

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Bostič

**Izbira in implementacija ukrepov za pridobitev certifikata
»Družini prijazno podjetje«**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Bostič

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj Sadar

**Izbira in implementacija ukrepov za pridobitev certifikata
»Družini prijazno podjetje«**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Iz srca bi se rada zahvalila staršema za vso podporo in spodbudne besede. Hvala tudi Davorinu za pomoč in podporo v času nastajanja diplomskega dela.

Zahvalila bi se rada tudi mentorici red. prof. dr. Nevenki Černigoj Sadar za vso strokovno pomoč in usmeritve.

Izbira in implementacija ukrepov za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«

Diplomsko delo obravnava tematiko usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti v sodobnem času ter predstavitev certifikata »Družini prijazno podjetje« s poudarkom na načinu izbire ukrepov iz Kataloga ukrepov za pridobitev osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«. Teoretični del diplomskega dela prehaja od tematike družbene delitve vlog ter izziva uspešnega usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti do opredelitve pojmov upravljanje s človeškimi viri in družbena odgovornost podjetij. V nadaljevanju sta predstavljena bolj specifičen pojem »Družini prijazno podjetje« ter certifikat »Družini prijazno podjetje«. Na koncu teoretičnega dela je predstavljenih še osem področij aktivnosti, iz katerih lahko podjetja izbirajo navedene ukrepe. V empiričnem delu diplomske naloge prikažem vsebino izbora ukrepov iz Kataloga ukrepov za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, saj želim ugotoviti izbor ukrepov glede na velikost, dejavnost in rast organizacij v obdobju od leta 2008 do 2015.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetij, upravljanje s človeškimi viri, certifikat »Družini prijazno podjetje«, usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti, dvojna vloga žensk.

Selection and implementation of the measures in obtaining the “Family Friendly Enterprise” certificate

The thesis discusses the topic of balancing professional and family obligations in present times, and presents the “Family Friendly Enterprise” Certificate with a particular focus on the way of selection of the measures from the Catalogue of the measures in order to obtain the basic “Family Friendly Enterprise” Certificate. The theoretical part of the thesis starts with the issue of societal division of roles, continues with the challenge of successful balancing family and professional obligations, and concludes with definition of human resources management and corporate social responsibility. An explanation of two notions “Family Friendly Enterprise”, and “Family Friendly Enterprise Certificate” is presented in subsequent chapters. Eight fields of activities, from which the discussed measures can be selected by enterprises, conclude the theoretical part. The empirical part discusses the method of selection and implementation of the measures stated in the Catalogue of the measures, in order to obtain the “Family Friendly Enterprise” Certificate. In doing so, we will determine if there is any difference in selection of the measures among enterprises, with regard to the enterprises’ principal activity, growth and size in a period from 2008 to 2015.

Key words: corporate social responsibility, human resources management, “Family Friendly Enterprise” Certificate, balancing professional and family obligations, double role of women.

KAZALO

1 UVOD	8
2 DRUŽBENA DELITEV VLOG	9
2.1 Spolna/družbena delitev vlog v preteklosti	9
2.2 Prepletanje plačanega in neplačanega dela.....	10
2.3 Plačano vs neplačano delo v Sloveniji danes	11
3 USKLAJEVANJE DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI IN DELA.....	12
3.1 Opredelitev pojma družina	12
3.2 Opredelitev pojma delo.....	12
3.3 Težave pri usklajevanju dela in družine	13
3.4 Zaposlitvene razmere v Sloveniji	14
3.5 Ženske na trgu dela in njihova dvojna vloga	15
4 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	16
4.1 Opredelitev in pomen upravljanja s človeškimi viri	16
4.2 Modeli upravljanja s človeškimi viri	17
4.3 Uspešno upravljanje s človeškimi viri.....	18
4.4 Organizacijska kultura	18
5 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	19
5.1 Opredelitev in pomen družbene odgovornosti.....	19
5.2 Notranja dimenzija družbene odgovornosti	20
5.3 Zunanja dimenzija družbene odgovornosti	21
6 DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	22
6.1 Opredelitev pojma »Družini prijazno podjetje«	22
6.1.1 Organizacija.....	22
6.1.2 Skrb za zaposlene	23
6.2 Posledice družini prijaznih politik.....	24
6.2.1 Posledice uvajanja družini prijaznih politik na zaposlene.....	24
6.2.2 Posledice uvajanja družini prijaznih politik na organizacijo	25
7 CERTIFIKAT »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«.....	26
7.1 Opredelitev in pomen certifikata »Družini prijazno podjetje«.....	27
7.2 Postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«.....	28
7.3 Ekonomske prednosti uvajanja certifikata »Družini prijazno podjetje«	29
7.4 Stroški uvajanja in izvajanja družini prijaznih ukrepov	30

8 UKREPI CERTIFIKATA »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«	30
9 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA STANJA IN IZBIRE UKREPOV V SLOVENIJI OD LETA 2007 DO LETA 2015	31
9.1 Opredelitev problema in cilj raziskovanja.....	31
9.2 Hipoteze	32
9.3 Metodološki pristop.....	33
9.3.1 Način pridobivanja podatkov	33
9.4 Rezultati	34
9.4.1 Relacije med vsemi organizacijami v Sloveniji in organizacijami, ki imajo osnovni certifikat	34
9.4.2 Relacije med vsemi organizacijami z osnovnim certifikatom	41
10 SKLEP.....	50
11 LITERATURA.....	52
PRILOGA A.....	58

SEZNAM SLIK

Slika 9.1: Delež organizacij s pridobljenim DPP certifikatom glede na njihovo velikost.....	36
Slika 9.2: Delež organizacij s pridobljenim certifikatom DPP glede na osnovno dejavnost organizacij	40
Slika 9.3: Delež podjetij s pridobljenim certifikatom DPP glede na rast zaposlenih v organizacijah v posameznih dejavnostih	42
Slika 9.4: Velikost organizacij s pridobljenim certifikatom DPP	43
Slika 9.5: Izbor vsaj enega ukrepa iz področja delovno mesto glede na velikost organizacije.....	44
Slika 9.6: Osnovna dejavnost podjetij s pridobljenim certifikatom DPP	46

SEZNAM TABEL

Tabela 2.1: Značilnosti dela v javni in privatni sferi.....	10
Tabela 9.1: Število podjetij glede na velikost podjetij v obdobju 2008-2014.....	34
Tabela 9.2: Dejanske frekvence pri kontingenčni tabeli pridobitev certifikata DPP glede na velikost podjetij.....	35
Tabela 9.3: Povprečno število podjetij glede na njihovo osnovno dejavnost v obdobju od 2008–2014.....	37
Tabela 9.4: Dejanske frekvence pri kontingenčni tabeli pridobitev certifikata DPD glede na osnovno dejavnostpodjetij.....	38
Tabela 9.5: Število zaposlenih in stopnja rasti med leti 2008 in 2015 glede na osnovno dejavnost podjetij.....	40
Tabela 9.6: Osnovne dejavnosti glede na gibanje zaposlenih in pridobljen osnovni certifikat DPP.....	41
Tabela9.7: Rezultati Hi-kvadrat preizkusov po posameznih področjih aktivnosti.....	42
Tabela 9.8: Ukrepi, pri katerih je bil s Hi-kvadrat preizkusom ugotovljen vpliv velikosti organizacij na izbor ukrepa.....	43
Tabela 9.9: Povzetek rezultatov Hi-kvadrat preizkusa.....	46
Tabela 9.10: Povzetek rezultatov Hi-kvadrat preizkusa.....	47

1 UVOD

Trg delovne sile se je močno spremenil ob vse večji emancipaciji in participaciji žensk v procesih plačanega dela. S pojavom dvokariernih parov se je pojavil problem usklajevanja družinskih obveznosti in dela. Ženske se velikokrat znajdejo v konfliktni situaciji med delom in družino, saj lahko po Greenhausu (2003, 1) vloga posameznika v družinski vlogi ovira njegovo udejstvovanje v drugi vlogi (pri delu). Ker se za ženske predvideva, da ne bodo dajale prednosti karieri pred družinskimi obveznostmi, so za isto opravljeno delo plačane slabše od moških in pogosto tudi omejene v smislu kariernih napredovanj. Ker pa želimo doseči enakopravnost med spoloma pri delu in ker se delodajalci vse bolj zavedajo pozitivnih učinkov ravnovesja med družinskimi in poklicnimi obveznostmi na pripadnost zaposlenih podjetju, obstaja v Sloveniji kot ena od možnih rešitev usklajevanja dela in družine t. i. certifikat »Družini prijazno podjetje«. To je svetovalno-revizijski postopek, kjer usposobljeni svetovalci delodajalcem svetujejo, katera orodja uporabljati, da bi zaposleni lažje uskladili zahteve poklicnega in družinskega življenja (Certifikat Družini prijazno podjetje 2016a).

Organizacije, ki se prostovoljno vključijo v postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«, morajo iz Kataloga ukrepov izbrati vsaj minimalno določeno število ukrepov in jih v triletnem obdobju implementirati v svoj delovni proces. Po triletnem obdobju pridobijo polni certifikat »Družini prijazno podjetje«.

Namen empiričnega dela diplomske naloge je ugotoviti relacije med vsemi organizacijami v Sloveniji in tistimi, ki so pridobile osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje« ter ugotoviti določene značilnosti tistih organizacij, ki se vključijo v projekt pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«. Izhodiščne hipoteze preverjajo povezanost med velikostjo organizacij, njihovo osnovno dejavnostjo/panogo ter rastjo števila zaposlenih in pridobitvijo osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje. Zanima me tudi, ali je velikost organizacij in osnovna dejavnost organizacij povezana z vsebino izbire ukrepov. V raziskavo so zajeta vsa podjetja, ki so od leta 2007 do vključno leta 2015 pridobila osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«.

Diplomsko delo prehaja iz splošnega dela z opisom stanja med javno in privatno sfero v preteklosti in danes do bolj specifične opredelitve pojma »Družini prijazno podjetje« in v tem sklopu tudi certifikata »Družini prijazno podjetje«, v katerega se organizacije v

Sloveniji prostovoljno vključujejo od leta 2007 dalje. Diplomsko delo začnem z opisom družbene delitve vlog v preteklosti in danes ter s sodobnim problemom usklajevanja dela in družinskih obveznosti. Posebej izpostavim vlogo žensk na trgu dela ter njihovo dvojno vlogo v smislu plačanega in neplačanega dela. Nadaljujem z opredelitvijo pojma upravljanje s človeškimi viri in družbena odgovornost podjetij, od koder prehajam na vrednotenje specifičnega pojma »Družini prijazno podjetje« in projekta certifikat »Družini prijazno podjetje«.

2 DRUŽBENA DELITEV VLOG

2.1 Spolna/družbena delitev vlog v preteklosti

V predindustrijskem obdobju so bili vsi člani gospodinjstva vključeni v proizvodnjo dobrin in storitev, večinoma za lastne potrebe. Domače delo in delo zunaj doma nista bila ločena, saj so v njem sodelovali vsi člani družine – tako starši obeh spolov kot tudi otroci. Delo je bilo po težavnosti in zahtevnosti razdeljeno na člane družine, kjer so odrasli moški običajno opravljali fizično zahtevnejša dela, kot je na primer delo na polju in z živino, odraslim ženskam pa je bila običajno dodeljena naloga skrbi za najmlajše otroke, starejše in gospodinjstvo. Tudi otroci so imeli zadolžitve, kot so paša drobnice in pomoč odraslim pri delu. Delo v predindustrijski dobi je bilo večinoma manualno in fizično naporno.

Z obdobjem industrijske revolucije so se pojavile številne spremembe, med drugim tudi v sferi dela. Za industrijsko obdobje z začetkom v 18. stoletju v Veliki Britaniji je značilna uporaba strojev, masovna proizvodnja, nova organizacija in delitev dela, ki je vplivalo na povečanje obsega meznega dela, kar je za ženske pomenilo manj kvalificirana in slabše plačana dela. Percepcija družine kot puritanske je v partnerstvu med zakoncema opredelila žensko kot moževo pomočnico in varuhinjo moralne blaginje možkega in otrok (Černigoj Sadar 2000, 32).

V vsakdanjem življenju je industrijska revolucija prinašala nove službe. Struktura dela se je v tem obdobju bistveno spremenila – delo se je preselilo iz domačega okolja v tovarne in pisarne. Delo kot takšno je postalo zaposlitev in plačljivo in vanj so se vključevali vsi člani družine – moški, ženske in otroci. Vendar so se že na začetku

kazale razlike v neenakopravnosti plačila za opravljeno delo; moški so bili za isto opravljeno delo plačani bolje od žensk in otrok.

Zaradi kasnejšega omejevanja dela otrok in vpeljave obveznega šolanja zanje so ženske začele ostajati doma, da so skrbele za gospodinjstvo. Tako se je ženska znašla v vlogi matere, žene in gospodinje, moški je bil vzdrževalec/prehranjevalec in je finančno skrbel za družino.

Po drugi svetovni vojni je ponovno prišlo do trenda zaposlovanja ženske delovne sile, saj se je povečala pričakovana življenjska doba, zmanjševalo se je število otrok v družini in storitveni sektor je bil v porastu. Po Kužet (2003, 56) je bilo v prvi polovici petdesetih let prejšnjega stoletja delovno aktivnih 33,3 odstotka ženske populacije v zahodni Evropi, z leti se je njihovo število še povečevalo. V največjem številu so se zaposlovale predvsem izobražene poročene ženske, katerih možje so že imeli službe. Tak trend je sprožil dve novi socialni prilagoditvi – skrb za službene obveznosti na eni ter skrb za gospodinjstvo in vzgojo otrok na drugi strani. Po Hardill in Watson (v Stalford in drugi 2009, 21) se je dajala prioriteta moški karieri, saj se je za ženske predvidevalo, da ne bodo dajale prednosti plačani službi pred skrbjo za otroke in gospodinjstvo. Zato so se še vedno pojavljale razlike v plačilu za isto opravljeno delo med moškimi in ženskami.

2.2 Prepletanje plačanega in neplačanega dela

Koncepta dela ne moremo razumeti samo v smislu plačane formalne zaposlitve, saj družbena delitev dela implicira (neenako) vrednotenje vlog, deljenih na javno (plačano delo) in zasebno (neplačano delo in družinski odnosi) in kjer je javno nadrejeno zasebnemu (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 13).

Fletcherjeva tabela prikazuje značilnosti dela v javni in privatni sferi posameznikovega življenja (glej Tabela 2.1).

Tabela 2.1: Značilnosti dela v javni in privatni sferi

JAVNA SFERA	PRIVATNA SFERA
Delo je obveznost.	Delo je nekaj, kar želiš storiti.

Motivator je denar.	Motivator je ljubezen.
Delo je plačano.	Delo ni plačano.
Delo je racionalno.	Delo je emocionalno.
Delo je abstraktno.	Delo je konkretno.
Delo lahko časovno definiramo.	Dela ne moremo časovno definirati.
Rezultat dela so tržni produkti, denar in servisi.	Rezultat dela so ljudje, skupnost in socialni odnosi.
Fokus je na individualnosti.	Fokus je na skupnosti.
Delo je kompleksno, potrebne veščine so naučene.	Delo ni kompleksno, potrebne veščine so »prirojene«.

Vir: Fletcher (2003, 10).

V realnem svetu ne obstaja stroga ločenost med javno in zasebno sfero, vendar se obe med seboj prepletata na nivoju subjekta ne glede na spol. Tako družbene norme v današnjem svetu opredeljujejo aktivno vključenost v družinsko življenje in ekonomsko neodvisnost kot koncept odraslosti (Rapoport in Sierakowski v Černigoj Sadar 1989, 141; Moen 2003).

Pojem *»konflikt med plačanim in neplačanim delom«* se je pojavil hkrati z vse večjo emancipacijo žensk na trgu delovne sile, ki je prinesla dvojno obremenitev žensk v smislu skrbi za družinsko življenje in dodatno obremenitev pri udejstvovanju s poklicnim življenjem. Po Greenhausu (2003, 4) nastane konflikt med plačanim in neplačanim (družinskim) delom zaradi nekompatibilnosti udejstvovanja v obeh vlogah, kar pomeni, da udejstvovanje v eni vlogi ovira posameznika pri udejstvovanju v drugi vlogi.

2.3 Plačano vs neplačano delo v Sloveniji danes

V Sloveniji je situacija glede delitve plačanega dela in skrbi za družino podobna situaciji v Evropi; za gospodinjska opravila in skrb za otroke so še vedno v večini primerov zadolžene ženske, ki so hkrati prisotne na trgu dela in poleg moških zagotavljajo dohodek za gospodinjstvo. Leta 2003 je bila v Sloveniji opravljena primerjalna analiza vlog v družini, kjer se je pokazalo, da skrb za družino in

gospodinjstvo, kot so pranje perila, kuhanje, čiščenje, skrb za bolne prijatelje in sorodnike ter nakupe, prevzemajo ženske (Sicherl 2003, 16).

