

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metka Juvan

**Prednosti in pomanjkljivosti uvajanja certifikata »Družini prijazno podjetje« z
vidika delodajalcev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metka Juvan

Mentorica:izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

Somentorica:izr. prof. dr. Tina Kogovšek

**Prednosti in pomanjkljivosti uvajanja certifikata »Družini prijazno podjetje« z
vidika delodajalcev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčeli ter somentorici izr. prof. dr. Tini Kogovšek za dobronamerno kritiko in jasne usmeritve pri pisanju diplomskega dela.

Hvala Mojci, Mateji in Renati za vse informacije, ki so mi pomagale pri oblikovanju diplomskega dela ter Matiju za lektoriranje in koristne pripombe.

Posebna zahvala pa gre Mihu, Dariu in Ani za spodbudne besede in pomoč ter staršema Vidi in Francu za vso podporo in razumevanje v času študija.

PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI UVAJANJA CERTIFIKATA »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE« Z VIDIKA DELODAJALCEV

Diplomsko delo obravnava problematiko usklajevanja delovnega in družinskega življenja zaposlenih s stališča delodajalcev. Podjetja pri svojem poslovanju poleg interesov lastnikov vse bolj upoštevajo tudi interese okolja, zaposlenih, skupnosti, kupcev in drugih deležnikov. Poročanja podjetij o družbeno odgovornem poslovanju vse pogosteje vključujejo skrb za zaposlene. Zavedanje problema usklajevanja plačanega dela z družinskimi obveznostmi zaposlenih s strani delodajalcev in pomoč podjetij pri usklajevanju teh dveh sfer, se počasi širi tudi med slovenske delodajalce. Osrednja tema diplomskega dela je koncept družini prijaznega podjetja, ki kot del družbene odgovornosti podjetij pomaga zaposlenim pri usklajevanju dela z družinskimi obveznostmi. Predstavljen je postopek za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, kronologija uvajanja certifikata v Sloveniji ter navedene raziskave iz tujine, ki že poročajo o pozitivnih posledicah družini prijaznih programov. Empirični del išče motive, ki delodajalca prepričajo, da se odloči za uvedbo družini prijaznih ukrepov v poslovanje. Odgovori na to, kaj delodajalca motivira, oziroma kaj bi ga motiviralo, da se odloči za pristop k postopku certificiranja, so bili poiskani s pomočjo poglobljenih intervjujev, opravljenih z menedžmentom v podjetju Elektro Gorenjska.

Ključne besede: družinska politika, usklajevanje dela in družine, družbena odgovornost podjetij, družini prijazno podjetje, družini prijazni ukrepi

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF A CERTIFICATE "FAMILY-FRIENDLY COMPANY" INTRODUCTION FROM THE EMPLOYERS' POINT OF VIEW

My dissertation deals with the issue of the harmonization of employees' working and family lives from the employers' point of view. Concerning their business, companies besides the holders' interests increasingly consider the interests of environment, employees, community, customers and other stakeholders. Companies' reports on social responsible business increasingly include the care for employees. The employers' recognition of the issue of the harmonization of paid work and employees' family obligations and companies' help in the harmonization of these two spheres are slowly spreading also among Slovene employers. The main topic of my dissertation is the concept of a family-friendly company, which as a part of companies' social responsibility, helps employees to harmonize their work with family responsibilities. The procedure for obtaining the Family-friendly Company Certificate is presented such as also the chronology of the certificate's introduction in Slovenia and mentioned researches from abroad, which already report on positive effects of the family-friendly programmes. The empirical part is searching for the motives, which persuade an employer to introduce the family-friendly measures into the business. In order to get the answers about what motivates or would motivate an employer to decide for the certification procedure, I had some detailed interviews with the management of the company Elektro Gorenjska.

Key words: family policy, harmonization of work and family, companies' social responsibility, family-friendly company, family-friendly measures

KAZALO

1	UVOD	8
2	DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	11
3	DRUŽINI PRIJAZNA POLITIKA V PODJETJIH	14
3.1	DRUŽINSKA POLITIKA.....	14
3.2	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UVEDBO IN IZVAJANJE DRUŽINSKE POLITIKE NA DRŽAVNI IN ORGANIZACIJSKI RAVNI.....	17
3.3	ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI UVEDBE DRUŽINI PRIJAZNIH UKREPOV V PODJETJU	19
3.4	CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	25
3.4.1	PREDSTAVITEV PROJEKTA.....	25
3.4.2	IZBIRA UKREPOV	26
3.4.3	POSTOPEK ZA PRIDOBITEV CERTIFIKATA DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE.....	28
3.4.4	STROŠKI.....	30
3.4.5	KRONOLOGIJA UVAJANJA CERTIFIKATA V SLOVENIJI	31
3.5	PRIMERI DOBRIH PRAKS V SLOVENIJI NA PODROČJU USKLAJEVANJA DELA IN DRUŽINE NA RAVNI PODJETIJ	33
3.5.1	SIMOBIL	33
3.5.2	LEK.....	35
3.5.3	SAVA.....	36
4	ELEKTRO GORENJSKA	38
4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA	38
4.2	DRUŽBENA ODGOVORNOST V PODJETJU ELEKTRO GORENJSKA	40
4.2.1	UGODNOSTI V PODJETJU ELEKTRO GORENJSKA, KI POMAGAJO PRI USKLAJEVANJU ZASEBNEGA IN POKLICNEGA ŽIVLJENJA	44
4.3	METODOLOŠKI OKVIR	47
4.3.1	KVALITATIVNI PRISTOP K RAZISKAVI – POGLOBLJENI INTERVJU	47
4.3.2	REZULTATI RAZISKAVE	48
5	SKLEP	55
6	LITERATURA	58
	PRILOGE	61

