana: Salve.
- Bradley, H., M. Erickson, C. Stephenson in S. Williams. 2000. *Myths at Work*. London: Polity.
- Collin, A., in R. A. Young. 2000. *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dolenc, P., M. Vodopivec, S. Laporšek, T. Redek, P. Domadenik in I. Ograjenšek. 2012. *Izbrane teme s področja trga dela v Sloveniji*. Koper: Fakulteta za management.
- Dweck, C. 2006. *Mindset*. New York: Ballantine.
- Eberhardt, B., in S. Moser. 1995. »The Nature and Consequences of Part-Time Work: A Test of Hypothesis.« *Journal of Applied Business Research* 11: 101–108.
- Eurydice. 2002. *Key Competencies: A Developing Concept in General Compulsory Education*. Bruselj: Eurydice.
- Gibbons-Wood, D., in T. Lange. 2000. »Developing Core Skills: Lessons from Germany and Sweden.« *Education+Training* 42 (1): 24–32.
- Guest, D. 2004. »Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: An Analysis and Review of the Evidence.« *International Journal of Management Reviews* 5: 1–19.

- Hansen, R. S., in K. Hansen. B. I. »What Do Employers Really Want? Top Skills and Values Employers Seek from Job-Seeker.« [http://www.quintcareers.com/job\\_skills\\_values.html](http://www.quintcareers.com/job_skills_values.html)
- Harvey, L. 2005. »Embedding and Integrating Employability.« *New Directions for Institutional Research* 128: 13–28.
- Heike, H., in C. Meng. 2006. *Discipline Specific and Academic Competencies of the Higher Educated*. Maastricht: ROA.
- Hiršl, A., in M. Ceglar Ključevšek. 2010. »Fleksibilno zaposlovanje in razvoj socialnega dialoga v državah CEE: povečevanje dobrih praks pri delodajalcih.« Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
- Ignjatovič, M. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: FDV.
- Ignjatovič, M., in A. Kramberger. 2000. »Fleksibilizacija slovenskega trga dela.« V *Statistična omrežna sodelovanja za večjo evropsko usklajenost in kakovostno sodelovanje: zbornik*, ur. B. Tkačnik, 446–459. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Johnson, B., in B. A. Lundvall. 1994. »Flexibility and Institutional Learning.« V *The Politics of Flexibility: Restructuring State and Industry in Britain, Germany and Scandinavia*, ur. B. Jessop, H. Kastendiek, K. Nielsen in O. K. Pedersen, 33–49. Aldershot: Elgar.
- Južnik Rotar, L. 2007. »Razširjenost fleksibilnih oblik zaposlovanja.« *IB Revija* 41 (3–4): 91–101.
- Kanjuo Mrčela, A., in M. Ignjatovič. 2004. »Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja: potreba po oblikovanju varne prožnosti.« V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Svetlik in B. Ilič, 230–258. Ljubljana: Sophia.
- Kohont, A. 2005. »Razvriščanje kompetenc.« V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. M. S. Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV.
- Kohont, A., ur. 2011. *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija; tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kohont, A., in M. Ignjatovič. 2013. *Upravljanje človeških virov: Slovenija 2008; mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Arhiv družboslovnih podatkov.
- Korver, T., in P. R. A. Oei. 2004. »Employability through Covenants.« TNO Paper P0418593, TNO, Hoofddorp.
- Kramberger, A., in S. Pavlin, ur. 2007. *Zaposljivost v Sloveniji: analiza prehoda iz šol v zaposlitve; stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kresal, B. 2007. »Evropski socialni model prožne varnosti (Flexicurity) in Slovenija.« *Delavci in delodajalci* 7 (4): 475–496.
- Krek, J., in M. Metljak, ur. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