Slovenska delovnopravna zakonodaja omogoča dobro podlago za uspešno usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, 115. čl.) prepoveduje odpuščanje delavk v času starševskega dopusta ter mater, ki dojijo otroka do enega leta starosti. Zakon o enakih možnostih (ZEMŽM) je podlaga za enakopravno obravnavo moških in žensk na ekonomskem, socialnem, političnem ter na drugih področjih družbenega življenja.

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1) določa pravice staršev do starševskega varstva, drugih oblik starševskih dopustov ter nadomestil med dopusti in določa neprenosljivo pravico očetom do očetovskega dopusta.

3 USKLAJEVANJE DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI IN DELA

3.1 Opredelitev pojma družina

Sčasoma se definicija pojma *družina* spreminja. Nova, druga izdaja Slovarja slovenskega knjižnega jezika (SSKJ2 2014) opredeljuje pojem družina kot »skupnost enega ali obeh staršev z otrokom, otroki«, medtem ko je bila v prvi izdaji SSKJ družina opredeljena kot »zakonski par z otroki ali brez njih« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2016). S sociološkega vidika je družina opredeljena kot »skupina oseb, ki živi v skupnem gospodinjstvu in jo sestavlja vsaj en otrok in vsaj ena odrasla oseba ter je med seboj povezana z zakonsko zvezo ali s kohabitacijo in starševskim razmerjem« (Nowotny in drugi v Renner 2006, 16).

3.2 Opredelitev pojma delo

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2016) je delo opredeljeno kot »zavestno uporabljanje telesne ali duševne energije za pridobivanje dobrin«, medtem ko je služba opredeljena kot »delo na podlagi delovnega razmerja«. Nadalje pomeni delovno razmerje »pravno razmerje med delodajalcem in delojemalcem« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2016). Po Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela »dela ne moremo razumeti samo kot plačane formalne zaposlitve ...«, saj »... družbena delitev dela implicira (neenako) vrednotenje vlog, vezanih na javno

(plačano delo) in zasebno (neplačano delo in družinski odnosi): javno ima večjo veljavo in je nadrejeno zasebnemu«. Tako velja javno za prostor moških in zasebno za prostor žensk (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 13).

3.3 Težave pri usklajevanju dela in družine

Ločevanje med delom in družino je dandanes precej težavno, saj zaradi napredka tehnologije službene obveznosti vse pogosteje prehajajo tudi v sfero družinskega življenja ali pogovorno – ljudje vse pogosteje službo »nosijo« domov.

V novejši dobi se pojavlja trend vse poznejšega odločanja za ustvarjanje družine, na kar vplivata podaljšano izobraževanje ter postavitev kariernega napredovanja pred odločitvijo za naraščaj. Nekateri mladi zaposleni so ob vstopu na trg dela in začetku svoje kariere pripravljeni na »žrtvovanje« velikega deleža svojega časa v službene namene in tako imajo dolg delovni čas (več kot 8 ur), njihov primarni fokus je na karieri in poklicnem udejstvovanju. Vendar se tak način življenja bistveno spremeni ob prihodu novega družinskega člana ali v nekaterih primerih nenadni obveznosti skrbi za obolelega starejšega sorodnika, kjer se v ustaljen dnevni ritem vrine skrb za družinskega člana in druge obveznosti (Hartman 2015, 10).

V konfliktni situaciji med sfero dela in družinsko sfero se na splošno povečuje stres posameznikov, ki lahko pripelje do raznih neprimernih vzorcev vedenj, kot je na primer alkoholizem ali zloraba škodljivih substanc, ter znižanje življenjskega zadovoljstva na splošno (Parasuraman in Greenhaus 2002, 303). Hkrati se s spremembami v zasebnem življenju spremeni tudi odnos posameznika do podjetja, kar se v splošnem kaže v povečanju absentizma in verjetnosti odpovedi delovnega razmerja (Anderson in drugi 2002, 793).

Po raziskavah in analizah usklajevanja plačanega dela in družinskih obveznosti kažejo rezultati na odvisnost uspešnosti usklajevanja od prepleta dejavnikov na treh ravneh – družbeni (zakonodaja), organizacijski in individualni. V Sloveniji analize vključevanja delodajalcev v ukrepe za lažje usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti kažejo na to, da je le majhen delež takih podjetij, ki se prostovoljno vključujejo v družini prijazne programe. Po raziskavi Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2006, so to »predvsem večje organizacije z bolj izobraženo delovno silo« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 22).

Leta 2014 je na Brdu potekala mednarodna konferenca z naslovom »Kako z boljšo organizacijo dela in z boljšim vodenjem do zdravja in zadovoljstva zaposlenih«, ki so se je udeležili številni strokovnjaki in ugledni raziskovalci. V peti evropski študiji o delovnih razmerah za Slovenijo je bilo ugotovljeno, da v primerjavi s povprečjem EU27 delavci in delavke v Sloveniji »delajo več (predvsem ženske), manj so zadovoljni z delovnimi razmerami, občutijo večjo zaposlitveno negotovost, manj izostajajo z dela, 78,9 % jih doživlja stres, več kot 40 % pa splošno utrujenost«. Večina mladih v Sloveniji dela 47 ur na teden, kar je 7 ur več, kot je zakonska omejitev delovnih ur na teden. Poleg tega skoraj tretjina mladih ocenjuje, da delodajalci od njih zahtevajo preveč (Kanjuo Mrčela 2014). Ob takih pogojih dela se težave pojavijo predvsem v usklajevanju dela in družine ter vzpostavitvi ravnovesja med tema dvema tako pomembnima sferama posameznikovega življenja.

3.4 Zaposlitvene razmere v Sloveniji

Danes mladi odlašajo z odločitvijo za starševstvo zaradi prepleta objektivnih in subjektivnih razlogov. Kot objektivni razlog nekatere analize navajajo korelacijo med odločitvijo za starševstvo in diskriminacijska ravnanja delodajalcev oziroma strah pred tem. Kot druge objektivne ekonomske razloge raziskave navajajo negotovost zaposlitve (zaposlitev za določen čas), negotovo in nizko plačilo za opravljeno delo, slabe stanovanjske razmere (težaven dostop do socialnih stanovanj oziroma najemnih stanovanj zaradi previsokega stroška najemnine) in visoke stroške za vzdrževanje in vzgojo otroka ter visoke zneske plačil varstva za otroka, npr. vrtci in zasebna varstva (Ule Nastran et al., 2002; Ule in Kuhar, 2003; Ule in Kuhar, 2004, v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 21). Kot subjektivne razloge za odlašanje s starševstvom raziskave navajajo »porast individualnih vrednot, pomena avtonomije in samorealizacije, odgovornosti za individualiziran življenjski potek ter norme odgovornega starševstva« (Černigoj Sadar v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 21).

Odločitev za prvega ali naslednjega otroka je odvisna od redne zaposlitve, urejenih stanovanjskih razmer in ugodnega finančnega stanja (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 39).

3.5 Ženske na trgu dela in njihova dvojna vloga

Po avstralskih in ameriških študijah v osemdesetih letih prejšnjega stoletja Wolcott navaja, da bi lahko zaskrbljenost žensk glede varstva otrok, skrb za bolne otroke in starejše družinske člane, materialni in družinski problemi povzročili vse večji absentizem, zamujanje na delo ali prezgodnje odhode domov ter posledično dodatno delo za druge delavce. Če bi podjetja ponudila svojim zaposlenim ukrepe, ki bi olajšali oziroma omilili vpliv poklicnega življenja na družinsko sfero, bi se zgoraj našteve nevšečnosti zmanjšale (Wolcott v Strachan in Burgess 1990, 336–337).

Usklajevanje dela in družinskih obveznosti v današnjih časih pomembno vpliva na posameznikovo kvaliteto življenja; v družinske obveznosti so vse pogosteje vpleteni tudi moški, kar pomeni, da postaja porazdelitev gospodinjskih opravil in vzgoje otrok med partnerjema vse enakopravnejša. Vendar če bi želeli doseči večjo enakopravnost žensk na poklicnem področju ter manj težav pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja in večjo rodnost žensk, je potrebno načrtno delovanje in sodelovanje med državo, posamezniki in delodajalci (Švab 2003, 1120).

Ko obravnavamo kazalce za spremljanje razmer na trgu delovne sile, opazimo, da na položaj žensk na trgu dela bistveno vplivajo družbene norme, kultura, tradicionalna vloga žensk v družbi ter vladna politika. Zaposlitev in delo, ki ga ženske opravljajo, je samo del njihovih vsakdanjih obveznosti, ki jih morajo storiti tekom dneva in ki štejejo pod neplačano delo; tj. gospodinjska dela, vzgoja otrok ter druga opravila, ki so v povezavi z domom in družino (Hazl 2002, 5–17). Ženske kljub povprečno višji doseženi stopnji izobrazbe kot moški zasedajo manj odgovorna in slabše plačana delovna mesta v primerjavi z moško delovno silo. Urad za enake možnosti je ugotovil, da na tako stanje vplivajo »predsodki in stereotipi ter vertikalna in horizontalna segregacija na trgu delovne sile« (24UR 2012, 26. februar). Tako se ženske večinoma zaposlujejo v sektorjih, kjer so nižje plače.

Zlasti matere z majhnimi otroki težko usklajujejo delo z družinskimi obveznostmi in so zato v očeh delodajalcev rizična delovna sila (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij 2011). Čeprav moški vse pogosteje prevzemajo del odgovornosti za družinske obveznosti, so še vedno ženske tiste, ki večkrat koristijo dopust za nego družinskih članov (otroci, drugi člani družine). Podatki iz leta 2010

kažejo, da so ženske koristile kar 80 odstotkov vseh bolniških staležev za nego družinskih članov. Prav tako ženske v večini primerov koristijo 260 dni dopusta za nego in varstvo otroka po poteku materinskega dopusta (105 dni) (24UR 2012). Spodbudno je dejstvo, da pripada očetom od 1. 1. 2016 po slovenski zakonodaji dodatnih 5 dni plačanega očetovskega dopusta; torej pripada očetom 20 dni plačanega očetovskega dopusta in 50 dni neplačanega (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016). Pred tem so imeli očetje pravico izrabiti 15 dni plačanega očetovskega dopusta in 75 dni neplačanega očetovskega dopusta (v povprečju je plačan očetovski dopust koristilo 16.500 očetov na leto, neplačan očetovski dopust pa v povprečju 3.400 na leto) (Borko Grimšič 2016). Zaradi postopoma vse večje vpletenosti očetovske vloge v sfero družinskega življenja postaja tematika usklajevanja dela in družine aktualna tudi za moške predstavnike.

4 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

4.1 Opredelitev in pomen upravljanja s človeškimi viri

Zaposlene v podjetju, ki s svojim znanjem in sposobnostmi prispevajo k delovanju podjetja, imenujemo človeški viri in zaradi tega je njihovo upravljanje izrednega pomena. Teoretiki so kmalu ugotovili, da so ravno zaposleni konkurenčna prednost, ki jo druge organizacije in podjetja težko posnemajo, in tako se je vzbudilo veliko zanimanje za upravljanje s človeškimi viri. Ravno kadrovski strokovnjaki naj bi s svojim delovanjem in raznimi pristopi vplivali na izboljšanje motivacije zaposlenih in na splošno izboljšanje delovnih pogojev (Radcliffe 2005, 56–57).

Pojem »upravljanje s človeškimi viri« se je prvič pojavil v Združenih državah Amerike, vendar se je zaradi podobne menedžerske strukture od leta 1990 dalje začel uporabljati tudi v Evropi (Možina 2002, 8) in bi ga lahko tolmačili kot ravnanje z zaposlenimi; menedžment kadrovskih virov, kadrovski menedžment, menedžment človeških virov, menedžment zaposlenih, ... (Merkač 1998, 4). Smith in Shenenberg (1999, 102) smatrata upravljanje s človeškimi viri za poklic, umetnost in znanost, s čimer se zaposlenim pomaga optimizirati njihove veščine v smeri skupnega organizacijskega cilja.

V preteklosti se je v podjetjih od zaposlenih v zameno za varnost zaposlitve zahtevala lojalnost, kar pa se je sčasoma spremenilo; v današnjem sodobnem podjetju nudijo zaposlenim možnost razvoja za doseženo konkurenčnost, kar pomeni, da imajo zaposleni velik vpliv na samo konkurenčnost organizacije, zato morajo pri vodstvenem kadru dobiti ustrezno podporo pri povečevanju svojih zmožnosti in podajanju lastnih predlogov. Uspeh organizacije v veliki meri sloni na znanju oziroma nadgradnji znanja, pripravljenosti na spremembe ter nenehnemu iskanju izboljšav in v končni fazi na pripadnosti podjetju (Svetlik in Zupan 2009, 46–47).

4.2 Modeli upravljanja s človeškimi viri

Temelje kadrovske funkcije so postavili teoretiki Fombrun, Beer, Brewster, Bournois in Guest (Florjančič 2004, 39). Skozi zgodovino so se razvili različni modeli upravljanja s človeškimi viri, ki pa jih v grobem lahko delimo na mehke in trde modele: za *mehke modele* je značilna socialna naravnost; na zaposlene gledajo kot na socialno bitje z vsemi svojimi lastnostmi in potrebami. Tipičen predstavnik mehkega modela je t. i. harvardski model. Za *trde modele* upravljanja s človeškimi viri je značilno, da dojemajo zaposlene kot delovno silo, ki jo je treba čim boljše izkoristiti. Tipičen predstavnik trdega modela je michiganski model upravljanja s človeškimi viri (Florjančič in drugi, 2004, 35–47). Leta 1991 sta Chris Brewster in François Bournois razvila še tretji model upravljanja s človeškimi viri, t. i. *Evropski model*, ki pa se od drugih dveh loči po veliki povezanosti z okoljem ter združevanju treh elementov – vlade, zaposlenih in sindikatov (Florjančič 2004, 41).

Radcliffe nadalje pojasnjuje, da je glede na notranje in zunanje okolje podjetja možno uporabljati kombinacijo obeh modelov. Mehke modele največ uporabljajo majhna in srednje velika podjetja, saj je za uspešnost dela in maksimalno produktivnost ključno visoko zadovoljstvo tako na strani delodajalca kot na strani zaposlenih (Radcliffe 2005, 52).

Na samo ravnanje in upravljanje s človeškimi viri vpliva več dejavnikov. Lipičnik (v Lipičnik in Mežnar 1998, 31) izpostavi naslednje: razmere na trgu, politično stanje v državi, znanje zaposlenih, ki skrbijo za kadre, različni modeli upravljanja s človeškimi viri, razvitost posameznih strok v organizaciji in zunaj nje.

Upravljanje s človeškimi viri zajema razne dejavnosti, kot so analiza dela; načrtovanje kadrovskih virov; pridobivanje, zbiranje in uvajanje človeških virov; ocenjevanje delovne uspešnosti; izobraževanje in motivacija človeških virov ter druga področja upravljanja s človeškimi viri (Wikipedia 2016).

4.3 Uspešno upravljanje s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri je za uspešnost organizacije vse pomembnejši dejavnik, saj je od uspešnega ravnanja z ljudmi odvisna sposobnost zaposlovanja, razvijanja in zadržanja perspektivnega kadra v organizaciji. Upravljanje s človeškimi viri je stalen proces, ki na dolgi rok vodi organizacijo v razne izboljšave. Po Lipičnik in Mežnarju (1998, 42–43) je za uspešno ravnanje s človeškimi viri treba upoštevati naslednje sklope dejavnikov:

- videti prihodnost danes,
- pridobivanje uspešnih ljudi,
- razvoj visoke uspešnosti,
- spodbujanje uspešnih sistemov,
- vzdrževanje uspešne organizacije,
- spremembe na bolje in
- prihodnost – osredotočenost na uspešnost.

Na upravljanje s človeškimi viri vpliva veliko drugih dejavnikov, ki izhajajo iz sprememb na trgu dela; tako ravnanje z ljudmi ni odvisno le od našega odnosa do ljudi, ampak predvsem od razmer na trgu, kjer želimo biti konkurenčni (Lipičnik in Mežnar 1998, 42).

4.4 Organizacijska kultura

V literaturi je mogoče veliko prebrati o korelaciji uspešnosti podjetja z uspešnostjo vodstvenega kadra. To je sicer res, vendar se velikokrat pozablja, da k uspehu podjetja bistveno prispeva prav vsak zaposleni v delovnem procesu in njegova zavzetost pri delu. Mnogi teoretiki so raziskovali, kako lahko obstoječa organizacijska kultura v podjetju bistveno vpliva na visoko produktivnost in kakovost izdelkov ter dobre odnose.

V zadnjih dvajsetih letih se je pojem organizacijska kultura precej razmahnil, vendar ne moremo govoriti o nekem novem pojavu, saj je leta 1938 Barnard ugotavljal, da ima

vsaka organizacija svoj lasten sistem vrednot, leta 1966 pa sta Katz in Kahn opozorila, da vsaka organizacija ustvari svojo lastno kulturo (Rozman 1993, 168).

Po Rozmanu (2000, 134) je organizacijska kultura »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja«.