Priloga A: Študija primera: prepis poglobljenega intervjuja 1	61
Priloga B: Študija primera: prepis poglobljenega intervjuja 2.....	67
Priloga C: Študija primera: prepis poglobljenega intervjuja 3.....	73

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Logotip Družini prijazno podjetje	26
Slika 3.2: Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje	28
Slika 4.1: Struktura zaposlenih po spolu v letu 2008.....	39
Slika 4.2: Stopnja izobrazbe zaposlenih v letu 2008	39
Slika 4.3: Delež zaposlenih z otroki, mlajšimi od 15 let.....	40
Slika 4.4: Planirana in dejanska povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih po letih	42
Slika 4.5: Število zaposlenih, ki so prejeli dodatek za mentorstvo pripravnikom.....	42
Slika 4.6: Število zaposlenih, ki so za nadomeščanje odsotnega delavca prejeli višjo plačo	43
Slika 4.7: Število članov športnega društva ter število vseh zaposlenih v podjetju	44

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Vrsta družbene odgovornosti podjetja.....	12
Tabela 3.1: Področja ukrepov za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti	26
Tabela 4.1: Odstotek članov športnega društva po letih	44

1 UVOD

Skoraj vsak zaposlen posameznik se danes sooča s težavami pri usklajevanju zasebnega (družinskega) življenja in dela (plačanega dela). Posebno težko je mladim staršem, ki morajo usklajevati dolge delovnike in obveznosti do svojih majhnih otrok ter preživljanje prostega časa z njimi. Napor je velik, saj ustvarjanje družine in začetek poklicne poti nastopita bolj ali manj v istem življenjskem obdobju, hkrati pa sta obe področji za posameznika izjemno pomembni. Situacija je vse slabša, saj so delovniki vse daljši, delo zahtevnejše in vse bolj obremenjujoče. Veliko mladih se kljub želji po družini ne odloči za starševstvo ali pa vsaj odlašajo, saj je prisoten strah pred odpuščanjem oziroma strah pred preobremenjenostjo in neobvladovanjem položaja. Tem pritiskom pa so najbolj izpostavljene mlade ženske.

Raziskave o položaju mladih na trgu delovne sile konec devetdesetih let prejšnjega stoletja in na začetku tega so pokazale, da imajo spremembe na trgu delovne sile v smeri večje prožnosti zaposlovanja in organiziranja dela negativne posledice, saj se povečujeta negotovost in intenzifikacija dela, čemur so še zlasti izpostavljeni mladi (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004).

V preteklosti ločnica med javno in zasebno sfero ni bila tako ostra kot danes, saj se je delo večinoma opravljalo na domu. Prisotna je bila strožja spolna delitev dela kot danes, a kljub temu so nekatere ženske lahko prispevale k plačanemu delu, saj ti dve sferi nista bili prostorsko ločeni. Ženske so sodile v zasebno sfero in opravljale večinoma neplačano, »manjvredno« delo, torej gospodinjska opravila, skrbele za otroke in dom. Moški pa so sodili v javno sfero in opravljali plačano delo. Ta delitev je bila najbolj izrazita v industrijskem obdobju, ko je prostorska ločitev dela in doma večini žensk onemogočila vključitev v sfero plačanega dela izven doma.

V 20. stoletju so ženske množično začele vstopati na trg dela. Do preobremenjenosti in neobvladovanja položaja je prišlo, ker množičnega vstopa žensk na trg delovne sile ni spremljal sorazmeren vstop moških v zasebno sfero. Spremembe v smislu daljšega in intenzivnejšega delovnika pa so razmere še dodatno otežile. Preobremenjenost z neplačanim domačim delom ima danes negativne posledice

predvsem za žensko populacijo na trgu dela, saj zanjo veljajo nekatere specifičnosti, kot so: več nepredvidljivih odsotnosti, poleg službenih opravljanje tudi večine družinskih obveznosti, krajša delovna doba in zaposlovanje za skrajšani delovni čas. Delodajalci jih zato mnogokrat označujejo kot nestalne, neprilagodljive in manj zanesljive (Glazer 1998, 201). Že nekaj let se vse bolj poudarja tudi vloga očeta pri vzgoji, varstvu oziroma skrbi za otroke. S tem, ko sta si ženska in moški vsaj delno začela deliti tudi gospodinjska opravila, je problem usklajevanja delovnega in družinskega življenja postal aktualen tudi za moške - torej starše.

Vse »glasnejše« opozarjanje na te probleme pa je pripeljalo do postopnega uvajanja ukrepov tudi s strani delodajalcev, ki naj bi zaposlene starše nekoliko razbremenili. Tudi država ima pomembno vlogo pri uvajanju družini prijazne politike v podjetju, saj z zakonodajo na področju trga dela, z izvajanjem in načrtovanjem programov, obveščanjem, finančno podporo in podobno razširja zavedanje o pomembnosti družini prijazne politike. Seveda se poseganje države v to področje razlikuje od države do države (Stropnik v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 136).

Težave pri usklajevanju plačanega dela in zasebnega življenja tako niso več le stvar posameznika. Nekatera podjetja se zavedajo teh težav in tega, da so zadovoljni zaposleni predpogoj za uspešno organizacijo, oziroma da lahko pripomorejo k izboljšanju poslovnih rezultatov. Menim, da je preživetje oziroma uspešnost organizacij v veliki meri odvisna od človeških virov, s katerimi je potrebno ustrezno ravnati.