- McQuaid, R. W., in C. Lindsay. 2005. »The Concept of Employability.« *Urban Studies* 42 (2): 197–210.
- Muffels, R., in R. Luijkx. 2004. »Job Mobility and Employment Patterns across European Welfare States: Is There a 'Trade-Off' or a 'Double Bind' between Flexibility and Security?« Predstavljeno na konferenci TLM.net, Amsterdam, 25–26 November.
- Moreland, N. 2006. *Entrepreneurship and Higher Education: An Employability Perspective*. York: The Higher Education Academy.
- OECD. 2001. *Knowledge and Skills for Life: First Results From Pisa 2000*. Pariz: OECD.
- OECD. 2003. *Literacy Skills for the World of Tomorrow: Further Results from Pisa 2000*. Pariz: OECD.
- OECD. 2010. »Pisa 2009 Results: Executive Summary.« OECD, Pariz. <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46619703.pdf>
- OECD. 2013. *Pisa 2012 Results: Excellence through Equity: Giving Every Student the Chance to Succeed*. Pariz: OECD.
- OECD. 2014. *Pisa 2012: Results in Focus*. Pariz: OECD.
- Pahl, R. 1995. *After Success: Fin de Siecle Anxiety and Identity*. Cambridge: Polity press.
- Pavlin, S. 2011. »Varieties of Profesional Domains and Employability Determinants in Higher Education.« Predstavljeno na International Conference on Human Capital Employment, Bologna, 10.–11. marec.
- Podmenik, D. 2013. *Diplomanti v času družbene krize*. Ljubljana: IRSA.
- Pool, L., in P. Sewell. 2007. »The Key to Employability: Developing a Practical Model of Graduate Employability.« *Education + Training* 49(4): 277–289.
- Prudič D., 2010. »Malo delo kot fleksibilna oblika dela.« V *Znanje: teorija in praksa; zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 757–764. Koper: Fakulteta za management.
- Putnam, R. D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon in Schuster.
- Reilly, P. A. 2001. *Flexibility at work*. Aldershot: Gover.
- Rifkin, J. 2007. *Konec dela*. Ljubljana: Krtina.
- Rifkin, J. 2014. *The Zero Marginal Cost Society*. New York: Palgrave Mcmillan.
- Scitovsky T. 1980. Can capitalism survive? An old question in a new setting. *American Economic Review*, 70, 1–9.
- Sicherl, P. 2003. *Fleksibilnost dela: primerjalna analiza*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I. 1994. »Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji.« V *Zaposlovanje: približevanje Evropi*, ur. I. Svetlik in S. Pirher, 123–128. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I., J. Glazer, A. Kajzer in M. Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Senčur Peček, D. 2011. »Koga naj varuje delovna zakonodaja.« *Podjetje in delo* 37 (6–7): 1162–1173.

- Slapar, P. 2004. *Primerjava standardne in nestandardnih oblik dela in zaposlitev v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Sondergaard, L., M. Murthi, D. Abu-Ghaida, C. Bodewig in J. Rutkowski. 2012. *Skills, Not Just Diplomas: Managing Education for Results in Eastern Europe and Central Asia*. Washington, DC: The World Bank.
- Tangian, A. 2004. Defining the Flexicurity Index in Application to European Countries. WSI Discussion Papers 122, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Tomc, R. 2007. »Spremembe in dopolnitve Zakona o delovnih razmerjih.« *Podjetje in delo* 33 (6–7): 1282–1290.
- Wallace, C., ur. 2002. »Household, Work and Flexibility: Research Report 1; Critical Review of Literature and Discourses about Flexibility.« Institute for Advanced Studies, Dunaj.
- Wallerstein, I. M., R. Collins, M. Mann, G. M. Derluguian in C. J. Calhoun. 2013. *Ali ima kapitalizem prihodnost?* Ljubljana: Cf.
- West-Burnham, J., M. Farrar in G. Otero. 2007. *Schools and Communities: Working Together to Transform Children's Lives*. London: Network Continuum Education.
- Wilthagen, T., in F. Tros. 2004. »The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets.« *Transfer* 10 (2): 166–187.
- Zgaga, P., ur. 2006. *Posodobitev pedagoških študijskih programov v mednarodnem kontekstu*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.