Ob pojmu organizacijska kultura se velikokrat pojavlja pojem organizacijska klima, ki ga lahko pojmuje tudi kot organizacijsko vzdušje in označuje zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela, kot so odnosi med zaposlenimi, odnosi med zaposlenimi in vodstvom, zadovoljstvo s plačo in nagradami, reševanje konfliktov, itd. (Lipičnik 2000, 198). Tako ima pozitivna klima v podjetju ugoden vpliv na zaposlene, medtem ko ima negativna klima v podjetju negativen vpliv.

Za podjetje ali organizacijo je dobra organizacijska kultura pomembna konkurenčna prednost, saj omogoča razvoj inovativnih in kreativnih kadrov, katerim je omogočen razvoj, če dosežejo izpolnitev svojih fizičnih, čustvenih, duhovnih in miselnih potreb. Tako naj bi uspešna organizacija oblikovala svojo lastno kulturo, ki naj bi temeljila na vrednotah, skupnim vsem članom te organizacije (Klemenčič 2009, 376).

5 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

5.1 Opredelitev in pomen družbene odgovornosti

Glede pomembnosti družbene odgovornosti podjetij so se mnenja avtorjev velikokrat razlikovala. Nobelov nagrajenec Milton Friedman leta 1970 v članku *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* trdi, da je edina odgovornost organizacij le tista do lastnikov/delničarjev ter ustvarjanje nove vrednosti za njih. Koncept družbene odgovornosti tako opredeljuje kot socialistično in ne kot liberalno tržno kategorijo (Friedman 1962). Vendar je že leto pozneje *Committee of Economic Development (CED)* to trditev zanikal ter poudaril, da so tudi podjetja del družbe in zato se morajo do nje vesti odgovorno (Ellerup Nielsen in Thomsen 2007, 28).

O definiciji pojma družbena odgovornost podjetij so imeli avtorji različna mnenja, ki so se razlikovala glede na kraj in čas ter na mednarodni ravni kot tudi na ravni sektorja. Vendar se je v zadnjih petdesetih letih postavil temeljni koncept, ki opredeljuje družbeno odgovornost podjetij, ki jo označujejo naslednji izrazi: osredotočenost organizacij na potrebe družbe, skrb za različne interese deležnikov in ne samo na interese lastnikov kapitala, skrb za naravno okolje ter poudarjanje družbenih koristi, dobrobiti in večje kakovosti življenja (Podnar in Golob 2002, 956). Med družbeno odgovorna podjetja tako spadajo tista podjetja, ki se prostovoljno odločijo prispevati k boljši družbi; nadalje je ta odgovornost usmerjena na vse deležnike (zaposleni, investitorji, dobavitelji, lokalne skupnosti ...), na katere ima podjetje vpliv in je vplivano z njihove strani (Podnar in Golob 2003, 1).

Leta 2002 je Zeleni dokument (Green Paper) opredelil družbeno odgovornost podjetij kot »koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svoje poslovanje integrirajo družbene in okoljske vidike« (Green Paper v Jančič Zlatko 2002, 1).

5.2 Notranja dimenzija družbene odgovornosti

Pripravljalci dokumenta Green Paper razlikujejo notranjo in zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti podjetij. Notranja dimenzija se nanaša na vlaganje v intelektualni kapital, varnost ter zdravje zaposlenih in ustvarjanje pogojev za upravljanje z naravnimi viri v proizvodnji. Ta dimenzija prispeva k vse večji konkurenčnosti podjetij. Avtorji dokumenta predvsem izpostavijo pereče vprašanje, kako pridobiti in tudi obdržati perspektivne zaposlene. Po Jančič (2002, 2) je v ta namen bistveno:

- vseživljenjsko učenje zaposlenih,
- opolnomočenje zaposlenih,
- boljši pretok informacij v organizaciji,
- uravnovešenost med delovnimi in družinskimi obveznostmi ter prostim časom,
- večja raznolikost zaposlenih,
- enake možnosti napredovanja za ženske in enako plačilo za opravljeno delo,
- skrb za zaposljivost in varnost zaposlitve.

5.3 Zunanja dimenzija družbene odgovornosti

Zunanja dimenzija je najbolj povezana z ustvarjanjem dobrih odnosov z deležniki, ki jih predstavljajo partnerji, potrošniki, dobavitelji in lokalne skupnosti, preko katerih se omogočajo nova delovna mesta, zaslužki, davčni prispevki ter imajo vpliv na okoljske dejavnike, kot so onesnaženje vode, zemlje, zraka, kopičenje odpadkov ... Po mnenju Zelene knjige opisane aktivnosti omogočajo razvoj in krepitev socialnega kapitala in vključitev podjetij in organizacij v skupnost (Jančič 2002, 2-3).

Podatki študije CCL (Center for Creative Leadership) iz leta 2010 potrjujejo domnevo, da je percepcija zaposlenih do svoje organizacije, ki deluje na družbeno odgovoren način, povezana s stopnjo pripadnosti zaposlenih podjetju; višje kot zaposleni ocenjujejo vpetost svoje organizacije v družbeno odgovorno ravnanje, večja je pripadnost zaposlenih organizaciji. Pripadnost organizaciji je tako povezana z zadovoljstvom z delom, manjšo fluktuacijo zaposlenih ter večjo predanost delu (Stawiski in drugi 2010, 2).

Omogočanje fleksibilnosti na delovnem mestu ima pomemben vpliv na pripadnost zaposlenih podjetju. Raziskave kažejo, da je v organizacijah, ki omogočajo svojim zaposlenim možnosti za usklajevanje poklicnega in privatnega življenja, pripadnost podjetju večja in izgorelost na delovnem mestu manjša v primerjavi s tistimi, ki teh možnosti nimajo. Študija Families and Work Institute's National Study of the Changing Workforce iz leta 2002 potrjuje večjo lojalnost zaposlenih do svojega podjetja ter večjo delavnost za uspeh podjetja (Sloan Center on Aging and Work 2016).

Leta 2011 je bila izdana ažurirana Zbirka javnih politik družbene odgovornosti podjetij v Evropski uniji (prvi izvod leta 2007), kjer so tematsko izbrane prakse in aktivnosti v državah EU iz naslova človekovih pravic, klimatskih sprememb, dejavnikov, ki delujejo na majhna podjetja, družbeno odgovornega investiranja, javnega naročanja in poročanja. Prav tako zbirka vključuje različna orodja, ki jih nacionalne vlade uporabljajo za spodbujanje in doseg družbene odgovornosti podjetij, na primer zakonodaja, gospodarske in finančne spodbude, ozaveščanje ter medsebojno sodelovanje interesnih skupin (Evropska komisija 2011).

Leta 2010 je bil v partnerskem sodelovanju IRDO (Inštitut za razvoj družbene odgovornosti) in PRSS (Slovensko društvo za odnose z javnostmi) objavljen prvi razpis

za podelitev Slovenske nagrade za družbeno odgovornost podjetij – HORUS, ki je namenjen podjetjem, ki celo v času ekonomske krize poslujejo odgovorno v odnosu do okolja, svojih zaposlenih ter pri razvoju storitev in izdelkov. Poslanstvo nagrade Horus je spodbujanje k celovitosti v razmišljanju, inovativnosti v delovanju in odgovornosti pri poslovanju slovenskih podjetij, zavodov in drugih organizacij (Razpis za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost HORUS 2009).

V mednarodni primerjalni študiji Upravljanje človeških virov 2015 je imelo 54,7 % podjetij v svojih aktih zapisano družbeno odgovornost do svojih deležnikov, kar je za 25 % več kot leta 2008. To lahko nakazuje dve varianti: 1. podjetja se vse bolj zavedajo, da morajo svoje deležnike obravnavati skrbno glede na svoje delovanje in posledice za njih ali 2. podjetja so začela uporabljati družbeno odgovornost kot lastno promocijsko sredstvo (Kohont in drugi 2015, 32).

6 DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

6.1 Opredelitev pojma »Družini prijazno podjetje«

S pojmom »Družini prijazno podjetje« bi lahko opredelili podjetje, ki si prizadeva zaposlenim z družinami omogočati čim lažje usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. Organizacije s takšno družini prijazno politiko se namreč zavedajo, da lahko z omogočanjem optimalnih pogojev za svoje zaposlene, med drugim z lažjim balansiranjem med zasebnim (družinskim) in poklicnim življenjem, pripomorejo k mnogim pozitivnim učinkom za organizacijo, kot so zmanjšanje absentizma, povečanje produktivnosti zaposlenih in njihove pripadnosti organizaciji ter zadržanje ključnih kadrov, zmanjšanje fluktuacije, povečanje zadovoljstva zaposlenih...

6.1.1 Organizacija

V teoriji in praksi so organizacije predstavljene kot delovna celota za udeleževanje določenih ciljev na različnih družbenih področjih. Organizacijo sestavljajo zaposleni v medsebojnih odnosih, kjer vsak opravlja določeno funkcijo (Ivanko 2004, 16). Od dobro vzpostavljenih odnosov v smislu organizacijske strukture je odvisna uresničitev organizacijskih ciljev (Ivanko 2004, 35). Sicer je primarni cilj vsake organizacije še vedno ustvarjanje profita, vendar je velikega pomena tudi uresničevanje t. i. dopolnilnih

ciljev, zaradi katerih se ustvarjajo ugodne poslovne razmere (Ivanko 2004, 16–21). Skrb za zaposlene je eden od teh dopolnilnih ciljev in je ključni dejavnik za uspeh podjetja.

6.1.2 Skrb za zaposlene

Večina raziskav, v katerih se avtorji sprašujejo o vzrokih in razlogih, zakaj se delodajalci odločajo za družini prijazne politike, temelji na institucionalnem vidiku. Glavna predpostavka institucionalnih teorij je domneva, da se povečuje institucionalni pritisk na zaposlovalce, da svojim zaposlenim omogočajo usklajevanje dela in družinskih obveznosti (Den Dulk in Peper 2009, 9). To predvsem velja za organizacije, ki so bolj na očeh javnosti in ki si od tega obetajo korist (Goodstein v Černigoj Sadar in Vladimirov 2004, 262).

Če delavci smatrajo, da podjetje nekaj naredi za njih, bodo tudi oni to v enaki meri naredili za podjetje. Formalna pravila in zakoni nimajo vpliva na to, da nekdo dela bolje, ampak se ta učinek lahko doseže s sodelovanjem med podjetjem in zaposlenimi, kar je med drugim možno doseči z družini prijaznimi ukrepi (Den Dulk in drugi 2011, 320-322).

Raziskave so pokazale, da na uspešnost implementiranja družini prijaznih politik v organizacijo vpliva velikost podjetja in sektor ter ekonomski pogoji in struktura zaposlenih. Velik pomen imata tudi komunikacija v podjetju ter podpora vodstvenega kadra (Lewis 2003, 3 in 14).

»Družini prijazne politike v organizacijah omogočajo zaposlenim nadzor nad tem, kako, kdaj in kje bodo delali« (McDonald in drugi 2005, 1).

Po mnenju Harkerjeve (2004, 48) družini prijazne politike v podjetju vplivajo na naslednja področja:

- lažje izpolnjevanje družinskih in poklicnih obveznosti za zaposlene;
- omogočanje enakih možnosti za moške in ženske ter enakomerna razdelitev družinskih obveznosti;
- nediskriminatornost, prijaznost in omogočanje sprejemljivih delovnih pogojev za zaposlene;

- vzpostavljanje ravnovesja med potrebami delodajalcev in zaposlenih ter medsebojno zaupanje.

6.2 Posledice družini prijaznih politik

Raziskave in analize podjetij, ki vključujejo družini prijazne politike v svoje delovanje in organizacijsko kulturo, se osredotočajo predvsem na velika podjetja in formalne politike in ne toliko na neformalne (Lewis 2003, 4–5). Kot že rečeno, se velika podjetja pogosteje odločajo za uvajanje družini prijaznih ukrepov zaradi svoje prepoznavnosti v družbi in odzivanja na institucionalne pritiske (Stropnik 2007, 142). Na področju usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti se v javnih organizacijah pogosteje razvije formalna urejenost kot pri zasebnih organizacijah. Večje organizacije v privatnem sektorju ter podjetja v javnem sektorju razvijajo fleksibilne politike že zaradi boljše podobe v javnosti ter zaradi konkurenčnosti organizacij iz istega sektorja, ki so takšne ukrepe že uvedle (Lewis 2003, 4).

6.2.1 Posledice uvajanja družini prijaznih politik na zaposlene

Stropnik ugotavlja mnoge pozitivne posledice uvajanja družini prijaznih politik v podjetje na zaposlene in njihove družine:

- zaposleni so manj izpostavljeni stresu, depresiji, izgorelosti in anksioznosti,
- manj psihičnih bolezni; na primer motnje v delovanju srca in ožilja,
- kakovost poklicnega in družinskega življenja je večja,
- manj težav je pri vzgoji otrok, odnosi med družinskimi člani so boljши (Stropnik 2007, 147–148).

Vendar imajo včasih družini prijazne politike tudi negativne posledice na zaposlene v organizaciji. V primeru ukrepa skrajšani delovni čas, ki ga nekateri zaposleni ne morejo koristiti zaradi izpada dohodka, ki si ga ne morejo privoščiti (Stropnik 2007, 163), je tukaj še predpostavka s strani nadrejenih, da so ti zaposleni manj resni in manj zaupanja vredni delavci (Lewis 2003, 19–20). Prav tako je v nekaterih primerih zmanjšana možnost za karierno napredovanje, saj delodajalci povezujejo ure dela s pripadnostjo organizaciji (Stropnik 2007, 164).

Leta 2011 je bila objavljena raziskava o odnosu menedžerjev do ukrepov za lažje usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti, ki je med seboj primerjala nizozemski, britanski in slovenski finančni sektor. Za menedžerje iz držav z velikodušnimi zakoni s področja delovnega in socialnega prava (kot je Slovenija) se pričakuje bolj pozitiven in odobravalen odnos do raznih politik za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, kot se to pričakuje od menedžerjev iz drugih držav, kot sta Nizozemska in Velika Britanija, kjer menedžerji glede na potrebe poslovanja odločajo o tem ali bodo sprejeli zahtevo po zmanjšanju števila delovnih ur. Nadalje je zaprosilo za delo s skrajšanim delovnim časom ali fleksibilno delo v Veliki Britaniji omejeno le na starše in skrbnike otrok, ni pa take omejitve na Nizozemskem. Posledično se je na Nizozemskem povečalo zavedanje zaposlenih do upravičenosti koriščenja teh pravic zaradi moralnih in zakonskih pritiskov na nizozemske menedžerje. V Sloveniji se od vodilnega kadra pričakuje spoštovanje zakonov. Nizozemski, slovenski in britanski menedžerji iz finančnega sektorja so mnenja, da so ukrepi za usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti dobra in moralna stvar, vendar poročajo, da imajo težave na primer z nadomestitvijo delavke na starševskem dopustu zaradi pomanjkanja sredstev, pa četudi je nadomestitev zakonita in se menedžerji s tem strinjajo (den Dulk in drugi 2011, 300–325).

6.2.2 Posledice uvajanja družini prijaznih politik na organizacijo

Stropnik (2007, 150) ugotavlja mnoge pozitivne učinke družini prijaznih politik na organizacijo:

- poveča se motivacija in zadovoljstvo zaposlenih;
- poveča se učinkovitost in storilnost zaposlenih;
- večja je pripadnost zaposlenih zaradi možnosti usklajevanja poklicnega in družinskega življenja;
- zmanjšajo se obremenitve stresom;
- nesreče pri delu so manj pogoste;
- manj je bolniških in drugih odsotnosti;
- zmanjša se fluktuacija zaposlenih;
- izkoristek vlaganj v kadre je večji;
- zmanjša se izguba človeškega kapitala;
- večja je privlačnost za perspektivne kadre;

- izdatki za zapolnitev delovnih mest se znižajo;
- skrajša se odsotnost zaradi materinstva;
- zviša se delež mater, ki se po porodniškem/starševskem dopustu vrnejo na delo;
- kakovost izdelkov in storitev je večja;
- izboljša se podoba podjetja v očeh notranje in zunanje javnosti;
- konkurenčnost podjetja je večja;
- izboljšajo se marketinški učinki na prodajo izdelkov/storitev;
- poveča se zadovoljstvo strank;
- povečajo se donosi za delničarje.