V nalogi bom prikazala, zakaj se v nekaterih državah podjetja bolj udeležujejo izvajanja družini prijazne politike v podjetjih in v drugih manj. Predstavila bom primere dobre prakse v Sloveniji na področju usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti in se podrobneje posvetila projektu Družini prijazno podjetje, katerega namen je doseči zadovoljstvo zaposlenih, ki ga s pomočjo novih družini prijaznih ukrepov skušajo doseči delodajalci. Dotaknila se bom kronologije uvajanja certifikata v Sloveniji in predstavila postopek za pridobitev le-tega, izpostavila prednosti in opredelila osnovne pojme, ki se nanašajo na tematiko.

V drugem delu naloge bom predstavila študijo primera - podjetje Elektro Gorenjska in problematiko usklajevanja dela in družine v njem. To podjetje certifikata nima, kljub temu pa nekatere ukrepe, ki se uporabljajo za pridobitev certifikata, že izvaja. Podrobneje bom predstavila podjetje in stanje na področju upravljanja s človeškimi viri. Z višjim in nižjim menedžmentom bom opravila intervjuje, iz katerih bom skušala ugotoviti, kaj motivira podjetje, da se odloči za uvedbo družini prijaznih ukrepov v poslovanje oziroma, kaj bi prispevalo k temu, da se odločijo za pristop v certificiranju.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

Spoštovanje naravnega sistema, socialnih in okoljskih vrednot je ključno za trajen in uravnotežen razvoj danes, kot tudi za razvoj in zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij. K uresničevanju tega lahko prispeva vsak posameznik, ključno vlogo pa imajo podjetja, ki s svojim delovanjem izkazujejo odgovornost.

Vse več podjetij v svoje poslovne strategije vključuje družbeno odgovornost, ki je dandanes tako dolžnost kot privilegij, dobro in odgovorno poslovanje pa sta vse bolj povezana. Z družbeno odgovornim ravnanjem naj bi podjetja prispevala k varovanju in ohranjanju naravnega okolja, izboljšanju svetovnih, družbenih in okoljskih razmer, hkrati pa si ustvarjala konkurenčno prednost in večji ugled v družbi. Univerzalne definicije družbene odgovornosti ne moremo podati, saj družbena odgovornost ni uveljavljena kategorija, na katero bi javnost, management in družbene institucije imele enoten pogled.

Pojem družbene odgovornosti zajema več področij in se iz tega vidika razlikuje med organizacijami. Razširjenost družbene odgovornosti v podjetju je odvisna od velikosti podjetja, vodstva, strukture, lokacije podjetja ipd.

Jaklič (1999) družbeno odgovornost deli na 4 nivoje, in sicer na:

- ekonomsko odgovornost,
- zakonsko odgovornost,
- etično odgovornost,
- filantropsko odgovornost.

Najpomembnejša je ekonomska odgovornost, ki je tudi temelj vsem ostalim stopnjam družbene odgovornosti. Ta predstavlja odgovornost podjetja, da proizvaja proizvode in storitve, po katerih povprašuje družba in je za njih pripravljena plačati določeno ceno. Sledi zakonska odgovornost, ki od podjetij zahteva, da spoštujejo, upoštevajo, oziroma se držijo postavljenih pravil, zakonov in predpisov. Etična odgovornost je

dopolnilo zakonski odgovornosti in vključuje vedenje, ki je pričakovano s strani družbe, ni pa zapisano v zakonih. Etično delujejo podjetja, ki so vnaprej sposobna ugotoviti družbene spremembe, interese in pričakovanja družbe in v skladu s tem, ne glede na zakon tudi ravnati. Najvišji nivo družbene odgovornosti pa predstavlja filantropska odgovornost, ki presega družbena pričakovanja, vključuje prostovoljno humanitarno pomoč, razne dobrodelne akcije in za to ne pričakuje nobene koristi (Kraševc 2003).

Ekonomska in zakonska odgovornost sta jasno definirani in že skoraj samoumevni, zato ta dva nivoja družba ali posamezniki mnogokrat sploh ne enačijo z družbeno odgovornostjo. Druga dva nivoja, torej etična in filantropska pa nista natančno določena in sta tista, kar interesnim skupinam podjetja, posameznikom in okolici predstavlja družbeno odgovornost. Tabela 2.1 prikazuje vrsto družbene odgovornosti podjetja.

Tabela 2.1: Vrsta družbene odgovornosti podjetja

Vrsta odgovornosti	Pričakovanja družbe	Primeri
FILANTROPSKA ODGOVORNOST	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti, donatorstvo, sponzorstvo, programi, ki podpirajo (lokalno) skupnost.
ETIČNA ODGOVORNOST	Pričakovano	Izogibanje dvomljivih dejavnosti, sprejemanje zakona kot minimuma zahtev, sprejemanje etičnih načel v poslovnem svetu.
ZAKONSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	Podrejanje vsem zakonom, okoljevarstveni zakoni, zakoni za zaščito potrošnika, tehnični predpisi, zakoni o enakopravnosti spolov na delovnem mestu, izpolnjevanje pogodbenih obveznosti.

EKONOMSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	Dobičkonosnost, maksimizacija vrednosti prodaje, minimizacija stroškov, premišljene strateške odločitve, povečevanje vrednosti podjetja.
--------------------------	-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vir: Jaklič (1999, 280).

Definicija družbene odgovornosti, ki jo je leta 1999 objavil World Business Council for Sustainable Development, se glasi: »Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh« (Makar 2008). Iz te definicije je razvidno, da je tudi družini prijazna politika v podjetjih del družbene odgovornosti podjetja ter da podjetja niso več odgovorna le svojim delničarjem temveč tudi okolju in družbi, njihova naloga pa je prispevati k boljši družbi in čistejšemu okolju in ne le k večjemu dobičku.

3 DRUŽINI PRIJAZNA POLITIKA V PODJETJIH

3.1 DRUŽINSKA POLITIKA

Družinska politika je množica ukrepov, ki družinam omogoča lažje usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti, nudi ekonomsko, socialno, zdravstveno in druge vrste pomoči. S sistematično izbranimi ukrepi deluje v prid predvsem družinam z otroki, njihov cilj pa je izboljšati položaj družin in kvaliteto njihovega življenja (Stropanik 1994).