## Priloga 1: Evalvacijski vprašalnik – prožne zaposlitve 2013/2014

Prosimo, rešite vprašalnik. O rezultatih se bomo pogovorili na desetem delovnem srečanju.

(1) Opredelite način zaposlitve, odgovorite z da ali ne. V okviru projekta s k k sem:

- prvič zaposlen/-a pri dveh delodajalcih hkrati  da  ne
- prvič sklenil/-a pogodbo o zaposlitvi za delo, ki je projektno organizirano  da  ne

(2) Kaj in koliko ste v projektu Dvig s k k pridobili zase? Odgovorite s pomočjo lestvice od 5 (veliko) do 1 (nič).

V projektu s k k sem:

- uresničil/-a (tudi) svoje interese
- razvijala/-a svojo ustvarjalnost
- kritično razmišljal/-a
- navezal/-a nove stike
- uporabljal/-a različne oblike elektronske komunikacije
- samostojno razporejal/-a svoj delovni čas

Zaradi zaposlitve v projektu s k k:

- sem bolje spoznal/-a dejavnosti svoje šole ali vrtca
- imam boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev
- sem bolje spoznal/-a lokalno okolje
- prepoznavam več priložnosti za sodelovanje
- dajem mreženju večji pomen
- si bolj želim novih izkušenj
- se lažje prilagajam spremembam

(3) Koliko so se po vašem mnenju s sodelovanjem v projektu Dvig s k k povečale vaše zaposlitvene zmožnosti? Prosimo, napišite.

---

---

---

## Priloga 2: Evalvacijski vprašalnik – zaposlitev v okviru projekta skk 2014/2015

### (1) Demografski podatki

- Starost \_\_\_\_\_
- Spol \_\_\_\_\_
- Delovna doba \_\_\_\_\_
- Koliko delodajalcev ste že imeli? \_\_\_\_\_

### (2) Pred pričetkom projekta skk sem imel/-a z delodajalcem (šolo/ vrtcem) sklenjeno pogodbo o zaposlitvi:

- za nedoločen čas za polni delovni čas
- za nedoločen čas za delovni čas, krajši od polnega
- za določen čas za polni delovni čas
- za določen čas za delovni čas, krajši od polnega
- za opravljanje dopolnilnega dela
- za opravljanje javnih del

### (3) Ali ste pred pričetkom projekta skk pri delodajalcu opravljali delo na naslednji način (možnih je več odgovorov):

- za delo na podlagi delne upokojitve
- z gibljivim delovnim časom
- na več različnih delovnih mestih
- za del delovne obveze, drug del pa dopolnjujem pri drugem delodajalcu
- ki mi omogoča (predvideva) delo na domu
- ki mi omogoča (predvideva) delo na daljavo
- ki mi omogoča (predvideva) delo na različnih lokacijah

### (4) Na trditve o zaposlitvah odgovorite z da ali ne:

- Za sodelovanje pri projektu skk sem se odločil/-a sam/-a  da  ne
- Za sodelovanje pri projektu skk me je določil/-a ravnatelj/-ica  da  ne
- V okviru projekta skk sem prvič zaposlen/-a pri dveh delodajalcih hkrati  da  ne
- V okviru projekta skk sem prvič sklenil/-a pogodbo o zaposlitvi za delo, ki je projektno organizirano  da  ne
- Ste bili kdaj zaposleni tudi izven področja viz?  da  ne

### (5) Po izteku projekta skk:

- ne bom več imel/-a pogodbe o zaposlitvi
- se bom vrnil/-a na staro delovno mesto v obsegu kot pred pričetkom projekta
- se bom vrnil/-a na staro delovno mesto v manjšem obsegu
- ne vem, ali bom imel/-a pogodbo o zaposlitvi

(6) S pomočjo lestvice od nič (0), malo (1), srednje (2) do zelo (3) ocenite spodaj navedene kompetence glede:

1. pomembnosti za vašo zaposljivost (prvi kvadratek)
  2. vaše kompetentnosti pred zaposlitvijo v projektu s k k (drugi kvadratek)
  3. vaše kompetentnosti zaradi zaposlitve v projektu s k k (tretji kvadratek)
- pisno izražanje
  - prebiranje strokovne literature
  - nova znanja s področja spremljave projektov (namen, cilji, ipd.)
  - sledenje novostim, ki so ključne pri mojem delu
  - uporaba novih e-orodij (Google docs, šris ipd.)
  - uporaba različnih oblik elektronske komunikacije
  - uporaba raznolikih oblik predstavitev pri svojem delu
  - samostojno razporejanje svojega delovnega časa in delovnih nalog
  - opravljanje različnih delovnih nalog na različnih delovnih mestih
  - lažje prilagajanje spremembam v zvezi z delom
  - kritično razmišljanje
  - boljše motiviranje drugih
  - boljše sodelovanje z drugimi
  - vodstvene sposobnosti za vodenje tima
  - vodenje sestankov, delovnih skupin, aktivov ipd.
  - sprejemanje odgovornosti vodje
  - razumevanje pomena različnih kultur in multikulturnih okolij
  - grajenje pozitivnih odnosov z ljudmi drugačne kulturne pripadnosti
  - izboljšanje odnosov z deležniki iz lokalnega okolja
  - boljše poznavanje dejavnosti svoje šole ali vrtca
  - boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev
  - boljše poznavanje lokalnega okolja
  - uresničevanje (tudi) svojih interesov in razvijanje svoje ustvarjalnosti
  - želja po novih izkušnjah in izzivih na delovnem področju
  - boljše reševanje problemov
  - navezovanje novih stikov
  - dajanje večjega pomena mreženju
  - razvijanje dobrih odnosov s sodelavci moje mreže in zaposlenimi

(7) V projektu s k k smo krepili različne vidike s k k. S pomočjo lestvice od nič (0), malo (1), srednje (2) do zelo (3) ocenite, koliko so posamezni dejavniki s k k vplivali na vašo zaposljivost:

- skupna pravila, vrednote
- vzpostavljanje, razvijanje socialnih mrež
- gradnja zaupanja
- državljanska zavzetost
- skupni simboli in obredi

- soodvisnost in vzajemnost
- prostovoljstvo in dejavnosti skupnosti

Kateri dejavnik s k k je po vašem mnenju na podlagi sodelovanja v projektu Dvig s k k najbolj povečal vaše zaposlitvene zmožnosti? Pojasnite.

---



---



---

### Priloga 3: Evalvacijski vprašalnik za ravnatelje

V šolskem letu 2014/2015 je bil vaš sodelavec za del delovnega časa zaposlen v Šoli za ravnatelje v okviru projekta Dvig s k k. Zanima nas pogled vodje na zaposlitev z elementi prožnosti in vaša ocena učinkov dviga s k k na zaposlitvene zmožnosti. Kot prožno zaposlitev se smatra vsaka zaposlitev, ki odstopa od fiksne oblike zaposlitve (nedoločen čas, poln delovni čas na enem delovnem mestu, redni urnik, delo na sedežu delodajalca). Prosimo vas, da odgovorite na naslednja vprašanja. Rezultati ankete bodo jeseni 2015 objavljeni v dveh raziskavah: »Dvig socialnega in kulturnega kapitala v šolah in vrtcih« in »Vpliv dejavnikov socialnega in kulturnega kapitala v okviru zaposlitve z elementi prožnosti na zaposlitvene zmožnosti«, ki bosta dostopni na spletni strani Šole za ravnatelje. Hvala za sodelovanje.