Na uspešnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja vpliva več faktorjev; eden izmed pomembnejših je odnos vodij do zaposlenih in način ter obseg predajanja informacij in podpore zaposlenim. Zaposleni so namreč eden ključnih členov, ki skupaj z vodstvenim kadrom doprinese k boljšemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Vendar imajo nekatere organizacije v Sloveniji nenapisane politike upravljanja s človeškimi viri, čemur sledi diskrecijska pravica menedžerjev, ali jih bodo implementirali ali ne (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004, 263-268). V raziskavi o usklajevanju dela in družine na vzorcu slovenskih podjetij s pridobljenim certifikatom »Družini prijazno podjetje« iz leta 2015, je analiza pokazala splošno zadovoljstvo zaposlenih z družini prijaznimi ukrepi. Sicer pa zaposleni menijo, da je večina ukrepov namenjena tistim s predšolskimi in šoloobveznimi otroci. Tako je priporočljivo, da podjetja v prihodnje namenijo več pozornosti tudi drugim segmentom, na primer starejšim zaposlenim. Iz te raziskave iz leta 2015 lahko sklenemo, da sodelovanje vodstvenega kadra, zaposlenih in njihovih družin v veliki meri doprinese k boljšemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih in to je osrednji namen certifikata »Družini prijazno podjetje« (Konavec 2015, 40–41).

7 CERTIFIKAT »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«

V zadnjih dvajsetih letih se starši majhnih otrok soočajo s problemi, kot so brezposelnost, negotovost zaposlitve, zaposlitve za določen čas, neustrezen delovni čas in drugi delovni pogoji, negativen odnos delodajalcev do potencialnega starševstva in do starševskih obveznosti ter neustrezen delovni čas vrtcev. V študiji Delphi, ki se je

izvajala v okviru projekta DIALOG in v kateri je sodelovala tudi Nada Stropnik z Inštituta za ekonomska raziskovanja, so bili predstavniki različnih strok in poklicev med drugim mnenja, da bi v Sloveniji lahko ustvarili pogoje za usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti predvsem z ustvarjanjem pogojev, da bi se starši lahko po potrebi odločali za prehod s polnega na skrajšani delovni čas (v tem primeru se zagotovi razlika do polnega pokojninskega zavarovanja; ta pravica obstaja od leta 2003, vendar le do otrokovega dopolnjenega 3. leta starosti); da se za podjetja, ki zaposlijo matere, katere se po daljši odsotnosti zaradi varstva in nege otroka zopet želijo zaposliti, uvede spodbude; da se omogoči prosto razporejanje delovnega časa, če narava dela to dopušča; da se poveča pogostost dela od doma; da se poveča število dni letnega dopusta zaradi otrok (Stropnik 2006,70–71).

Z namenom zagotavljanja usklajenosti med poklicnim in družinskim življenjem zaposlenih se je leta 2007 v Sloveniji začel postopek vpeljave certifikata »Družini prijazno podjetje«.

7.1 Opredelitev in pomen certifikata »Družini prijazno podjetje«

Nemška organizacija Berufundfamilie je leta 1996 razvila sistem »European work & family audit«, iz katerega izhaja slovenska različica certifikata »Družini prijazno podjetje«, ki ga je leta 2007 vpeljalo razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje v okviru programa EQUAL. Novembra leta 2007 je nevladna in neprofitna organizacija Ekvilib Inštitut, ki deluje na področjih družbene odgovornosti, razvojnega sodelovanja in človekovih pravic, prevzela vlogo nosilca postopka in izvedbe v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS (Certifikat »Družini prijazno podjetje«, 2016a).

Certifikat »Družini prijazno podjetje« kot eden od načinov družbene odgovornosti podjetij je svetovalno-revizijski postopek s funkcijo ocenjevanja in svetovanja podjetjem pri boljšem usklajevanju dela in družinskih obveznosti svojih zaposlenih. Boljša usklajenost med poklicnim in družinskim življenjem pa prinese kratkoročne in dolgoročne učinke na uspešnost podjetja; manjša fluktuacija zaposlenih, manj bolniških odsotnosti in nege, večje zadovoljstvo zaposlenih in »večja pripadnost podjetju, pridobitev in zadržanje dobrih kadrov, najboljša izraba sposobnosti in kompetenc

zaposlenih ter ustvarjanje pozitivnega vzdušja v kolektivu» (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 100–102).

7.2 Postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«

Projekt pridobitve osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« je za podjetja in organizacije plačljiv, vendar je bilo slovenskim podjetjem med letoma 2011 in 2015 omogočeno sofinanciranje iz Evropskega socialnega sklada, kar je posledično vplivalo na porast števila podeljenih certifikatov v tem obdobju ter v letu 2007. S pomočjo sofinanciranja se je povečala tudi sama prepoznavnost certifikata (Hartman 2015, 12–13).

Podjetje, ki se vključi v program za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, s pomočjo svetovalno-revizijskih svetovalcev izbere določene ukrepe iz kataloga ukrepov, ki zajema 76 ukrepov, ki so razdeljeni v 8 področij aktivnosti. Ti ukrepi vplivajo na možnost zaposlenih za lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti. Ta področja so:

- delovni čas,
- organizacija dela,
- delovno mesto,
- politika informiranja in komuniciranja,
- veščine vodenja,
- razvoj kadrov,
- nagrajevanje,
- storitve za družine (Hartman 2015, 15–16).

Podjetje mora izbrati in implementirati 4 obvezne ukrepe s področja *komuniciranja z zaposlenimi, komuniciranja z zunanjo javnostjo, raziskav med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine* ter *izobraževanja vodij*. Poleg štirih obveznih ukrepov mora podjetje izbrati in implementirati vsaj še tri ukrepe po svojem izboru, ki pa morajo izhajati iz vsaj dveh različnih vsebinskih področij (Certifikat »Družini prijazno podjetje«, 2016c).

Po izboru ukrepov, ki naj bi v največji meri pripomogla k izboljšanju usklajevanja dela in družinskih obveznosti zaposlenih, podjetje za obdobje treh let pridobi *osnovni*

certifikat »Družini prijazno podjetje«. Po preteku 36 mesecev od izdaje osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« sledi končna revizija celotne implementacije, kjer Revizorski svet poda končno oceno. Ob pozitivni oceni Revizorski svet podjetju podeli polni certifikat »Družini prijazno podjetje« za obdobje enega leta, če podjetje ne pristopi k podaljšanju polnega certifikata. Če se podjetje odloči za podaljšanje polnega certifikata, mora ob končnem poročilu predložiti izvedbeni načrt za implementacijo novih treh ukrepov iz nabora ukrepov za obdobje treh let ter podpisati pogodbo o ohranitvi polnega certifikata. Po drugem triletnem obdobju podjetje ponovno izbere tri nove ukrepe, ki jih tri leta implementira v svoj organizacijski proces. Certifikat »Družini prijazno podjetje« je namenjen organizacijam, javnim ustanovam in združenjem z najmanj desetimi zaposlenimi, ki imajo sedež v Republiki Sloveniji (Certifikat »Družini prijazno podjetje, 2016c).

7.3 Ekonomske prednosti uvajanja certifikata »Družini prijazno podjetje«

Nezmožnost usklajevanja dela in družinskih obveznosti (tako s strani delodajalca kot s strani delojemalca) je morebitni vzrok za diskriminacijo mater in mladih žensk na trgu delovne sile, ki se kaže v manjši zaposljivosti, nezmožnosti napredovanj in zmanjšanih možnostih za izobraževanje. Hkrati je treba poudariti, da slovenska delovnopravna zakonodaja predstavlja dobro podlago za uresničevanje enake obravnave mladih žensk in staršev na trgu dela. Vendar je za uspešno reševanje problematike usklajevanja dela in družine treba v samo organizacijo vpeljati določene ukrepe, ki to omogočajo, saj je po definiciji OECD »poleg komplementarnosti z zakonskimi določili konkreten ukrep družini prijazen le, če ga kot takega opredelijo sami zaposleni« (OECD 2001 v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 135).

V raziskavah in analizah podjetij, ki stremijo k reševanju problematike usklajevanja dela in družine, so bili ugotovljeni pozitivni učinki: povečana motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ter večja pripadnost podjetju, večja produktivnost in storilnost, zmanjšanje števila bolniških odsotnosti, manj nesreč pri delu, manjša fluktuacija, večja privlačnost za najboljše kadre, krajša odsotnost zaradi materinstva, večji ugled podjetja ter večja konkurenčnost, večja kakovost izdelkov in storitev ter s tem povezano večje zadovoljstvo strank (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 150).

7.4 Stroški uvajanja in izvajanja družini prijaznih ukrepov

Morebiten razlog, da ukrepi družini prijazne politike niso bolj razširjeni v podjetjih, je povezan s stroški uvedbe in izvajanja ukrepov za podjetja. Ti potencialni stroški zajemajo stroške uvajanja ukrepov, letne stroške izvajanja ukrepov, pomnožene s številom uporabnikov ukrepov, stroške, nastale zaradi nadomeščanja začasno odsotnih zaposlenih, začasno zmanjšanje produktivnosti zaradi občasnih prekinitev v poslovnem procesu, začasno izgubo človeškega kapitala, morebitno zmanjšanje storilnosti zaradi zmanjšane motiviranosti tistih zaposlenih, ki od take politike nimajo koristi (European Commission, 2005: 74; Prognos AG, 2003, 2004 in 2005; Hartig et al., 2004; Yasbek, 2004: 7; Evans, 2001: 25 v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 161).

8 UKREPI CERTIFIKATA »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«

Podjetja, ki pristopijo k projektu pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«, izbirajo ukrepe iz Kataloga ukrepov, ki zajema 8 področij aktivnosti (Katalog ukrepov je v celoti dostopen organizacijam, ki se vključijo v postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«):

1. Delovni čas: letni delovni čas, fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, otroški časovni bonus, delitev dela itd.
2. Organizacija dela: ukrepi za varovanje zdravja, nadomeščanje, informiranje o večjih prihajajočih spremembah, službene poti itd.
3. Delovno mesto: finančna in tehnična podpora delovnih mest doma, možnost dela od doma, pomoč pri iskanju stanovanja, pomoč pri selitvi itd.
4. Politika informiranja in komuniciranja: brošure, informacijske platforme, posredovanje informacij odsotnim sodelavcem, raziskave med zaposlenimi, odnosi z javnostmi, komuniciranje z zaposlenimi itd.
5. Veščine vodstva: naloge vodstva, opredelitev koncepta vodenja, ocenjevanje vodstva, mentorji, izobraževanje za vodilne itd.
6. Razvoj kadrov: individualni načrti kariernega razvoja, razgovor s sodelavci, načrt ponovnega vključevanja po daljši odsotnosti, oglaševanje enakih možnosti itd.
7. Plačila in nagrajevanje dosežki: svetovanje, nadomestilo za varstvo, štipendije za otroke zaposlenih itd.

8. Storitve za družine: počitniške ponudbe, vrtec v podjetju, soba za otroke in starše, otroci v podjetju itd. (Certifikat »Družini prijazno podjetje, 2016c).

Katalog ukrepov ni zaključen dokument. Če se podjetje odloči za nek nov, za podjetje primeren in pomemben ukrep, ki ni naveden v katalogu, ga lahko implementira kot dodaten ukrep. Če se ugotovi primernost in smiselnost takega ukrepa tudi za druge organizacije, se ga uvrsti v Katalog ob naslednji redakciji (Hartman 2015, 15).

Ukrepe iz Kataloga ukrepov lahko razdelimo na mehke, ki delujejo na dolgi rok in spreminjajo organizacijsko kulturo, ter na ukrepe, ki takoj vplivajo na zaposlene (Hartman 2015, 16).

9 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA STANJA IN IZBIRE UKREPOV V SLOVENIJI OD LETA 2007 DO LETA 2015

9.1 Opredelitev problema in cilj raziskovanja

V svoji diplomski nalogi raziskujem koncept »Družini prijazno podjetje«; bolj podrobno proučujem način izbire ukrepov iz kataloga ukrepov za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«. V raziskavi so zajeta vsa podjetja, organizacije, zavodi in društva, ki so se od leta 2007 do vključno leta 2015 prostovoljno vključili v projekt za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« ter za prvo triletnje izbrali določeno število ukrepov, ki so jih/jih bodo implementirali v svoj delovni proces. Seznam imetnikov osnovnih certifikatov ter njihovi izbrani ukrepi so javno dostopni na spletni strani Ekvilib Inštituta – certifikat »Družini prijazno podjetje«, v raziskavo pa sem vključila vse organizacije s tega seznama s statusom *aktiven*.

V empiričnem delu imam dva cilja:

- a) Ugotoviti relacije med vsemi organizacijami z določenimi značilnostmi v Sloveniji in organizacijami z določenimi značilnostmi, ki so pridobile osnovni certifikat.
- b) Ugotoviti relacije znotraj certificiranih organizacij, ki imajo določene značilnosti, ter vsebino izbora ukrepov.

9.2 Hipoteze

Hipoteze sem postavila glede na dva temeljna cilja diplomske naloge.

Pri ugotavljanju relacij med vsemi organizacijami in organizacijami, ki so dobile osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«, sem ugotavljala razlike glede na velikost organizacij, dejavnost/panogo organizacij in rastjo števila zaposlenih v organizacijah iz posameznih panog. Primerjala sem torej organizacije s pridobljenim certifikatom »Družini prijazno podjetje« s povprečno strukturo organizacij v Sloveniji in iskala morebitna odstopanja.

Pri ugotavljanju relacij znotraj certificiranih organizacij sem ugotavljala razlike glede na velikost organizacij in dejavnost/panogo organizacij. Primerjala sem vsebino izbranih ukrepov znotraj certificiranih podjetij glede na izbrane dejavnike.

Postavila sem 5 hipotez glede na dva krovna cilja:

a) Relacije med vsemi organizacijami v Sloveniji in organizacijami, ki imajo osnovni certifikat družini prijazno podjetje glede na specifične značilnosti

- **Hipoteza 1:** Velikost organizacij je povezana s pridobitvijo osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«.
- **Hipoteza 2:** Osnovna dejavnost/panoga je povezana s pridobitvijo osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«.
- **Hipoteza 3:** Skupina organizacij, ki poslujejo v panogah z rastjo števila zaposlenih v obdobju 2008–2015, se je v večjem deležu odločila za pridobitev certifikata DPP kot skupina podjetij, kjer je število zaposlenih upadlo ali stagniralo.

b) Relacije med organizacijami z osnovnim certifikatom

- **Hipoteza 4:** Velikost organizacij je povezana z vsebino izbire ukrepov iz Kataloga ukrepov »Družini prijazno podjetje«.
- **Hipoteza 5:** Osnovna dejavnost organizacije je povezana z vsebino izbire ukrepov.

9.3 Metodološki pristop

Da bi ugotovila obstoj razlik pri izboru ukrepov med podjetji iz različnih panog ter glede na perspektivnost panoge z vidika zaposlovanja in glede na velikost organizacij, v teoretičnem delu diplomske naloge uporabljam t. i. sekundarne vire; to so že obstoječi viri, literatura in strokovni članki. Za preverjanje veljavnosti postavljenih hipotez sem uporabila Hi-kvadrat preizkus. V empiričnem delu uporabljam podatke o podjetjih, organizacijah, zavodih in društvih, ki so pridobila osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«, na spletni strani Ekvilib Inštituta ter podatke o organizacijah in njihovih dejavnostih na SURS (Statistični urad RS) in Poslovnem asistentu bizi.si.

V raziskavo je vključenih 206 organizacij, ki so se od leta 2007 do vključno 2015 prostovoljno vključila v postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje« in prejela osnovni certifikat. Tako kot v knjigi *Delo in družina – S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja* sem organizacije po velikosti razdelila na majhne, srednje in velike, kjer so majhne organizacije tiste z od 10 do 49 zaposlenimi, srednje med 50 in 250 ter velike organizacije nad 250 zaposlenih (Černigoj Sadar 2007, 105).

Dejavnosti organizacij po SKD (Standardna klasifikacija dejavnosti) so naslednje: K – Finančne in zavarovalniške dejavnosti, J – Informacijske in komunikacijske dejavnosti, Q – Zdravstvo in socialno varstvo, C – Predelovalne dejavnosti, D – Oskrba z električno energijo, plinom in paro, G – Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil, M – Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, E – Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja, H – Promet in skladiščenje, I – Gostinstvo, O – Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti, P – Izobraževanje, A – Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo, S – Druge storitvene dejavnosti, N – Druge raznovrstne dejavnosti, F - Gradbeništvo, T – Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo, B - Rudarstvo, L – Poslovanje z nepremičninami, R – Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti (Statistični urad Republike Slovenije 2016a).

9.3.1 Način pridobivanja podatkov

Podatke o organizacijah in izbranih ukrepih sem pridobila na spletni strani Ekvilib Inštituta Certifikat »Družini prijazno podjetje« *Seznam imetnikov* (2016b), kjer so vse organizacije navedene po generacijah pridobitve osnovnega certifikata in kjer je naveden njihov izbor posameznih ukrepov za prvo triletno obdobje. Podatke sem zbirala v Excelovo tabelo po nazivu organizacije, velikosti podjetja, osnovni dejavnosti ter generaciji in za vsako organizacijo navajala ukrepe, ki so bili izbrani za prvo triletno obdobje. Podatke o organizacijah sem pridobila na spletni strani Poslovni asistent bizi.si. V analizo nisem vključila štirih obveznih ukrepov: komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo, raziskave med zaposlenimi in izobraževanje vodilnih.