Družina predstavlja življenjsko skupnost staršev in otrok. Predstavlja primarni socialni prostor, ki daje optimalne možnosti za emocionalni in socialni razvoj otrok, obenem pa nosi tudi odgovornost za njihovo blaginjo. Poleg tega pa ima tudi pomembno vlogo pri ohranjanju kohezije družbe in kot pomembna proizvodna in potrošniška enota vpliva tudi na gospodarski razvoj družbe. Za družino štejemo tudi vse življenjske skupnosti otrok in odraslih oseb, ki trajno skrbijo zanje: stari starši in vnuki, rejniki in rejenci, skrbniki in otroci pod skrbništvom. Subjekt predlagane družinske politike pa predstavljajo poleg družin tudi pari oziroma žene, ki pričakujejo otroka (Resolucija o temeljnih oblikovanju družinske politike v RS 1993).

Pojem družinske politike obstaja že dolgo, njen obseg pa se je skozi zgodovino spreminjal. Sprva je družinska politika delovala ožje, na lokalni ravni, danes pa je oblikovana na nacionalni, regionalni in globalni ravni in s tem postala širša družbena skrb. Do te spremembe je prišlo, ko je razvoj kapitalizma z industrializacijo in tržnim gospodarstvom sprožil zaposlovanje žensk in zaradi zaposlovanja izven domačega okolja množične migracije večinoma mladih ljudi. Potreba po varstvu in vzgoji otrok je se je tako povečala, saj zaposlene ženske niso imele več možnosti same vzgajati in varovati svojih otrok, stari starši pa mladim niso mogli več nuditi pomoči pri varstvu v primeru, da so bile razdalje med njimi prevelike ali pa so bili še celo sami zaposleni. Družba si ni mogla dovoliti, da bi skrb za otrokov razvoj prepustila slučaju, saj je otrok družbeno bitje, ki mu je za to, da izoblikuje pozitivno, za družbo in družino sprejemljivo osebnost, potrebno nuditi ustrezno vzgojo in varstvo v predšolski dobi.

Tako se je delovanje družinske politike razširilo na širšo družbeno raven. A pojma družinske politike ne moremo posploševati, saj je le-ta od države do države različno razvita.

V Sloveniji predstavlja temelj družinske politike Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji, sprejeta leta 1993, katere cilj je izboljšati pogoje za nastanek in varnost družine ter njen razvoj. V tem aktu je pojem družinske politike definiran kot strategija in ukrepi, ki jih določen politični, administrativni sistem izvaja na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, na zakonodajnem, institucionalnem in ekonomsko-socialnem področju. Gre za vse iniciative oziroma akcijske programe izvršilnih in zakonodajnih oblasti (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v RS 1993).

Resolucija navaja, da družinska politika v Republiki Sloveniji temelji na naslednjih načelih:

- *na vključevanju celotne populacije oziroma na usmerjenosti k vsem družinam,*
- *na upoštevanju pluralnosti družinskih oblik in različnih potreb, ki iz tega izhajajo,*
- *na spoštovanju avtonomnosti družine in individualnosti posameznih njenih članov,*
- *na zaščiti otrokovih pravic v družini in družbi ter dajanju prednostnega mesta kakovosti življenja otroka,*
- *na promoviranju enakih možnosti obeh spolov,*
- *na vzpostavljanju raznovrstnih oblik storitev in na omogočanju, da družine izbirajo med različnimi možnostmi,*
- *na delnem prispevku družbe k stroškom za vzdrževanje otrok,*
- *na dodatnem varstvu družin v specifičnih situacijah in stanjih,*
- *na celostnem, integralnem pristopu (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v RS 1993).*

Družbena skrb za otroke in družine v Sloveniji zajema zagotavljanje socialnega minimuma, denarno nadomestilo v času porodniškega dopusta, enkratno pomoč ob

rojstvu otroka v denarni ali materialni obliki, otroške dodatke, davčne olajšave za otroke, nižje obdavčevanje dobrin namenjenih otrokom, programe predšolske vzgoje, brezplačno izobraževanje otrok, brezplačno zdravstvo za otroke, skrb za prizadete otroke, uresničevanje otrokovih pravic in preprečevanje zanemarjanja otrok (Stropnik 1997).

Osnova družinski zakonodaji v Sloveniji je ustava Republike Slovenije, sprejeta leta 1991. Navajam člene, katerih vsebina se veže na družino in otroke:

- *53. člen: Država varuje družino, materinstvo, očetovstvo, otroke in mladino ter ustvarja za to varstvo potrebne razmere.*
- *54. člen: Starši imajo pravico in dolžnost vzdrževati, izobraževati in vzgajati svoje otroke. Ta pravica in dolžnost se staršem lahko odvzame ali omeji samo iz razlogov, ki jih zaradi varovanja otrokovih koristi določa zakon. Otroci, rojeni zunaj zakonske zveze, imajo enake pravice kakor otroci, rojeni v njej.*
- *55. člen: Odločanje o rojstvih svojih otrok je svobodno. Država zagotavlja možnosti za uresničevanje te svoboščine in ustvarja razmere, ki omogočajo staršem, da se odločajo za rojstva svojih otrok.*
- *56. člen: Otroci uživajo posebno varstvo in skrb. Človekove pravice in temeljne svoboščine uživajo otroci v skladu s svojo starostjo in zrelostjo. Otrokom se zagotavlja posebno varstvo pred gospodarskim, socialnim, telesnim, duševnim ali drugim izkoriščanjem in zlorabljanjem. Takšno varstvo ureja zakon. Otroci in mladoletniki, za katere starši ne skrbijo, ki nimajo staršev ali so brez ustrezne družinske oskrbe, uživajo posebno varstvo države. Njihov položaj ureja zakon.*
- *57. člen: Izobraževanje je svobodno. Osnovnošolsko izobraževanje je obvezno in se financira iz javnih sredstev. Država ustvarja možnosti, da si državljani lahko pridobijo ustrezno izobrazbo.*
- *66. člen: Država ustvarja možnosti za zaposlovanje in za delo ter zagotavlja njuno zakonsko varstvo.*
- *78. člen: Država ustvarja možnosti, da si državljani lahko pridobijo primerno stanovanje.*