(1) Koliko let opravljate delo ravnatelja? \_\_\_\_\_

(2) S pomočjo lestvice od sploh ne (0), malo (1), srednje (2) do zelo (3) ocenite:

- kako pogosto ste uporabljali (prvi kvadrateg)
- koliko podpirate (drugi kvadrateg)
- zaposlitev za določen čas
- zaposlitev za delovni čas, krajši od polnega
- dopolnilno delo
- opravljanje javnih del
- delo na podlagi delne upokojitve
- gibljiv delovni čas
- samostojno urejanje delovnega časa s strani zaposlenih
- delitev delovnega mesta (več oseb, eno DM)
- kombiniranje nalog večjega števila delovnih mest pri enem zaposlenem (ena oseba, več DM)
- rotacija delovnih mest
- delo na domu
- delo na daljavo
- delo na različnih lokacijah

(3) Katere oblike zaposlitev z elementi prožnosti ste v vaši organizaciji že uporabljali in koliko takšne oblike zaposlovanja v vašem zavodu podpirate?

---



---



---

(4) Prednosti in slabosti

Kakšne prednosti prinaša zaposlitev z elementi prožnosti vaši šoli/vrtcu?

---



---



---

Kakšne slabosti prinaša zaposlitev z elementi prožnosti vaši šoli/vrtcu?

---



---



---

(5) S pomočjo lestvice od nič (0), malo (1), srednje (2) do zelo (3) ocenite, koliko so za zaposljivost strokovnih delavcev pomembne naslednje kompetence:

- spretnost javnega nastopanja
- jasno izražanje svojega mišljenja pred skupino ljudi
- pisno izražanje
- prebiranje strokovne literature
- nova znanja s področja spremljave projektov (namen, cilji, kazalniki ipd.)
- sledenje novostim, ki so ključne pri mojem delu
- uporaba novih e-orodij (Google docs, šris ipd.)
- uporaba različnih oblik elektronske komunikacije
- uporaba raznolikih oblik predstavitev pri svojem delu
- samostojno razporejanje svojega delovnega časa in delovnih nalog
- opravljanje različnih delovnih nalog na različnih delovnih mestih
- lažje prilagajanje spremembam v zvezi z delom
- kritično razmišljanje
- boljše motiviranje drugih
- boljše sodelovanje z drugimi
- vodstvene sposobnosti za vodenje tima
- vodenje sestankov, delovnih skupin, aktivov ipd.
- sprejemanje odgovornosti vodje
- razumevanje pomena različnih kultur in multikulturnih okolij
- grajenje pozitivnih odnosov z ljudmi drugačne kulturne pripadnosti
- izboljšanje odnosov z deležniki iz lokalnega okolja
- boljše poznavanje dejavnosti svoje šole ali vrtca
- boljši vpogled v dejavnosti drugih šol in vrtcev
- boljše poznavanje lokalnega okolja
- uresničevanje (tudi) svojih interesov in razvijanje svoje ustvarjalnosti
- želja po novih izkušnjah in izzivih na delovnem področju

- boljše reševanje problemov
- navezovanje novih stikov
- dajanje večjega pomena mreženju
- razvijanje dobrih odnosov s sodelavci moje mreže in zaposlenimi

(6) Zanimajo nas učinki dviga s k k na ravni zavoda.

- Kakšne so bile glavne koristi dejavnosti, ki so bile izvedene v okviru projekta Dvig s k k za vašo šolo/vrtec?

---



---



---

- Kakšne ovire ste zaznali?

---



---



---

- Kaj boste v naslednjem šolskem letu ohranili?

---



---



---

- Kakšna je bila vaša vloga v času izvajanja dejavnosti v okviru projekta Dvig s k k?