9.4 Rezultati

9.4.1 Relacije med vsemi organizacijami v Sloveniji in organizacijami, ki imajo osnovni certifikat

1) Velikost organizacij

Hipoteza 1: Velikost organizacij je povezana s pridobitvijo osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«.

Veljavnost hipoteze preverim s primerjavo dejanskega števila podjetij s pridobljenim certifikatom, glede na velikost podjetij s teoretičnim številom podjetij, ki bi veljalo ob predpostavki, da velikost podjetij ne vpliva na odločitev za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, za kar uporabim Hi-kvadrat preizkus. Primerjam torej strukturo po velikosti med certificiranimi organizacijami in organizacijami v Sloveniji.

Sprva sem izračunala povprečno število podjetij glede na velikost podjetij v obdobju 2008 do 2014 (glej Tabela 9.1). Javno dostopnih podatkov o številu podjetij za leto 2015 glede na velikost podjetij v času pisanja diplomske naloge na Statističnem uradu še ni bilo na voljo. Med leti 2007 in 2008 je bila na Statističnem uradu spremenjena

metodologija spremljanja demografije podjetij, zato sem zaradi konsistentnosti podatkov upoštevala podatke od vključno leta 2008 do vključno leta 2014.

Tabela 9.1: Število podjetij glede na velikost podjetij v obdobju 2008–2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečno število podjetij
Majhno podjetje (10-49)	7.661	7.500	7.181	6.950	6.815	6.788	6.897	7.113
Srednje podjetje (50-249)	2.212	2.152	2.129	2.082	2.031	1.988	1.971	2.081
Veliko podjetje (250+)	385	363	344	342	344	330	330	348

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2016b).

Na podlagi povprečnega števila podjetij izračunam dejanske frekvence za kontingenčno tabelo, ki prikazuje pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« glede na velikost podjetij (glej Tabelo 9.2). Od leta 2007 do vključno 2015 je bilo v postopek pridobitve certifikata DPP¹ vključenih 206 podjetij s statusom *aktiven*.

Tabela 9.2: Dejanske frekvence pri kontingenčni tabeli pridobitev certifikata DPP glede na velikost podjetij

		Pridobljen certifikat DPD		
		Da	Ne	Skupaj
Velikost podjetij	Majhno podjetje (10-49)	44	7.069	7.113
	Srednje podjetje (50-249)	92	1.989	2.081
	Veliko podjetje (250+)	70	278	348
Skupaj		206	9.336	9.542

Na podlagi dejanskih in teoretičnih frekvenc izračunam Hi-kvadrat preizkus, s katerim preverjam statistično značilnost vpliva velikosti podjetja na odločitev o pridobitvi certifikata DPP.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^g \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}} = \frac{(44 - 153,56)^2}{153,56} + \dots + \frac{(278 - 340,77)^2}{340,77} = 660,99$$

$$P = 0,000$$

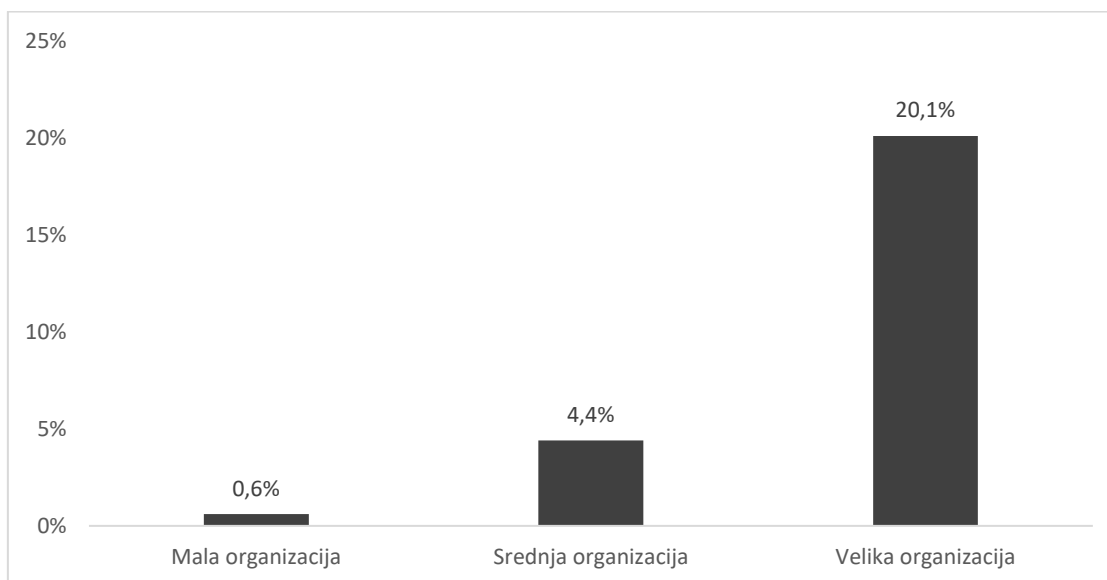
Vrednost Hi-kvadrat preizkusa znaša 660,99, točna stopnja značilnosti, izračunana s programom Excel s funkcijo CHITEST, znaša 0,000. Na podlagi vzorčnih podatkov

¹ DPP: »Družini prijazno podjetje«

lahko zavrnem ničelno domnevo in sprejem alternativno domnevo. Trdim lahko, da je velikost organizacij povezana s pridobitvijo osnovnega certifikata DPP. Da bi ugotovila na kakšen način je odločitev odvisna od velikosti podjetij, sem primerjala delež organizacij s pridobljenim certifikatom DPP v Sloveniji glede na velikost podjetja (glej Sliko 9.1).

Večja kot je organizacija, večji je delež organizacij s pridobljenim certifikatom DPP. Med velikimi organizacijami je petina vseh pridobila certifikat DPP, med srednje velikimi 4,4%, med majhnimi pa manj kot odstotek.

Slika 9.1: Delež organizacij s pridobljenim DPP certifikatom glede na njihovo velikost



Zaključujem, da je velikost podjetij povezana z odločitvijo o pridobitvi certifikata DPP. Večja podjetja se najbolj, majhna pa najmanj verjetno odločijo za pridobitev certifikata DPP.

2) Osnovna dejavnost/panoga

Hipoteza 2: Osnovna dejavnost/panoga je povezana s pridobitvijo osnovnega certifikata« Družini prijazno podjetje«.

Veljavnost hipoteze preverim s primerjavo dejanskega števila organizacij v izbrani osnovni dejavnosti glede na teoretično število organizacij, ki bi veljalo ob predpostavki, da osnovna dejavnost, v kateri posluje organizacija, ne vpliva na odločitev za pridobitev certifikata DPP.

Ponovno uporabim Hi-kvadrat preizkus, kjer primerjam strukturo po dejavnosti med certificiranimi podjetji in vsemi organizacijami v Sloveniji. Najprej izračunam povprečno število organizacij v obdobju med 2008 in 2014 glede na osnovno dejavnost po SKD klasifikaciji (glej Tabelo 9.3). Podobno kot pri pridobivanju podatkov o velikosti organizacij je bila metodologija kategoriziranja dejavnosti po SKD spremenjena z letom 2008, zadnji dostopni podatek pa je v času pisanja diplomske naloge za leto 2014.

Tabela 9.3: Povprečno število podjetij glede na njihovo osnovno dejavnost v obdobju od 2008–2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečno število podjetij
A KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO	2.055	2.252	2.094	2.108	2.362	2.763	2.979	2.373
B RUDARSTVO	114	113	116	117	114	111	104	113
C PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	17.644	17.672	17.605	17.419	17.690	18.718	19.136	17.983
D OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	406	493	636	812	1.315	1.539	1.595	971
E OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA	346	367	385	444	462	463	473	420
F GRADBENIŠTVO	21.056	22.047	22.245	21.618	20.871	20.291	20.133	21.180
G TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	23.662	24.602	25.318	25.819	26.368	26.883	26.893	25.649
H PROMET IN SKLADIŠČENJE	9.194	9.251	9.147	8.927	8.949	8.897	8.738	9.015
I GOSTINSTVO	7.965	8.367	8.697	8.898	9.093	10.840	10.992	9.265
J INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	4.927	5.672	6.243	6.639	6.976	7.469	8.173	6.586
K FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	1.859	2.133	2.225	2.273	2.236	2.215	2.159	2.157
L POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	2.049	2.148	2.201	2.269	2.414	2.515	2.575	2.310
M STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	20.533	22.490	24.033	25.248	26.284	28.632	29.986	25.315
N DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	3.823	4.566	4.888	5.230	5.625	6.340	6.786	5.323
O DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI	2.197	2.222	2.199	2.193	2.203	2.201	2.197	2.202
P IZOBRAŽEVANJE	2.975	3.454	3.817	4.217	4.607	5.257	5.606	4.276
Q ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	3.700	3.958	4.218	4.465	4.649	4.813	4.798	4.372
R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	10.580	11.094	11.326	11.639	11.749	12.260	12.679	11.618
S DRUGE DEJAVNOSTI	17.456	18.029	18.566	19.025	19.338	19.882	20.431	18.961
SKD 2008 - Skupaj	152.541	160.931	165.959	169.360	173.305	182.089	186.433	170.088

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2016b)

Na podlagi povprečnega števila organizacij v Sloveniji in števila certificiranih podjetij po posameznih dejavnostih, lahko izračunam dejanske frekvence za kontingenčno tabelo (glej Tabelo 9.4). Od leta 2007 do vključno 2015 je bilo v postopek pridobitve certifikata DPP vključenih 206 podjetij.

Tabela 9.4: Dejanske frekvence pri kontingenčni tabeli pridobitev certifikata DPD glede na osnovno dejavnost podjetij

Osnovna dejavnost po SKD 2008	Pridobljen certifikat DPP		
	Da	Ne	Skupaj
A KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO	1	2.372	2.373
B RUDARSTVO	0	113	113
C PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	25	17.958	17.983
D OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	9	962	971
E OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA	12	408	420
F GRADBENIŠTVO	1	21.179	21.180
G TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	16	25.633	25.649
H PROMET IN SKLADIŠČENJE	6	9.009	9.015
I GOSTINSTVO	5	9.260	9.265
J INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	18	6.568	6.586
K FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	23	2.134	2.157
L POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	3	2.307	2.310
M STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	15	25.300	25.315
N DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	3	5.320	5.323
O DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI	5	2.197	2.202
P IZOBRAŽEVANJE	9	4.267	4.276
Q ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	49	4.323	4.372
R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	2	11.616	11.618
S DRUGE DEJAVNOSTI	4	18.957	18.961
Skupaj	206	169.882	170.088

Na podlagi dejanskih in teoretičnih frekvenc izračunam Hi-kvadrat preizkus, s katerim preverjam statistično značilnost povezanosti osnovne dejavnosti organizacije na odločitev o pridobitvi certifikata.

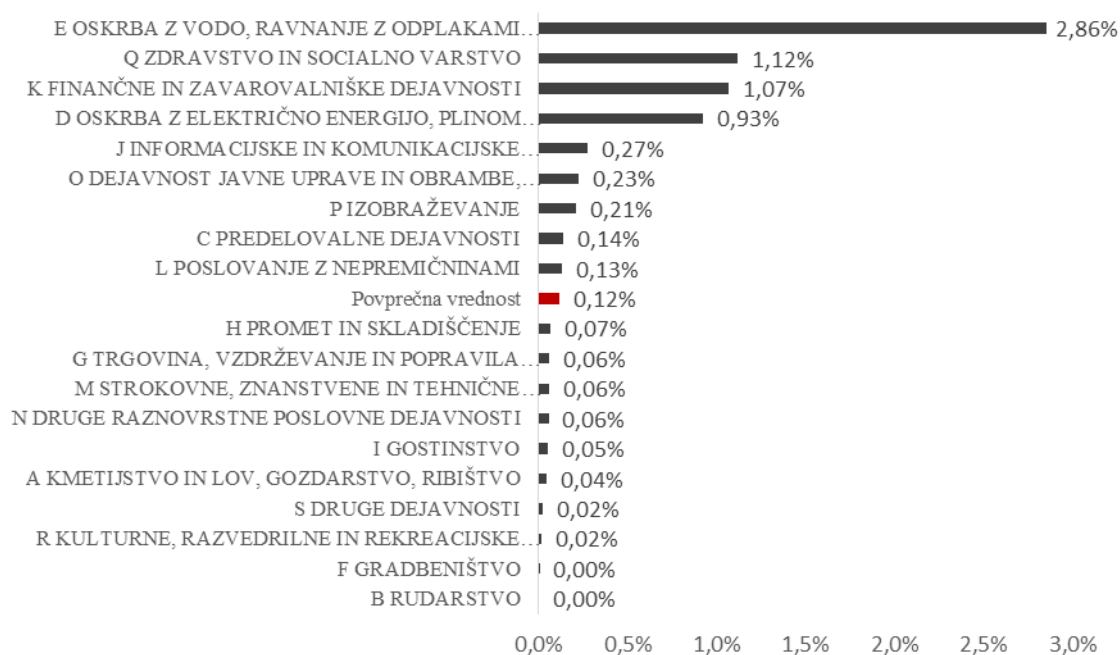
$$\chi^2 = 924,5 \quad P = 0,000$$

Točna stopnja značilnosti izračunana s programom Excel s funkcijo CHITEST znaša 0,000. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnem ničelno domnevo in sprejemam alternativno domnevo. Trdim lahko, da osnovna dejavnost organizacij vpliva na odločitev o pridobitvi certifikata DPP. Da bi ugotovila, na kakšen način je odločitev odvisna od osnovne dejavnosti organizacij, sem primerjala delež podjetij s pridobljenim certifikatom DPP glede na osnovno dejavnost organizacij (glej Sliko 9.2).

Daleč največji delež organizacij (2,86 %) s pridobljenim certifikatom posluje v osnovni dejavnosti oskrbe z vodo, ravnanja z odplakami in odpadki, saniranje okolja (E).

Sledijo organizacije, med katerimi je prav tako relativno visok certificiranih podjetij; to so zdravstvo in socialno varstvo (Q), finančne in zavarovalniške dejavnosti (K) in oskrba z električno energijo, plinom in paro (D).

Slika 9.2: Delež organizacij s pridobljenim certifikatom DPP glede na osnovno dejavnost organizacij



Najmanjši delež organizacij s pridobljenim certifikatom DPP posluje z osnovno dejavnostjo rudarstvo (B), gradbeništvo (F), kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti (R), druge dejavnosti (S) in kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo (A).

3) Povečevanje/upadanje števila zaposlenih

Hipoteza 3: Skupina organizacij, ki poslujejo v panogah z rastjo števila zaposlenih v obdobju 2008–2015, se je v večjem deležu odločila za pridobitev certifikata DPP kot skupina podjetij, kjer je število zaposlenih upadlo ali ostalo enako.

Pri tretji hipotezi sem želela preveriti ali obstaja korelacija med rastjo števila zaposlenih v posameznih panogah in deležem organizacij s pridobljenim certifikatom DPP.

Za podjetja iz osnovnih dejavnosti po SKD 2008 sem izračunala stopnje rasti zaposlenih med leti 2008 in 2015 (glej Tabelo 9.5). Podatki pred letom 2008 zaradi

spremembe metodologije, podobno kot pri hipotezi 2, niso uporabni. V času pisanja diplomske naloge sem pridobila podatke do leta 2015. V kolikor je bila sprememba števila zaposlenih med letoma 2008 in 2015 med -3% in 3%, sem označila, da je število zaposlenih ostalo enako.