3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UVEDBO IN IZVAJANJE DRUŽINSKE POLITIKE NA DRŽAVNI IN ORGANIZACIJSKI RAVNI

Družinska politika se od države do države razlikuje. Razvijale so jo neodvisno druga od druge, vsaka v svojo smer, odvisno od potreb, tradicije, kulture, socialne politike, vrednot in stališč v družbi, pojmovanja družine v posamezni državi in drugih dejavnikov. Že znotraj Evropske unije, kjer je ta problematika navzoča, se kažejo velike razlike v izvajanju družinske politike med državami.

Dosedanje analize usklajevanja delovnega in družinskega življenja kažejo, da je uspešnost usklajevanja odvisna od prepletanja dejavnikov na treh ravneh :

- družbeni (nacionalna zakonodaja in institucionalni okvir),
- organizacijski (prakse in politike delodajalcev) in
- individualni (strategije posameznikov in posameznic), (Kanjuo Mrčela 2007).

Posamezna država lahko vpliva na to, da se podjetja bolj ali manj zavedajo pomembnosti družinske politike. To lahko doseže z ustrezno zakonodajo na področju zdravja, enakih možnosti in trga dela, z obveščanjem, ustrezno finančno podporo ter izvajanjem programov, ki poudarjajo pomembnost uvajanja družinske politike v podjetjih (Stropnik v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 136). V državah, kjer prevladuje mnenje, da so to problemi posameznikov in ne države, so zaposleni prepuščeni predvsem delodajalcem. Delodajalci v tem primeru zaposlenim sami postavljajo pogoje v zvezi z usklajevanjem dela in družine. Če bo delodajalec mnenja, da bo z uvajanjem novih pogojev finančno prikrajšan, ocenjujem, da teh ne bo uvedel.

Tudi pritisk družbe na podjetja je pomemben. Če je javnost mnenja, da morajo imeti vsi zaposleni možnost usklajevanja delovnega in družinskega življenja, bo to velik pritisk na podjetja. Zato bodo v takem okolju podjetja, ki bodo izvajala družinsko politiko, bolj privlačna za iskalce zaposlitve (Stropnik v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 142).

K uvajanju družinske politike v poslovanje pa podjetja silijo tudi drugi dejavniki. Vse večje število žensk med zaposlenimi, vse večje število enostarševskih družin zaradi podaljševanja delovne dobe pa tudi manjša razpoložljivost starih staršev za pomoč mladim družinam pri varstvu otrok, delodajalce sili k iskanju rešitev. Ker se demografske značilnosti delovne sile hitro spreminjajo, bodo podjetja prisiljena na nek način pritegniti oziroma obdržati zaposlene. Delovna sila vse dlje ostaja na trgu dela, povečujeta pa se tudi njena usposobljenost in specializacija. Podjetja se morajo truditi, da pritegnejo in obdržijo kvalificirane delavce, povpraševanje po ustreznih kadrih pa bo v bodoče presegalo ponudbo. Iskalci zaposlitve bodo imeli zato možnost večje izbire, odločili pa se bodo za podjetje, ki jim bo nudilo boljše delovne pogoje.

V slovenskih podjetjih je malo aktivne družinske politike, a se v zadnjih letih izvajanje le-te povečuje. Ocenjujem, da je razlog za to že dolgo dobro oblikovana socialna politika in dobro organizirano javno varstvo v Sloveniji, ki ga izkorišča večina staršev. Le nekatera večja podjetja imajo vrtce organizirane znotraj podjetja oziroma v njegovi bližini. Z zakonodajo določen starševski dopust pa je glede trajanja in finančnega nadomestila ocenjen kot zadovoljiv, zato le malo delodajalcev zaposlenim ponuja še dodatne starševske dopuste. K temu, da so podjetja in organizacije začeli sodelovati pri iskanju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, so prispevale tudi zakonske določbe o enakih možnostih žensk na trgu delovne sile.

Že v drugi polovici devetdesetih let 20. stoletja je Evropska unija z različnimi direktivami in programi za uveljavljanje enakih možnosti, družini prijazno politiko poskušala uveljaviti v praksi. Pred vstopom v Evropsko unijo se slovenska podjetja s tem vprašanjem niso ukvarjala, saj je bila to skrb države oziroma socialne politike (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004).

Različne raziskave kažejo, da so se v anglosaškem predelu sveta podjetja veliko prej začela ukvarjati z družinsko problematiko svojih zaposlenih. Razlog tiči v tem, da je država zelo malo posegala v to problematiko in so bili delodajalci prisiljeni ukrepati. V evropskih državah, kot so Avstrija, Švica in Nemčija, je ta problem prišel na površje konec 20. stoletja z željo in potrebo po večji zaposljivosti žensk. Problem je bil velik, saj te države niso imele razvitih infrastruktur za varstvo in vzgojo otrok do tretjega

leta starosti. Ker je v teh državah prevladoval tradicionalni model družine, potrebe po njih ni bilo (Stropnik v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 136).