---



---



---

#### **Priloga 4: SPIN analiza o prožnih oblikah zaposlitev – strokovni delavci mrež 2014/2015**

*Prednosti.* Delo na daljavo; prosto razporejanje delovnega časa; organizacija dela; delo v času visoke produktivnosti; v uporabi IKT; pridobivanje pestrih izkušenj; razvoj kompetenc – komunikacija + strokovna znanja; širši pogled na dogajanje (drugi zorni kot); spoznavanje delovanja različnih sistemov (različne šole urejajo isto stvar na različne načine); distanca (če delaš na več šolah, imaš čas za razmislek, ker nisi vedno prisoten, na razpolago); lažje prilagajanje delovnega časa lastnim potrebam; lažje usklajevanje urnikov drugih zaposlitev; lažje približevanje otrokom in učencem, da bolje izkoristijo svoj prosti čas; samostojno razporejanje dela in delovnega časa; samostojno razporejanje delovnega časa; delo na različnih delovnih mestih – pridobivanje novih izkušenj; mreženje, vzpostavljanje novih povezav.

*Slabosti.* Usklajevanje posameznih enot prožnih oblik; pri vsakem delu moraš biti »popoln«; nekateri meseci prinesejo več ur dela, drugi manj – uskladiti viške in manko ur; nikoli ne veš, ali se bo na koncu izšla 100 % zaposlitev; koordinacija in razporeditev časa in dela za posamezni del, usklajevanje urnika; večna negotovost; delo od doma (prednost ali slabost) – pomanjkanje socialnih stikov; kratkotrajni projekti; ni

občutka varnosti; ob koncu projekta si brezposeln; nerealna časovnica (ne moreš prikazati dejanskih ur dela); v praksi ne nudi enakih oblik varnosti kot klasična oblika zaposlitve, ker je pogodba za določen čas; kratkotrajnost projektov: strah, negotovost glede zaposlitve; ni občutka varnosti, s tem povezana manjša motivacija; ni kontinuitete: učenci se navadijo na dejavnosti, jih sprejmejo, nato se aktivnost preseka; težko uskladimo različne zaposlitve (več delodajalcev); zahtevno je preklapljati iz ene vloge na drugo, biti na tekočem z dogajanjem na več šolah; učitelji je ne znajo sprejeti oz. jo težko sprejmejo; socialna varnost je vprašljiva; stalno menjavanje je lahko stresno za posameznike; potrebno je zelo veliko samokontrole oz. samodiscipline; dojemanje takšnih oblik zaposlitve s strani okolice, redno zaposlenih sodelavcev.

*Izzivi.* Samodisciplina; razdrobljenost in usklajevanje obveznosti; (ne)sprejetost okolice, ostalih delavcev (ki imajo prožne zaposlitve); varnost?; hitro prehajanje med različnimi družbenimi vlogami in prilagajanje zahtevam posamezne vloge; kvalitativno opravljanje vseh nalog v vseh vlogah; razporejanje časa med posameznimi dejavnostmi oz. vlogami (sorazmerno z zaposlitvijo); ni togega delovnega časa; širjenje zaposlitvene možnosti (pridobitev izkušenj); poseganje v vsebine izven svojega področja; racionalno razporejanje časa; pritegniti sodelavce in lokalno skupnost; krepitev organizacijskih zmoglosti; nova znanja; uskladiti svoje delo s projektom in zaposlitvijo na šoli; biti uspešen na obeh področjih (časovno).

*Nevarnosti.* Fleksibilnost odvisna od ravnateljev (projektno delo popoldne, sobote . . .); ne moreš načrtovati pomembnih obveznosti (prevoz lastnih otrok na dejavnosti), fleksibilnost na račun prostega časa; velika koncentracija dela v določenih obdobjih – na ta račun naj bi bil kdaj prost, pa dobiš supvence, spremstva, dežurstva, nadzor; vedno na razpolago za karkoli; izkoriščanje glede urnika (se dojema, da si vedno na voljo); možnost izgube zaposlitve oz. zmanjšanje delovne obveze; primoranost sprejeti vsakršno delo; slaba samoorganizacija (preveč opravljenega dela); ni socialne, ekonomske varnosti (nenehna skrb za iskanje zaposlitve, manjši dohodek); izguba delovnega mesta; prekinitve projekta; finančne težave, težji nadzor nad socialnim varstvom delavca; usklajevanje; preobremenjenost, izgorelost; pregorelost, če ni transparentnosti; pomanjkanje samodiscipline; dvig soc. in kult. kapitala za učitelje?!