Tabela 9.5: Število zaposlenih in stopnja rasti med leti 2008 in 2015 glede na osnovno dejavnost podjetij

Osnovna dejavnost podjetij	2008	2015	Rast 2008 - 2015	Rast števila zaposlenih
A KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO	5.239	4.656	-11,1%	pada
B RUDARSTVO	3.553	2.471	-30,5%	pada
C PREDELOVALNE DEJAVNOSTI	215.062	173.861	-19,2%	pada
D OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO	7.651	7.922	3,5%	raste
E OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA	8.780	9.346	6,4%	raste
F GRADBENIŠTVO	76.901	44.774	-41,8%	pada
G TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL	108.260	96.127	-11,2%	pada
H PROMET IN SKLADIŠČENJE	45.830	43.811	-4,4%	pada
I GOSTINSTVO	29.827	27.844	-6,6%	pada
J INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI	20.626	21.224	2,9%	raste
K FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI	23.802	21.236	-10,8%	pada
L POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI	3.927	3.604	-8,2%	pada
M STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI	36.511	38.657	5,9%	raste
N DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	24.730	30.272	22,4%	raste
O DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI	50.953	48.109	-5,6%	pada
P IZOBRAŽEVANJE	59.524	64.700	8,7%	raste
Q ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO	49.243	55.580	12,9%	raste
R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI	10.668	10.359	-2,9%	enako
S DRUGE DEJAVNOSTI	8.269	7.931	-4,1%	pada
T DEJAVNOST GOSPODINJSTEV Z ZAPOSLENIM HIŠNIM OSEBJEM, PROIZVODNJA ZA LASTNO RABO	508	595	17,1%	raste
SKUPAJ	789.863	713.076	-9,7%	/

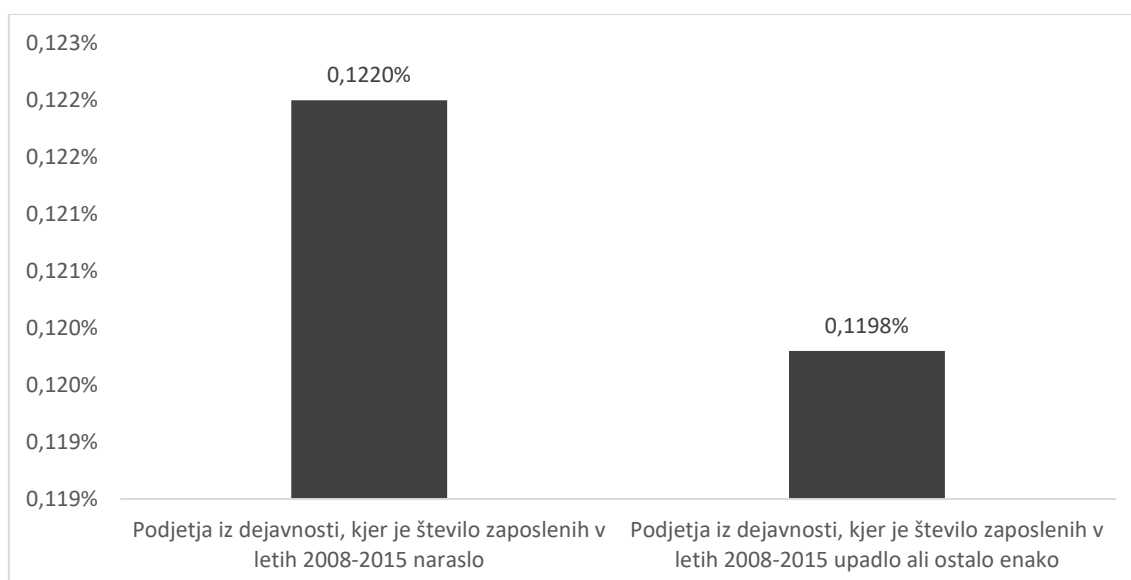
Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2016c).

Ugotavljam, da je število zaposlenih med leti 2008 in 2015 naraslo v podjetjih iz osnovnih dejavnosti D, E, F, J, M, N, P, Q, T in padalo oziroma stagniralo v podjetjih iz osnovnih dejavnosti A, B, C, G, H, I, K, L, O, R, S. Glede na rezultate sem razdelila osnovne dejavnosti na tiste, v katerih je število zaposlenih rastlo in tiste, kjer je število upadalo oziroma ostalo enako (glej Tabelo 9.6).

Tabela 9.6: Osnovne dejavnosti glede na gibanje zaposlenih in pridobljen osnovni certifikat DPP

Osnovne dejavnosti glede na gibanje zaposlenih v obdobju 2008-2015.				
		Število podjetij iz osnovnih dejavnosti, kjer je število zaposlenih naraslo	Število podjetij iz osnovnih dejavnosti, kjer je število zaposlenih upadlo ali ostalo enako	Skupaj
Pridobljen certifikat DPP	Da	124	82	206
	Ne	101.521	68.361	169.882
	Skupaj	101.645	68.443	170.088

Slika 9.3: Delež podjetij s pridobljenim certifikatom DPP glede na rast zaposlenih v organizacijah v posameznih dejavnostih



Vzorčna deleža podjetij s certifikatom glede na rast zaposlenih v panogah se skoraj ne razlikujeta. Sklepam, da gibanje števila zaposlenih v posameznih dejavnostih ne vpliva na odločitev organizacij iz teh dejavnosti za pridobitev certifikata DPP.

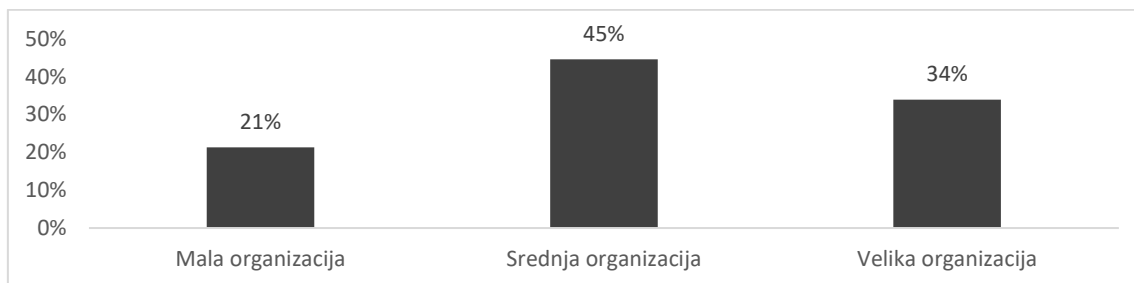
9.4.2 Relacije med organizacijami z osnovnim certifikatom

1) Velikost organizacij

Hipoteza 4: Velikost organizacij je povezana z vsebino izbire ukrepov iz kataloga ukrepov DPP.

Največji delež organizacij s pridobljenim certifikatom DPP spada med srednje velike, sledijo velike, najmanj je malih organizacij (glej Sliko 9.4).

Slika 9.4: Velikost organizacij s pridobljenim certifikatom DPP



Pri hipotezi 4 želim preveriti ali velikost podjetij vpliva na izbor ukrepov iz Kataloga ukrepov DPP. Ukrepe, ki so jih sprejela podjetja s pridobljenim certifikatom DPP, je mogoče uvrstiti v osem področij aktivnosti. Analizirala sem v kolikšni meri so podjetja izbrala vsaj en ukrep iz posameznega področja aktivnosti in kako se je izbor razlikoval glede na različno velikost podjetij (glej Tabelo 9.7). Uporabila sem Hi-kvadrat preizkus in orodje SPSS.

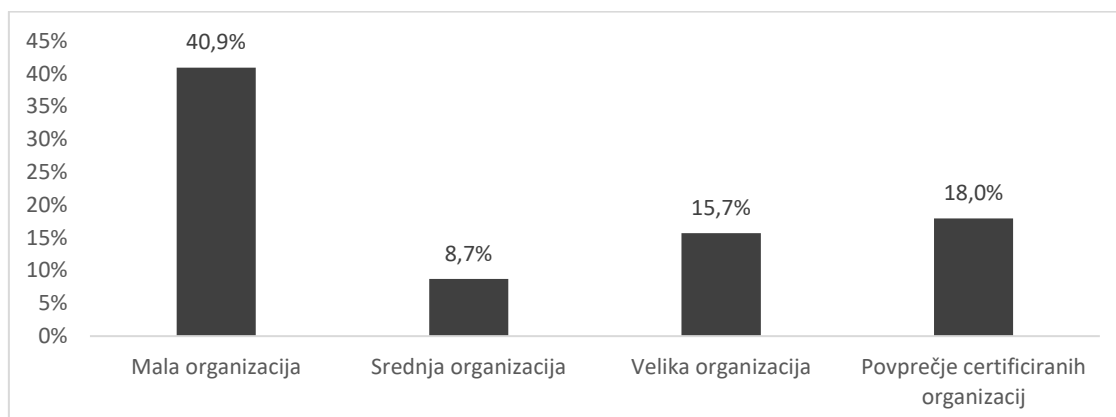
Tabela 9.7: Rezultati Hi-kvadrat preizkusov po posameznih področjih aktivnosti

Področje aktivnosti	% pozitivnih odgovorov			Vrednost Hi-kvadrat preizkusa	Statistična značilnost (P)
	Mala org.	Srednja org.	Velika org.		
1. Delovni čas	95,5%	97,8%	95,7%	0,764	,682*
2. Organizacija dela	56,8%	53,3%	61,4%	1,081	,583
3. Delovno mesto	40,9%	8,7%	15,7%	21,325**	,000
4. Politika informiranja in komuniciranja	93,2%	92,4%	91,4%	0,122	,941
5. Veščine vodstva	27,3%	40,2%	48,6%	5,095	,078
6. Razvoj kadrov	70,5%	62,0%	72,9%	2,379	,304
7. Struktura plačil in nagrajevani dosežki	59,1%	59,8%	64,3%	0,441	,802
8. Storitve za družine	68,2%	69,6%	67,1%	0,110	,947

Legenda: *Delež teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5, je višji od 20%.

**Povezava med spremenljivkama je potrjena

Slika 9.5: Izbor vsaj enega ukrepa iz področja delovno mesto glede na velikost organizacije



Na podlagi primerjave deležev ugotavljam, da je za male organizacije bolj značilen izbor vsaj enega ukrepa iz področja delovno mesto, kot za srednje in velike organizacije.

Analiza izbora vsaj enega ukrepa iz posameznih področij je samo pri enem od osmih področij pokazala vpliv velikosti organizacije. Zato sem se odločila analizirati vpliv velikosti organizacije na izbor posameznih ukrepov, da bi lahko vsebinsko bolj podrobno interpretirala morebitne razlike (glej Tabela 9.8).

Tabela 9.8: Ukrepi, pri katerih je bil s Hi-kvadrat preizkusom ugotovljen vpliv velikosti organizacij na izbor ukrepa

Področje	Ukrep	% pozitivnih odgovorov			Hi-kvadrat	Stopnja značilnosti (P)
		Mala org.	Srednja org.	Velika org.		
Delovni čas	Izmensko delo	0,0%	15,2%	10,0%	7,533**	,023
	Časovni konto	43,2%	32,6%	14,3%	12,319**	,002
	Izredni dopust	27,3%	10,9%	11,4%	7,274**	,026
Organizacija dela	Službene poti	38,6%	5,4%	10,0%	6,871**	,032*
Delovno mesto	Tele-delo od doma	2,3%	5,4%	14,3%	28,583**	,000
Politika informiranja in komuniciranja	Informacijske platforme	45,5%	29,3%	14,3%	6,705**	,035
	Zabava / izlet za zaposlene	25,0%	25,0%	47,1%	13,349**	,001
	Mnenjske raziskave	15,9%	19,6%	35,7%	10,325**	,006
Veščine vodstva	Filozofija / Načela	20,5%	27,2%	48,6%	7,769**	,021
Razvoj kadrov	Ukrepi vključevanja v delovno okolje po porodniškem dopustu	0,0%	15,2%	10,0%	12,219**	,002

Legenda: *Delež teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5, je višji od 20%.

**Povezava med spremenljivkama je potrjena

Ugotavljam, da velikost organizacij vpliva na izbiro ukrepov izmensko delo, časovni konto, izredni dopust, tele-delo od doma, informacijske platforme, zabava/izlet za zaposlene, mnenjske raziskave, filozofija/načela in ukrep vključevanja v delovno okolje po porodniškem dopustu. Pri ukrepu »službene poti« je stopnja značilnosti sicer nižja od vrednosti 0,05, vendar pa znaša delež teoretičnih frekvenc, manjših od vrednosti 5, kar 50%, kar pomeni, da rezultati testa niso zanesljivi.

Izbiri ukrepa **izmensko delo** so bolj naklonjena srednje in velike organizacije, kot pa male, ki izbiri ukrepa niso naklonjena. Skleпам, da v malih organizacijah z od 10 do 49 zaposlenimi običajno delovni čas ni razporejen na dvo- ali triizmensko delo.

Večja kot je organizacija, manj je naklonjena izbiri ukrepov **časovni konto in zabava/izlet za zaposlene**. Časovni konto pomeni, da se opravljene nadure beležijo kot časovno dobroimetje, kar omogoča odsotnost z dela kot dopust oziroma izobraževanje. Predvidevam, da je s stroškovnega vidika organizacija zabave ali izleta za zaposlene ugodnejša za male organizacije.

Male organizacije so bolj naklonjene izbiri ukrepov **izredni dopust in tele delo od doma** kot srednje velike in velike organizacije.

Izbiri ukrepov **informacijske platforme, mnenjske raziskave, filozofija/načela in vključevanje v delovno okolje po porodniškem dopustu** so bolj naklonjene velike organizacije, v primerjavi z izbiro srednjih in malih organizacij, saj je komunikacija z vsemi zaposlenimi v veliki org. velik izziv in tako se ta podjetja večkrat poslužujejo raznih oblik komunikacijskih kanalov, ki dosežejo vse zaposlene ter preko mnenjskih raziskav (ankete, vprašalniki, debatni krožki,...) pridobivajo informacije o zadovoljstvu in predlogih izboljšav glede usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti. Predvidevam, da imajo organizacije z velikim številom zaposlenih razširjeno vodstveno strukturo in več nivojev vodenja, zato je izbor ukrepa filozofija/načela vodenja smiseln.

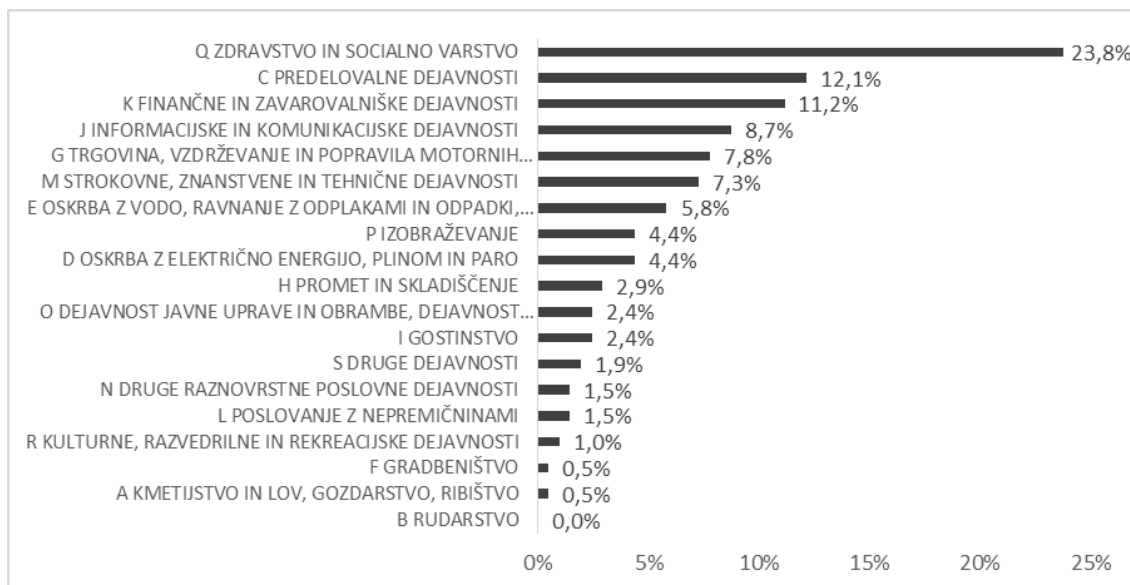
2) Osnovna dejavnost/panoga

Hipoteza 5: Osnovna dejavnost organizacije je povezana z vsebino izbire ukrepov.

Največji delež organizacij s pridobljenim certifikatom DPP prihaja iz dejavnosti zdravstva in socialnega varstva. Sledijo predelovalne dejavnosti, finančne in

zavarovalniške dejavnosti, informacijske in komunikacijske dejavnosti, trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil ter druge dejavnosti (glej Sliko 9.6).

Slika 9.6: Osnovna dejavnost podjetij s pridobljenim certifikatom DPP



Pri peti hipotezi me je zanimalo ali obstaja razlika pri izbiri ukrepov glede na osnovno dejavnost organizacije; torej ali organizacije iz različnih dejavnosti izbirajo tudi različne ukrepe.

S Hi-kvadrat preizkusom sem želela preveriti vpliv osnovne dejavnosti podjetij na izbiro vsaj enega ukrepa iz posameznih področij ukrepov. Metodološko oviro pri uporabi preizkusa je povzročalo veliko število osnovnih dejavnosti, kar je pomenilo stalno kršenje predpostavke glede največjega števila teoretičnih frekvenc, ki so lahko manjše od vrednosti 5. Odločila sem se za drugačen pristop. Izbrala sem pet dejavnosti, ki so najbolj zastopane z vidika pridobivanja certifikata DPP. To so:

- C - predelovalne dejavnosti – 25 podjetij,
- G - trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil – 16 podjetij,
- J - informacijske in komunikacijske dejavnosti – 18 podjetij,
- K - finančne in zavarovalniške dejavnosti – 23 podjetij,
- Q - zdravstveno in socialno varstvo – 49 podjetij.

Velikost vzorca pri preizkušanju hipoteze 5 je nižji in znaša $n = 131$, to je število certificiranih organizacij, ki poslujejo v eni izmed petih najbolj zastopanih dejavnosti.

S Hi-Kvadrat preizkusom sem preverila ali med organizacijami iz petih izbranih dejavnosti obstaja razlika pri izbiri ukrepov (glej Tabelo 9.9). Sprva sem preverjala izbor ukrepov na ravni področij aktivnosti. Primerjala sem delež organizacij, ki so izbrale vsaj en ukrep iz posameznega področja aktivnosti.