Torej v državah, kjer je bila socialna politika slabo razvita, so podjetja veliko prej začela z uvedbo družini prijaznih ukrepov oziroma prispevala k iskanju ravnotežja med delovnimi in družinskimi obveznostmi svojih zaposlenih. V državah, v katerih je socialna politika dobro delovala, še posebno v tistih, kjer je bilo dobro poskrbljeno za varstvo najmlajših, pa podjetja niso čutila potrebe po uvajanju le-teh in jim je ta politika ostala tuja.

Po besedah Kanjuo Mrčele in Černigoj Sadarjeve (2006) so dosedanje analize pokazale, da so družini prijazni programi v slovenskih organizacijah redki, navzoči pa so predvsem v večjih organizacijah z bolj izobraženo delovno silo. Leta 2001 so slovenska podjetja uporabljala predvsem do posameznikov in družin neprijazne oblike prožnega zaposlovanja, ki so povečale negotovost zaposlovanja ter intenzifikacijo dela in zelo redko družinam ali posameznikom prijazne oblike zaposlovanja, ki bi povečale avtonomijo posameznikov. To kaže analiza podatkov raziskave CRANET (Kanjuo Mrčela 2007).

Tuja podjetja, ki že nekaj časa izvajajo enega ali več družini prijaznih ukrepov že poročajo o njihovih pozitivnih posledicah na poslovanje. Gre za trenuten trend med podjetji ali resno zavedanje odgovornosti podjetij do svojih zaposlenih? Kaj je tisto, kar podjetje prepriča k uvedbi ukrepov? Kaj motivira delodajalce, da v poslovanje uvajajo družini prijazne ukrepe, sem skušala ugotoviti v drugem delu naloge, na podlagi intervjujev, ki sem jih opravila z menedžmentom v podjetju Elektro Gorenjska.

3.3 ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI UVEDBE DRUŽINI PRIJAZNIH UKREPOV V PODJETJU

Cilj vsakega podjetja je vsekakor ustvarjanje dobička. Tudi neprofitna podjetja se trudijo za pozitivni finančni rezultat poslovanja, zato moramo vedeti, da bodo podjetja v svoje poslovanje vključila tiste spremembe, za katere menijo, da se jim bodo na koncu tudi finančno obrestovale. Menim, da bo družini prijazne ukrepe podjetje vpeljalo v primeru, da bo imelo od tega koristi in ne samo stroškov oziroma, ko bodo

koristi presegale stroške. Izdatke, namenjene vpeljavi novih ukrepov v poslovanje, bi morali delodajalci obravnavati kot investicijo v ukrepe, saj s tem vlagajo tudi v svojo prihodnost. V tem poglavju predstavljam izsledke raziskav, ki kažejo na pozitivne in tudi negativne posledice uvajanja posameznih ukrepov za podjetja.

Stropnik navaja naslednje pozitivne posledice ukrepov:

- povečanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih,
- povečanje učinkovitosti in storilnosti,
- večja navezanost zaposlenih na podjetje,
- zmanjšanje obremenitve s stresom,
- manj nezgod pri delu,
- upad bolniških in drugih odsotnosti,
- znižanje fluktuacije,
- večji izkoristek vlaganj v kadre,
- manjša izguba človeškega kapitala,
- večja privlačnost za kadre,
- znižanje izdatkov za zapolnitev delovnih mest,
- krajša odsotnost zaradi materinstva,
- zvišanje deleža mater, ki se po porodniškem/starševskem dopustu vrnejo na delo,
- večja kakovost izdelkov in storitev,
- boljša podoba podjetja,
- povečanje konkurenčnosti podjetja,
- marketinški učinki na prodajo izdelkov/storitev,
- večje zadovoljstvo strank,
- višji donosi za delničarje (Embley in drugi v Stropnik 2007, 150).

Pozitivne posledice družini prijaznih ukrepov so precej logične. Zaradi možnosti usklajevanja dela z družinskimi obveznostmi se poveča zadovoljstvo zaposlenih, čustvena navezanost na podjetje in motiviranost za dobro delo. Storilnost, prizadevnost in koncentracija za delo se poveča, kar se posledično kaže tudi v boljših poslovnih rezultatih. Bolniške odsotnosti se znižajo, kar je posledica manj stresa med zaposlenimi. Ni izgube iz vidika vlaganj v izobraževanje zaposlenih, ki bi nato zaradi

nezadovoljstva zapustili podjetje, stroškov z iskanjem novih delavcev in ponovnega izobraževanja le-teh. Ker ima podjetje z družini prijazno politiko tudi dober ugled v javnosti, lahko na hitrejši način pridobi nov, primerno usposobljen kader, med katerim ima možnost izbire, saj se za delo v takem podjetju poteguje več delojemalcev.

Slaba plat uvajanja ukrepov v poslovanje so za podjetje vsekakor stroški. Stroški posameznega uvedenega ukrepa predstavljajo težavo takrat, kadar so višji kot njegove koristi. Mnoga podjetja se prav zaradi bojazni pred tem ne odločijo za izvajanje teh ukrepov. Stroški, ki se pojavijo so naslednji: stroški ob uvajanju novega ukrepa v poslovanje in stroški, ki se pojavijo ob izvajanju ukrepa. Ti so odvisni od števila zaposlenih, ki ukrep uporablja. Sem spadajo tudi razne subvencije, materialni stroški, stroški administrativnega in organizacijskega dela. Zaradi ukrepov, ki omogočajo začasno odsotnost zaposlenih zaradi družinskih obveznosti nastanejo stroški nadomeščanja le-teh. V primeru dnevni primopredaj pri delitvi delovnega mesta in številčnejših odsotnosti, katerim sledijo številčnejša nadomeščanja, se zaradi motenj v poslovnem oziroma proizvodnem procesu začasno zniža produktivnost. V primeru daljših začasnih odsotnosti zaposlenih pa se pojavijo stroški začasne izgube človeškega kapitala. Lahko se zgodi, da uvedba ukrepov pripelje do nezadovoljstva tistih zaposlenih, ki teh ugodnosti ne morejo izkoristiti (npr. niso starši), v smislu nižje storilnosti slabše motiviranih zaposlenih brez družinskih obveznosti (Stropnik 2007).