### Priloga 5: Mreže šol in vrtcev 2014/2015

Št.	Koordinator mreže	Partnerji mreže
1	Gimnazija Vič	Gimnazija Franca Miklošiča Ljutomer Osnovna šola Vič Osnovna šola Ivanjковci
2	Gimnazija Ptuj	Vrtec Ptuj Osnovna šola Mladika Osnovna šola Ljudski vrt
3	o š Bistrica	o š Križe o š Tržič Vrtec Tržič
4	o š Črna na Koroškem	Srednja šola Ravne na Koroškem o š Mežica o š Franja Goloba Prevalje
5	o š Bogojina	o š Franceta Prešerna Črenšovci o š 1v Murska Sobota Vrtci Občine Moravske toplice
6	o š Fokovci	o š Šalovci D o š 1 Lendava Biotehniška šola Rakičan
7	o š Gustava Šiliha Laporje	o š Selnica ob Dravi o š Poljčane o š Šmartno na Pohorju
8	o š Mislinja	o š Muta Druga o š Slovenj Gradec o š Šentjanž pri Dravogradu
9	o š Središče ob Dravi	o š Stanka Vraza Ormož v 1z Vrtec Ormož o š Sveti Tomaž
10	o š Velika Dolina	o š Dobova o š Bistrica ob Sotli o š Kozje
11	Srednja šola Črnomelj	o š Vinica o š Milke Šobar – Nataše Otroški vrtec Metlika
12	Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica	v v z Vrtec Ivančna Gorica o š Stična o š Ferda Vesela Šentvid pri Stični



Št.	Koordinator mreže	Partnerji mreže
13	Šolski center Kranj, Srednja ekonomska, storitvena in gradbena šola	Kranjski vrtci oš Jakoba Aljaža oš Staneta Žagarja
14	oš Podgora Kuteževo	Osnovna šola Antona Žnideršiča Osnovna šola Prestranek Osnovna šola Jelšane
15	Ekonomska gimnazija in srednja šola Radovljica	oš F. S. Finžgarja Lesce oš A. T. Linhartaradovljica Vrtec Radovljica
16	oš Blanca	oš Mokronog oš Raka oš Krmelj
17	oš Draga Bajca Vipava	oš Col oš Dobravlje oš Otlica
18	BC Naklo	oš Naklo oš Šenčur oš Simona Jenka Kranj
19	Srednja trgovska šola Maribor	IC Piramida Maribor Biotehniška šola Maribor Srednja gradbena šola in gimnazija Maribor
20	Gimnazija Murska Sobota	Vrtec Beltinci oš Beltinci oš 11 Murska Sobota
21	oš Hajdina	oš Starše oš Cirkulane Zavrč oš Duplek
22	oš Vransko Tabor	oš Braslovče oš Polzela oš bratov Letonja Šmartno ob Paki
23	oš Martina Konšaka Maribor	oš Slave Klavore Maribor Vrtec Tezno Maribor Srednja zdravstvena in kozmetična šola Maribor
24	oš Borisa Kidriča Kidričevo	oš Olge Meglič Ptuj oš Cirkovce oš Breg

Št.	Koordinator mreže	Partnerji mreže
25	I. oš Rogaška Slatina	š c Rogaška Slatina oš Blaža Kocena Ponikva III. oš Rogaška Slatina
26	Center za usposabljanje, vzgojo in izobraževanje Janeza Levca Ljubljana	oš Franca Rozmana Staneta Ljubljana oš Majde Vrhovnik oš Spodnja Šiška
27	Gimnazija Škofja loka	Gimnazija Kranj š c Škofja Loka, Srednja šola za strojništvo Gimnazija Jesenice
28	I. oš Žalec	oš Griže II. oš Žalec Vrtci občine Žalec





Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad



Socialni in  
kulturni kapital