Tabela 9.9: Povzetek rezultatov Hi-kvadrat preizkusa

Področje aktivnosti	C- Predelovalne dej.	G-Trgovina, vzdržev. In popravil. Motor. Vozil	J-Infor. In komun. Dej.	K-Finančne in zavarovalniške dej.	Q-Zdravstveno in socialno varstvo	Vrednost Hi-kvadrat preizkusa	Statistična značilnost (P)
	% pozitivnih odgovorov						
1. Delovni čas	96%	94%	94%	96%	96%	0,191	0,996*
2. Organizacija dela	60%	50%	67%	48%	59%	1,983	0,739
3. Delovno mesto	8%	19%	39%	13%	8%	11,345**	0,023*
4. Politika informiranja in komuniciranja	96%	88%	83%	91%	96%	4,002	0,406*
5. Veščine vodstva	32%	50%	44%	48%	41%	1,840	0,765
6. Razvoj kadrov	72%	88%	44%	70%	69%	7,700	0,103
7. Struktura plačil in nagrajevani dosežki	68%	81%	44%	52%	59%	6,103	0,192
8. Storitve za družine	68%	56%	72%	61%	67%	1,329	0,857

Legenda: *Delež teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5, je višji od 20%.

**Povezava med spremenljivkama je potrjena

Pri izbiri ukrepov na ravni področij delovanja ugotavljam, da lahko ničelno domnevo zavrnem samo pri področju delovno mesto, vendar je tudi pri tej hipotezi kršena predpostavka teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5. Največji delež organizacij z vsaj enim ukrepom iz področja delovno mesto imajo tiste iz osnovnih dejavnosti informacijskih in komunikacijskih dejavnosti, najmanj pa zdravstvenega in socialnega varstva ter predelovalnih dejavnosti.

Analiza preostalih deležev pokaže, da ima večina podjetij, ne glede na njihovo dejavnost, izbran vsaj en ukrep iz področja delovanja delovni čas ter politika informiranja in komuniciranja. Med polovico in dve tretjine jih ima izbran vsaj en ukrep iz področja organizacije dela, največ organizacije iz dejavnosti informacijskih in

komunikacijskih dejavnosti, najmanj iz trgovine vzdrževanja in popravila motornih vozil ter finančnih in zavarovalniških dejavnosti.

Vsaj en ukrep iz področja večšin vodstva je izbralo med 32% in 50% odstotkov organizacij, najmanj tistih iz predelovalne dejavnosti, največ iz trgovine vzdrževanja in popravila motornih vozil ter finančnih in zavarovalniških dejavnosti.

Vsaj en ukrep iz področja razvoja kadrov je izbralo med 44% in 88% organizacij. Najmanj iz dejavnosti informacijske in komunikacijske dejavnosti, največ iz trgovine vzdrževanja in popravila motornih vozil.

Vsaj en ukrep iz področja strukture plačil in nagrajevanih dosežkov je izbralo med 44% in 81% organizacij, najmanj iz informacijskih in komunikacijskih dejavnosti, največ pa iz trgovine vzdrževanja in popravila motornih vozil.

Vsaj en ukrep iz področja storitev za družine je izbralo med 56% in 72% organizacij, najmanj iz dejavnosti trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil, največ pa iz informacijskih in komunikacijskih dejavnosti. Poleg analize izbora vsaj enega ukrepa iz posameznih področij dejavnosti, sem poskušala ugotoviti ali obstaja razlika pri izboru posameznih ukrepov med organizacijami iz petih preučevanih dejavnosti.

Zaradi obsežnosti obdelanih podatkov sem v spodnjo tabelo (glej Tabelo 9.10) razvrstila samo ukrepe, kjer je bil s Hi-Kvadrat preizkusom dokazan vpliv osnovne dejavnosti organizacije na izbor posameznega ukrepa, dodatno pa sem označila tiste ukrepe, kjer je bila kršena predpostavka o deležu teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5.

Tabela 9.10: Povzetek rezultatov Hi-kvadrat preizkusa

Področje aktivnosti	C- Predelovalne dej.	G-Trgovina, vzdržev. In popravil. Motor. Vozil	J-Infor. In komun. Dej.	K-Finančne in zavarovalniške dej.	Q-Zdravstveno in socialno varstvo	Vrednost Hi-kvadrat preizkusa	Statistična značilnost (P)
Koriščenje letnega dopusta	16%	0%	33%	17%	35%	10,505**	0,033
Dodatni dopust	28%	31%	17%	39%	8%	11,223**	0,024*
Timsko delo	0%	13%	6%	0%	0%	10,585**	0,032*
Organizacija dežurstva	8%	0%	22%	13%	2%	9,889**	0,042*

Izmenično tele delo	0%	0%	17%	0%	0%	19,275**	0,001*
Projektne skupine	48%	31%	28%	39%	73%	17,669**	0,001
Dan odprtih vrat	36%	13%	11%	4%	24%	9,644**	0,047*
Družinski piknik	0%	13%	11%	0%	0%	11,826**	0,019*
Ponudba za prosti čas	16%	44%	0%	4%	20%	14,972**	0,005*
Svetovanje in pomoč	0%	6%	0%	17%	20%	10,666**	0,031*

Legenda: *Delež teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5, je višji od 20%.

**Povezava med spremenljivkama je potrjena

Ukrepi, kjer sem s Hi-kvadrat preizkusom ugotovila dovolj nizko stopnjo značilnosti ($P < 0,05$) in upoštevanje predpostavk glede deleža teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5, so:

- **Koriščenje letnega dopusta:** Izboru ukrepa so najbolj naklonjene organizacije iz dejavnosti zdravstvenega in socialnega varstva ter informacijskih in komunikacijskih dejavnosti. Izbiri tega ukrepa so najmanj naklonjene organizacije iz dejavnosti trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil, saj nobena organizacija iz navedene dejavnosti tega ukrepa ni izbrala.
- **Projektne skupine:** Izboru ukrepa so daleč najbolj naklonjene organizacije iz zdravstvenega in socialnega varstva, visok delež pa dosega tudi organizacije iz predelovalne dejavnosti. Najnižji delež beležijo podjetja iz informacijske in komunikacijske dejavnosti ter trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil.

Pri preostalih ukrepih, ki sem jih navedla v tabeli, je bila stopnja značilnosti sicer dovolj nizka, vendar je bila kršena predpostavka o največjem dovoljenem deležu teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5. Navajam posamezne ukrepe in dejavnosti, za katere je vzorčni delež organizacij z izbranim ukrepom najvišji in najmanjši:

- **Dodatni dopust:** Največ – finančne in zavarovalniške dejavnosti; najmanj – zdravstveno in socialno varstvo.

- **Timsko delo:** Največ – Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil; najmanj – predelovalne dejavnosti, finančne in zavarovalniške dejavnosti ter zdravstveno in socialno varstvo.
- **Organizacija dežurstva:** Največ – informacijske in komunikacijske dejavnosti; najmanj – trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil ter zdravstveno in socialno varstvo.
- **Izmenično tele delo:** Ukrep so izbrale samo družbe iz informacijske in komunikacijske dejavnosti.
- **Dan oprtih vrat:** Največ – predelovalne dejavnosti; najmanj – finančne in zavarovalniške dejavnosti.
- **Družinski piknik:** Ukrep so izbrale samo družbe iz informacijske in komunikacijske dejavnosti ter trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil.
- **Ponudba za prosti čas:** Največ – Trgovina, vzdrževanje in popravilo motornih vozil; najmanj – informacijske in komunikacijske dejavnosti ter finančne in zavarovalniške dejavnosti.
- **Svetovanje in pomoč:** Največ – Finančne in zavarovalniške dejavnosti ter zdravstveno in socialno varstvo; najmanj – predelovalne dejavnosti ter informacijske in komunikacijske dejavnosti.

Zaključujem z ugotovitvijo, da kljub temu, da osnovna dejavnost podjetij vpliva na odločitev ali bo organizacija pridobila certifikat »Družini prijazno podjetje«, pa v večini ne vpliva na izbor ukrepov iz posameznih področij dejavnosti in izbor posameznih ukrepov. Pri preverjanju domneve je bilo premajhno število Hi-kvadrat preizkusov z dovolj nizko stopnjo značilnosti in obenem preveč preizkusov s kršeno predpostavko največjega deleža teoretičnih frekvenc, nižjih od vrednosti 5.

10 SKLEP

Ker postaja tempo življenja vse hitrejši, se povečuje tudi obremenjenost v javni in privatni sferi posameznikovega življenja. Če posameznik ne doseže ravnotežja med tema dvema sferama in se bolj posveča eni ali drugi sferi, pogosto prihaja do konflikta med njima, kar privede do psihofizičnih negativnih posledic na posameznikovo življenje. Zato je pomembno, da se v preprečevanje takšnih situacij vključujejo tudi delodajalci, saj lahko bistveno pripomorejo k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja svojih zaposlenih z uspešnim upravljanjem s človeškimi viri. Dobra organizacijska klima in dobra organizacijska kultura sta v današnjih časih izjemna konkurenčna prednost podjetij. Ena od oblik družbene odgovornosti in eden od načinov usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti je s sodelovanjem države, delodajalcev in zaposlenih v svetovalno-revizijskem postopku za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«.

V svoji diplomski nalogi sem želela preveriti izbiro ukrepov za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« iz več zornih kotov. Ugotavljala sem relacije med vsemi organizacijami v Sloveniji in tistimi, ki so pridobila osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje« ter ugotavljala razlike med organizacijami s pridobljenim certifikatom »Družini prijazno podjetje«. Ugotovila sem, da je velikost organizacije povezana z vključitvijo v postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«, saj večja kot je organizacija, večja je verjetnost za vključitev v postopek certificiranja. Ugotovila sem tudi, da velikost organizacij vpliva na izbor določenih ukrepov, kot so izmensko delo, časovni konto, izredni dopust, tele-delo od doma, informacijske platforme, zabava/izlet za zaposlene, mnenjske raziskave, filozofija/načela in ukrep vključevanja v delovno okolje po porodniškem dopustu. Glede na rezultate vpliva velikosti organizacije na odločitev za vključitev v postopek certificiranja predlagam, da se v prihodnje poskušajo najti izboljšave pri postopku certificiranja, da bi bil le-ta bolj privlačen tudi za male organizacije. Predvidevam, da je sam postopek certificiranja kljub sofinanciranju s strani Evropskega socialnega sklada razmeroma drag in da se večje organizacije večkrat vključijo vanj, saj si to lažje privoščijo s stroškovnega vidika.

Nadalje sem v svoji raziskavi ugotovila, da obstaja povezava med osnovno dejavnostjo organizacij in odločitvijo za vključitev v projekt certificiranja. Rezultati namreč

pokažejo, da daleč največji delež organizacij posluje z oskrbo z vodo, ravnanjem z odpadki in odpadki ter saniranjem okolja. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti je to dejavnost E. Sledijo podjetja z osnovno dejavnostjo Q – zdravstvo in socialno varstvo, K – finančne in zavarovalniške dejavnosti in D – oskrba z električno energijo, plinom in paro. Predlagam, da se prouči, zakaj postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« ni zanimiv za organizacije iz drugih osnovnih dejavnosti. Če navedeni ukrepi iz Kataloga ukrepov niso primerni za druge osnovne dejavnosti, bi v prihodnje lahko oblikovali nove ukrepe, ki bi zaposlenim iz organizacij teh osnovnih dejavnosti lahko omogočali lažje usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti.

Z raziskavo sem ugotovila tudi, da ni povezave med rastjo števila zaposlenih in odločitvijo za vstop v postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«. Iz tega sklepam, da so postopku certificiranja naklonjene tako organizacije, ki zmanjšujejo število zaposlenih kot tudi organizacije, kjer se število zaposlenih povečuje. Razlogi za vključitev v ta postopek so lahko naslednji: organizacije uvidijo koristi, ki jih prinaša vpeljava ukrepov za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti za zaposlene ter vse pozitivne učinke, ki jih to ravnovesje prinaša za uspeh organizacije. Drugi možni razlog je, da je postal certifikat »Družini prijazno podjetje« dobro promocijsko sredstvo, ki ga organizacije izkoriščajo za lastno promocijo, lahko pa certifikat prispeva k večji poslovni uspešnosti organizacij.

Za konec naj poudarim, da je certifikat »Družini prijazno podjetje« dober mehanizem za usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti, ki na dolgi rok pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo in jo spreminja. Omenjeni ukrepi v veliki meri vplivajo na lažje usklajevanje poklicne in privatne sfere življenja posameznika, predvsem mladih družin, ko se starši vrnejo nazaj na delo in se znajdejo v najbolj kritičnem obdobju starševstva.

11 LITERATURA

1. Anderson, Stella E., Betty S. Coffey in Robin T. Byerly. 2002. Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job – Related Outcomes. *Journal of Management* 28 (6): 787–810.
2. *Bizi.si*. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/> (27. oktober 2015).
3. Borko Grimšič, Manca. 2016. *Dodatni očetovski dopust za očete otrok letnik 2010 in več*. Dostopno prek: <http://data.si/blog/2016/01/05/dodatni-ocetovski-dopust-za-vse-ocete-otrok-letnik-2010-in-vec/> (7. marec 2016).
4. *Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij*. Dostopno prek: <http://www.cnvos.si/article/id/2761/cid/100> (19. december 2015).
5. Certifikat »Družini prijazno podjetje«. 2016a. *O certifikatu*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (9. februar 2016).
6. --- 2016b. *Seznam imetnikov*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/imetniki/seznam-imetnikov/> (7. februar 2016).
7. --- 2016c. *Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« za leto 2016*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2016/01/Pravila-2016-2.2.pdf> (3. maj 2016).
8. Černigoj Sadar, Nevenka. 1989. Psycho-social dimensions of paid work and family life. V: Katja Boh et. al. (ur.): *Changing patterns of European family life: a comparative analysis of 14 European Countries*. Routledge, London, New York, str. 141-158.
9. --- 2000. Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. V: Maca Jogan (ur.). *Tranzicija in (ne)enakost med spoloma*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede: Slovensko sociološko društvo, Ljubljana, str. 32.
10. --- in Petra Vladimirov. 2004. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 259-281. Ljubljana: Sophia.
11. Den Dulk, Laura in Bram Peper. 2009. *Managing work-life policies in the European workplace: Explorations for future research*. Dostopno prek: https://www.era.lib.ed.ac.uk/bitstream/handle/1842/3145/REC-WP_0409_Den_Dulk_Peper.pdf?sequence=1&isAllowed=y (27. februar 2016).

12. Den Dulk, Laura, Bram Peper, Nevenka Černigoj Sadar in Susan Lewis. 2011. Work, Family, and Managerial Attitudes and Practices in the European Workplace: Comparing Dutch, British, and Slovenian Financial Sector Managers. V *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, ur. Barbara Hobson, Sonja Drobnic in Colette Fagan, 300–325. London: Oxford University Press.
13. Ellerup Nielsen, Anne in Christina Thomsen. 2007. Reporting CSR – what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal* 12 (1): 25–40.
14. Evropska komisija. 2011. *Compendium of public CSR policies in the EU 2011*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=331&newsId=1012&furtherNews=yes> (18. februar 2016).
15. Fletcher, Joyce K. 2003. *Gender perspectives on work and personal life*. Dostopno prek: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.123.5961&rep=rep1&type=pdf> (2. maj 2016).
16. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Florjančič, Jože. 2004. *Kadrovski management*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
18. Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
19. Greenhaus, Jeffrey H. 2003. *Work-family conflict*. Dostopno prek: http://www.bcfwp.org/Conference_papers/Greenhaus.pdf (3. maj 2015).
20. Harker, Lisa. 2004. The family-Friendly Employer in Europe. V *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, ur. Susan, Lewis in J. Lewis, 48. London: SAGE Publicatons Ltd. Dostopno prek: Google books.
21. Hartman, Petra. 2015. Ukrepi in primeri dobrih praks pri njihovi implementaciji. V *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta »Družini prijazno podjetje« v Sloveniji*, ur. Petra Hartman, Nevenka Černigoj Sadar, Nina Konavec, Aleš Kranjc Kušlan, Maja Skorupan, 15–24. Ljubljana: Ekvilib Inštitut.
22. --- 2015. Usklajeno zasebno in poklicno življenje – koncept, od katerega imajo korist vsi. V *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta »Družini prijazno podjetje« v Sloveniji*, ur. Petra Hartman,

- Nevenka Černigoj Sadar, Nina Konavec, Aleš Kranjc Kušlan, Maja Skorupan, 10–13. Ljubljana: Ekvilib Inštitut.
23. Hazl, Vanja. 2002. *Smo slovenke na trgu delovne sile enakopravne?: analiza položaja žensk na trgu delovne sile v Sloveniji*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
24. *Horus – slovenska nagrada za družbeno odgovornost*. Dostopno prek: <http://www.horus.si/> (31. januar 2016).
25. Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
26. Jančič, Zlatko. 2002. *Nova družbena odgovornost podjetij*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovniclanki/?Sklop=%25&besede=jan%C4%8Di%C4%8D&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1> (17. april 2016).
27. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2014. *Od prožnosti do prekernosti: spremembe na trgu delovne sile na začetku 21. stoletja*. Dostopno prek: http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/7_KANJUO-MRELA_13-10-2014_Brdo_SL.pdf (14. maj 2016).
28. --- in Nevenka Černigoj Sadar. 2007. *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Klemenčič, Marko. 2009. *Vloga organizacijske kulture na uspešnost podjetja*. Dostopno prek: <http://www.fm.upr.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Klemencic%20Marko.pdf> (20. april 2016).
30. Kohont, Andrej, Nevenka Černigoj Sadar, Urša Golob, Miroljub Ignjatović, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Anton Kramberger, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Jožica Zajc. 2015. *Mednarodna primerjalna študija – Upravljanje človeških virov 2015*. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv/tabelarni-pregled-podatkov-cranet-2015.pdf?sfvrsn=2> (10. december 2015).
31. Konavec, Nina. 2015. Analiza učinkov vpeljevanja družini prijaznih politik v organizacijo. V *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta »Družini prijazno podjetje« v Sloveniji*, ur. Petra Hartman, Nevenka Černigoj Sadar, Nina Konavec, Aleš Kranjc Kušlan, Maja Skorupan, 32–41. Ljubljana: Ekvilib Inštitut.