Raziskave, ki jih navaja Stropnik (Stropnik v Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 135 - 175), kažejo na naslednje ukrepe:

UKREPI NA PODROČJU DELOVNEGA ČASA

Podjetja v Ameriki največje koristi od prožnih oblik dela opažajo v zmanjšani fluktuaciji, in sicer se je v ameriški raziskavi med člani združenja Women Impacting Public Policy leta 2004 s tem strinjalo kar 37,5% vprašanih. Na drugem mestu je bila večja motivacija s 36,3% vprašanih, 5,6% anketiranih je navedlo prednost pri pridobivanju novih sodelavcev, 3,7% pa jih je poročalo o pozitivnih finančnih učinkih (Women Entrepreneurs 2004).

Kar 97% zaposlenih iz nekega ameriškega podjetja, kjer imajo zaposleni možnost en dan v tednu delati na domu, je menilo, da se je njihova storilnost s tem ukrepom povečala, navaja Grayeva (2002, 8).

Po navedbah Poelmans in Sahibzada (2004, 420) ter Jodie Levin-Epstein (2006, 8-9) raziskave kažejo, da prožen delovni čas zmanjšuje odsotnost z dela in fluktuacijo ter da se poveča zadovoljstvo z delom. Grayeva (2002, 17) pa omenja tudi večjo kakovost dela. 70% vodstvenih delavcev in 87% zaposlenih je po navedbi Levin-Epsteinove (2006, 8) izjavilo, da prožne oblike dela prispevajo k večji storilnosti zaposlenih.

Prožen delavni čas vpliva na večjo prizadevnost, storilnost in motiviranost, zmanjša se nadurno delo, manj je stresa in napetosti, ki mnogokrat vodita v bolniško odsotnost. Avstrijski statistični podatki kažejo, da so bili zaposleni v letu 2002 povprečno 12,2 dni na bolniškem dopustu, to pa je znašalo 6% stroškov dela. Stres in izgorelost sta bila med glavnimi navedenimi razlogi, ki so vodili v bolniško odsotnost (TUV Austria Academie 2006).

UKREPI NA PODROČJU OTROŠKEGA VARSTVA

O pozitivnem učinku pomoči pri zagotavljanju otroškega varstva nakazuje britanska raziskava iz leta 2002/2003. V njej je kar tri četrtine podjetij kot posledice navajalo boljše odnose z zaposlenimi, manjšo fluktuacijo, večjo motivacijo in prizadevanje zaposlenih (Woodland in drugi 2003). Rezultat študije, ki jo navaja Childcare4Business (2005, 2) kaže, da je kar 97% najboljših kadrov, ki so uporabljali kakovostno otroško varstvo v okviru podjetja, ostalo v podjetju.

V Lloyds TSB navajajo, da so med letoma 1995 in 2000 zaradi uvajanja družini prijaznih ukrepov, konkretnije programov, ki so materam omogočali vrnitev na delo po starševskem dopustu, prihranili 2 milijona funtov na leto, saj so se izognili stroškom iskanja zaposlitve in uvajanja nove delavke (Poelmans in Sahibzada 2004, 412).

Pomoč podjetja pri delnem kritju stroškov otroškega varstva lahko pripelje do povečanja storilnosti zaposlenih staršev zaradi želje po obdržanju zaposlitve v takšnem podjetju. Prav tako Grayeva (2002, 8) navaja, da v primeru, ko podjetje ponuja varstvo v nujnih primerih, ne bo zmanjšana storilnost staršev zaradi izpada običajnega varstva, saj s tem starši ne bodo prisiljeni zamuditi službe, biti doma ali iskati nadomestnega varstva. Izračun, ki ga navaja European Commission kaže, da naj bi ustanovitev vrtca za varstvo otrok v nujnih primerih stala 210.000 evrov, prihranek zaradi posledične prisotnosti zaposlenih na delovnem mestu pa 351.000 evrov. Za podjetje to pomeni pozitiven neto rezultat v višini 141.000 evrov (European Commission 2004, 34).

Pri nas je sicer običajno, da se zaposlene matere po porodniškem dopustu vrnejo nazaj na delo, kar pa v tujini ne velja. Veliko žensk se ob odhodu na porodniški dopust ne vrne nazaj na staro delovno mesto. Poelmans in Sahibzada navajata raziskavo, ki kaže, da so v Lloyds TBS v petih letih (med 1995 in 2000) prihranili 2 milijona funtov s tem, ko so uvedli programe, ki so materam omogočali vrnitev na delo po starševskem dopustu. Tudi v nekaterih nemških podjetjih se je izkazalo, da se v podjetje, ki izvaja družinsko politiko iz porodniškega dopusta, vrne veliko več staršev od državnega povprečja, hkrati pa se skrajša čas porodniškega dopusta - ponekod tudi za 14 mesecev, kar pomeni manjšo izgubo človeškega kapitala in s tem nižje stroške za podjetje (Prognos AG, 2003).