32. Kužet, Zora. 2003. Naključno delo, naključne pravice. *ČZP Večer*, 56 (30. oktober).
33. Lewis, Susan. 2003. *Flexible working arrangements: Implementation, Outcomes, and Management*. Dostopno prek: Dikul (5. maj 2016).
34. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Lipičnik, Bogdan. 2000. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. McDonald, Paula K., Kerry Brown in Lisa M. Bradley. 2005. *Organisational Work-life Culture: Five Dimensions Proposed*. Dostopno prek: Dikul.
37. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za menedžment.
38. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije. 2015. *Očetovski dopust*. Dostopno prek: http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/starsevsko_varstvo_in_druzinski_prejemki/pravice_iz_zavarovanja_za_starsevsko_varstvo/zavarovanje_za_starsevsko_varstvo_in_pravice_ki_iz_tega_izhajajo/#c9663 (7. marec 2016).
39. Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Menedžment kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 3-42. Ljubljana: FDV.
40. Parasuraman, Saroy in Jeffrey H.Greenhaus. 2002. Toward reducing some critical gaps in work – family research. *Human Resources Management Review* (12): 299–312.
41. Podnar, Klement in Urša Golob. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: Alternativi globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39 (6): 952-969.
42. --- 2003. *Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=podnar&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1> (17. april 2016).
43. Radcliffe, Daniel. 2005. *Critique of Human Resources Theory*. Dostopno prek: <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/research/omgr/omgr2005.pdf> (30. marec 2016).
44. Renner, Tanja, Mateja Sedmak, Alenka Švab in Mojca Urek. 2006. *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Založba Univerza na primorskem.

45. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Rozman Rudi, Jure Kovač, Franc Koletnik 1993: Management. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
47. Sicherl, Pavle. 2003. *Fleksibilnost dela - Primerjalna analiza*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. *Sloan Center on Aging and Work*. Dostopno prek: http://workplaceflexibility.bc.edu/need/need_employers_impact (18. april 2016).
49. Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2016. *Delovno razmerje*. Dostopno prek: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=delovno+razmerje&hs=1 (30. april 2016)
50. *Slovar slovenskega knjižnega jezika 2*. 2016. *Družina*. Dostopno prek: <http://www.sskj2.si/> (30. april 2016).
51. Smith, Denny in Ted Shenenberg. 1999. Certifying compensation and benefits management competencienc. *Human resource management*. 38 (2): 161–164.
- 52.
53. Stalford, Helen, Samantha Currie in Samantha Velluti. 2009. *Gender and Migration in 21st Century Europe*. London: Routledge.
54. Statistični urad Republike Slovenije. 2016a. *Pregled klasifikacije v tabelarični obliki*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531> (17. junij 2016).
55. --- 2016b. *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2 (27. maj 2016).
56. --- 2016c. *Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, letno*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0775321S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/05_akt_preb_po_regis_virih/01_07753_aktivno_preb_letno_povp/&lang=2 (27. maj 2016).
57. Stawiski, Sarah, Jennifer Deal J. in William Gentry. 2010. *Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility – The Implications for Your Organization*. Dostopno prek: <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/EmployeePerceptionsCSR.pdf> (18. april 2016).

58. Strachan, Glenda in John Burgess. 1990. *The »family friendly« workplace. Origins, meaning and application at Australian workplaces.* Dostopno prek: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.614.721&rep=rep1&type=pdf> (11. april 2014).
59. Stropnik, Nada. 2006. *Položaj in problemi mladih družin z vidika zaposlovanja ter usklajevanja dela in družine.* Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/ib/2006/ib4-06.pdf#8 (4. oktober 2015).
60. --- 2007. Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. V *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Kanjuo Mrčela Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar, 142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Švab, Alenka. 2003. Skrb med delom in družino: Koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki. *Teorija in praksa* 40 (6). Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20036svab.PDF> (9. november 2015).
62. Wikipedia. *Upravljanje s človeškimi viri.* Dostopno prek: https://sl.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_s_%C4%8Dlove%C5%A1kimi_viri (13. april 2016).
63. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1).* Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zdr_1/#c16822 (31. maj 2016).
64. *Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM).* Ur. l. RS 59/2002 Dostopno prek: http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/ZEMZM_npb.pdf (31. maj 2016).
65. *Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1).* Ur. l. RS 26/2014. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlurid=20141068> (30. april 2016).
66. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. ur. 2009. *Menedžment človeških virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. 24ur.com. 2015. *Kje je pravica?.* Dostopno prek: <http://www.24ur.com/novice/slovenija/kje-je-pravica.html> (5. september 2015).

PRILOGA A: Seznam organizacij z osnovnim certifikatom »Družini prijazno podjetje«

ABANKA VIPA D.D.
ABBOTT LABORATORIES D.O.O.
ADRIA MOBIL D.O.O.
ADRIATIC SLOVENICA D.D.
AERODROM LJUBLJANA D.D.
AGENCIJA MORI D.O.O.
AGENCIJA ZA TRG VREDNOSTNIH PAPIRJEV
AGROLIT D.O.O.
AJM OKNA-VRATA-SENČILA d.o.o.
AKRAPOVIČ D.D.
AMIS D.O.O.
ANDRAGOŠKI ZAVOD MARIBOR - LJUDSKA UNIVERZA
ARMAT TRGOVSKA, PROIZVODNA IN STORITVENA DEJAVNOST D.O.O.
ASTELLAS PHARMA D.O.O.
BABY CENTER D.O.O.
BANKA CELJE D.D.
BANKA SLOVENIJE
BAYER D.O.O.
BIC LJUBLJANA
BIOTEHNIŠKI CENTER NAKLO
BIOTEHNIŠKI IZOBRAŽEVALNI CENTER LJUBLJANA
BKS BANK AG, BANČNA PODRUŽNICA
BLG CARSHIPPING D.O.O.
BOLNIŠNICA GOLNIK
BOLNIŠNICA ZA GINEKOLOGIJO IN PORODNIŠTVO KRANJ
BORZEN D.O.O.
BUTAN PLIN D.D.
CENTER NAPREJ
CENTER RS ZA MOBILNOST IN EVROPSKE PROGRAME IZOBRAŽEVANJA IN
USPOSABLJANJA CMEPIUS
CENTER ZA USPOSABLJANJE, DELO IN VARSTVO ČRNA NA KOROŠKEM
CENTER ZA USPOSABLJANJE, DELO IN VARSTVO DOBRNA
CENTER ZA USPOSABLJANJE, DELO IN VARSTVO MATEVŽA LANGUSA RADOVLJICA
CENTERKONTURA D.O.O.
CIMOS TAM AI D.O.O.
COCA - COLA HBC SLOVENIJA D.O.O.
COMETT DOMOVI D.O.O.
COMTRADE, D.O.O.
DANFOSS TRATA D.O.O.
DARS D.D.
DHL EKSPRES (SLOVENIJA), D.O.O.
DOM HMELINA, DOM ZA STAREJŠE OBČANE, D.O.O.
DOM NINE POKORN GRMOVJE
DOM PETRA UZARJA
DOM STAREJŠIH IDILA D.O.O.
DOM STAREJŠIH LOGATEC
DOM STAREJŠIH OBČANOV ČRNOMELJ
DOM STAREJŠIH OBČANOV ILIRSKA BISTRICA

DOM STAREJŠIH OBČANOV LJUBLJANA - ŠIŠKA
DOM STAREJŠIH OBČANOV LJUBLJANA VIŽ - RUDNIK
DOM STAREJŠIH OBČANOV LJUTOMER
DOM STAREJŠIH OBČANOV TEZNO
DOM STAREJŠIH ŠENTJUR
DOM SV. JOŽEF
DOM UPOKOJENCEV DOMŽALE
DOM UPOKOJENCEV DR. FRANCETA BERGELJA JESENICE
DOM UPOKOJENCEV POLZELA
DOSOR, DOM STAREJŠIH OBČANOV D.O.O., RADENCI
DRAVSKE ELEKTRARNE MARIBOR
DRUŠTVO PROJEKT ČLOVEK
DRUŽINA D.O.O.
ELEKTRO CELJE
ELEKTRO GORENJSKA
ELEKTRO MARIBOR D.D.
ELES D.O.O.
ELRAD INTERNATIONAL D.O.O.
E-ŠTUDENSKI SERVIS, ŠS D.O.O.
FIPOSOR D.O.O.
GEBERIT D.O.O.
GEN ENERGIJA D.O.O.
GENERALI ZAVAROVALNICA D.D.
GKN DRIVELINE SLOVENIJA, D.O.O.
GOODYEAR DUNLOP SAVA TIRES D.O.O.
GRIESHABER LOGISTIKA, D.O.O.
HALCOM D.D.
HIT ALPINEA D.D.
HIT D.D.
HOLDING SLOVENSKE ELEKTRARNE D.O.O.
HOTELI BERNARDIN D.D.
HRANILNICA LON, D.D., KRANJ
HYPO ALPE ADRIA BANK D.D.
IBM SLOVENIJA D.O.O.
IMAS, D.O.O.
INFORMATIKA, INFORMACIJSKE STORITVE IN INŽENIRING, D.D.
INFOTEHNA SKUPINA D.O.O.
INTERSEROH D.O.O.
IOLAR D.O.O.
JAVNE SLUŽBE PTUJ D.O.O.
JAVNI HOLDING LJUBLJANA D.O.O.
JAVNI MEDOBČINSKI STANOVANJSKI SKLAD MARIBOR
JAVNI ZAVOD CENE ŠTUPAR - CENTER ZA IZOBRAŽEVANJE LJUBLJANA
JAVNI ZAVOD LEKARNA LJUBLJANA
JAVNO PODJETJE KOMUNALA BREŽICE D.O.O.
JAVNO PODJETJE KOMUNALA D.O.O. SEVNICA
JAVNO PODJETJE KOMUNALA ZAGORJE D.O.O.
JAVNO PODJETJE LJUBLJANSKA PARKIRIŠČA IN TRŽNICE D.O.O.
JAVNO PODJETJE MARPROM D.O.O.

JAVNO PODJETJE VODOVOD - KANALIZACIJA D.O.O.
KADROVSKE STORITVE D.O.O. (PREJ PROFICIO D.O.O.)
KAPITALSKA DRUŽBA D.D.
KOBILARNA LIPICA
KOLEKTOR GROUP D.O.O.
KOMUNALA NOVO MESTO D.O.O.
KOMUNALA TREBNJE D.O.O.
KONICA MINOLTA SLOVENIJA D.O.O.
KOSTAK KOMUNALNO STAVBNO PODJETJE, D.D.
LEK, D.D.
LIDL D.O.O. K.D.
LINEAL D.O.O.
LJUBLJANSKE MLEKARNE D.D.
LOTRIČ D.O.O.
MAKOM TRGOVINA D.O.O.
MARCHE GOSTINSTVO D.O.O.
MARIBORSKI VODOVOD, JAVNO PODJETJE, D.D., MARIBOR
MDM D.O.O.
MESSER SLOVENIJA D.O.O.
METREL D.D.
MICROSOFT, D.O.O.
MIKRO+POLO D.O.O.
MIKROGRAFIJA D.O.O.
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI
MLEKARNA CELEIA
MODRA ZAVAROVALNICA D.D.
NACIONALNI LABORATORIJ ZA ZDRAVJE, OKOLJE IN HRANO
NOVA KREDITNA BANKA MARIBOR D.D.
NOVA LJUBLJANSKA BANKA D.D.
NOVA VIZIJA D.D.
NOVO NORDISK D.O.O.
OBALNI DOM UPOKOJENCEV KOPER
OPTIPRINT D.O.O.
PALOMA D.D.
PETROL D.D., LJUBLJANA
PLASTIKA SKAZA D.O.O.
PLINOVODI, DRUŽBA ZA UPRAVLJANJE S PRENOSNIM SISTEMOM, D.O.O.
POSLOVNA SKUPINA MERCATOR
PREVENT HALOG D.O.O.
PRO ČIS-TEAM D.O.O.
PSIHIATRIČNA BOLNIŠNICA BEGUNJE
PSIHIATRIČNA KLINIKA LJUBLJANA
RACIO D.O.O.
RAIFFEISEN BANKA, D.D.
RAZVOJNI CENTER SRCA SLOVENIJE, D.O.O.
RAZVOJNO IZOBRAŽEVALNI CENTER NOVO MESTO
REGISTRATOR D.O.O.
RTV SLOVENIJA
RUDAR SENOVO D.O.O.

S&T SLOVENIJA D.D.
SALESIANER MIETTEX PERITEKS D.O.O.
SAOP D.O.O.
SAUBERMACHER - KOMUNALA MURSKA SOBOTA D.O.O.
SBERBANK BANKA D.D.
SENČILA MEDLE D.O.O.
SETCCE, DRUŽBA ZA E-POSLOVANJE, D.O.O.
SG GUZELJ D.O.O.
SI.MOBIL D.D.
SIEMENS, D.O.O.
SKUPINA ELEKTRO LJUBLJANA
SKUPINA KOLEKTOR
SKUPINA PANVITA
SKUPNOST ZAVODOV OSNOVNE ZDRAVSTVENE DEJAVNOSTI CELJSKE REGIJE
SLOVENSKA TURISTIČNA ORGANIZACIJA
SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING D.D.
SLOVENSKI INŠTITUT ZA STANDARDIZACIJO
SMARTIS D.O.O.
SNAGA D.O.O.
SNAGA, D.O.O.
SPEKTER D.O.O.
SPLOŠNA BOLNIŠNICA BREŽICE
SPLOŠNA BOLNIŠNICA CELJE
SPLOŠNA BOLNIŠNICA IZOLA
SPLOŠNA BOLNIŠNICA JESENICE
SPLOŠNA BOLNIŠNICA MURSKA SOBOTA
SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO
SPLOŠNA BOLNIŠNICA SLOVENJ GRADEC
SPLOŠNA BOLNIŠNICA TRBOVLJE
SRC SISTEMSKJE INTEGRACIJE D.O.O.
STEKLARNA HRASTNIK D.D.
STELKOM D.O.O.
SWATYCOMET, UMETNI BRUSI IN NEKOVINE, D.O.O.
TELEKOM SLOVENIJE D.D.
TERME DOBRNA D.D.
TERME MARIBOR
TERMoeLEKTRARNA BRESTANICA D.O.O.
TRIGLAV SVETOVANJE, D.O.O.
UNICREDIT BANKA SLOVENIJA D.D.
UNIVERZITETNI REHABILITACIJSKI INŠTITUT RS - SOČA
VARSTVENO DELOVNI CENTER POLŽ MARIBOR
VARSTVENO DELOVNI CENTER TONČKE HOČEVAR
VIZIJA RAČUNOVODSTVO D.D.
VRTEC HANSA CHRISTIANA ANDERSENA
VZAJEMNA ZDRAVSTVENA ZAVAROVALNICA, D.V.Z.
YDRIA MOTORS D.O.O.
ZAVAROVALNICA MARIBOR D.D.
ZAVAROVALNICA TRIGLAV D.D.
ZAVOD DOM MARIJE IN MARTE

ZAVOD POSLOVNO PROIZVODNA CONA TEZNO
ZAVOD RS ZA ZAPOSLOVANJE
ZAVOD SVETEGA CIRILA IN METODA BELTINCI
ZAVOD ZA USPOSABLJANJE, DELO IN VARSTVO DR. MARIJANA BORŠTNARJA

ZD BREŽICE
ZD SEVNICA
ZD ŠMARJE PRI JELŠAH
ZDRAVSTVENI DOM DR. JOŽETA POTRATE ŽALEC
ZDRAVSTVENI DOM LJUBLJANA
ZDRAVSTVENI DOM NOVO MESTO
ZDRUŽENJE DELODAJALCEV SLOVENIJE
ŽALE, D.O.O.