UKREPI NA PODROČJU ZAPOSLOVANJA IN IZOBRAŽEVANJA

Podjetje z družini prijazno politiko zaradi izvajanja le-te bolj pritegne delojemalce - še posebej mlade starše. Zato ob potrebi po novem zaposlovanju taka podjetja lažje in hitreje pridobijo ustrezni kader (Bevan in drugi 1999). V raziskavi, po navedbi Childcare4Business (2005, 2), kar 77% staršev, ki imajo otroke mlajše od 6 let, navaja družini prijazno politiko kot pomemben faktor pri iskanju zaposlitve. Za podjetja izguba kadra in iskanje novih sodelavcev pomeni visoke stroške. Podjetja utrpijo stroške v obliki izgubljenega vložka v znanje in veščine tega delavca, zmanjšane storilnosti, lahko pa pride tudi do upada prometa in prihodka zaradi izgubljenih stikov s strankami, ki jih je imel delavec. Stroški nezaželene fluktuacije se višajo z višjo stopnjo izobrazbe delavca, ki odide iz podjetja. Kot primer, lahko

navedem ZDA, kjer ocenjujejo, da so stroški izgube nižje izobraženega delavca 50 do 75% letne plače, za tiste z višjo izobrazbo pa 1,5 letne plače (Levin Epstein 2006, 9). V Kanadi navajajo še višje ocene, in sicer, da so stroški nadomeščanja predhodno zaposlenega z drugo osebo od 1,2 do 2 letni plači zaposlenega, v povprečju 1,5 letne plače (Duxbury in drugi 1999). Pogosto se zgodi, da zaradi nezadovoljstva podjetje zapustijo visoko usposobljeni delavci, ki so ozko specializirani, kratka delavci, katerih znanje ima visoko tržno vrednost in so na trgu najbolj iskani. Nezaželene fluktuacije je največ med delavci, s katerimi ima podjetje tudi največje stroške. Prognos AG (2003, 15) navaja, da lahko traja tudi do 6 mesecev, da se tako delovno mesto zapolni. Podjetja za zahtevnejša delovna mesta porabijo več časa za pridobitev ustreznega kadra.

Pozitivne posledice družini prijaznih programov je leta 1998 raziskoval britanski Institute for Employment Studies. Raziskava je temeljila na enajstih malih in srednjih podjetjih iz različnih sektorjev, ki so ukrepe že vpeljala v poslovanje. Pokazali so se pozitivni učinki na naslednjih področjih:

- upad bolniških odsotnosti zaradi nege družinskih članov,
- boljše psihično počutje in večja prizadevnost zaposlenih z družinskimi obveznostmi,
- manjša fluktuacija in višja storilnost zaposlenih (Bevan in drugi v Stropnik 2007, 154).

Rezultati ankete na osemdesetih nemških podjetjih, ki so imetniki certifikata »Poklic in družina«, so pokazali, da se je zaradi upoštevanja družinskih obveznosti zaposlenih :

- v 80% podjetij povečalo zadovoljstvo in motivacija zaposlenih,
- v 90% podjetij izboljšal položaj podjetja v tekmovanju za ustrezno delovno silo,
- 70 % podjetij pa poroča o kakovostnejšem delu (Klammer v Stropnik 2007, 155).

Nemška raziskava, v kateri so leta 2002 anketirali osebe, zaposlene v kadrovskih oddelkih, poslovodnih organih ali v službi za stike z javnostmi iz 433 podjetij kaže, da

so se v 87% pokazali neposredni učinki družini prijaznih ukrepov, in sicer v 59% podjetij se je povečala motivacija zaposlenih, v 44% se je zmanjšala fluktuacija, v približno 40% podjetij pa se je izboljšala produktivnost in podoba podjetja v javnosti (Forst in Hoehner v Stropnik 2007, 155).

3.4 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

V tem poglavju bom predstavila prvo orodje v Sloveniji, za javno nagrajevanje delodajalcev oziroma podjetij, ki imajo pozitiven in tudi aktiven odnos do starševstva na delovnem mestu - certifikat Družini prijazno podjetje. Predstavila bom potek prvega uvajanja certifikata v Sloveniji in opisala postopek za pridobitev le tega.

3.4.1 PREDSTAVITEV PROJEKTA

Certificiranje se v Evropi izvaja že od leta 1998, vpeljala pa ga je nemška organizacija Beruf und Familie. V okviru sodelovanja med slovenskimi in evropskimi organizacijami se je projekt uveljavil tudi pri nas. Leta 2006 se je Razvojno partnerstvo v sodelovanju z Zavodom Evklib odločilo za uvedbo projekta, ki ga je podprlo tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

Namen projekta je uvedba družini prijazne politike v podjetniško kulturo, zmanjšanje diskriminacije pri zaposlovanju mladih mater oziroma staršev, spodbuditi očete za aktivnejše delovanje pri vzgoji, negi in skrbi za otroke, seveda pa vplivati tudi na stališča delodajalcev, da v zaposlenih moških prepoznajo očete in jim to tudi omogočijo. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je podeljevanje znaka »Družini prijazno podjetje« uvrstilo tudi med ključne elemente strategije za povečevanje rodnosti v Sloveniji.

Družini prijazno podjetje je postopek, namenjen podjetjem, javnim ustanovam in nevladnim organizacijam. V postopek se lahko vključijo vsa podjetja registrirana v Sloveniji, ki imajo med 10 in 3000 zaposlenih (če je število zaposlenih večje od 3000, se postopek prilagodi). Z uvajanjem ustreznih družini prijaznih ukrepov v okviru certificiranja podjetja lahko dosežejo večjo motivacijo zaposlenih, večjo pripadnost

podjetju, zadovoljstvo zaposlenih, manj stresa in s tem manj bolniških odsotnosti. Podjetje si s tem lahko ustvari večji ugled v družbi, pri poslovnih partnerjih in kupcih, večjo konkurenčnost in si zniža stroške povezane s fluktuacijo zaposlenih. Zavod Evklib podjetju, ki pridobi certifikat Družini prijazno podjetje, podeli pravico oziroma dovoljenje, uporabe znaka Družini prijazno podjetje za predstavitev in opis podjetja ter svojih izdelkov v javnosti. Na sliki 3.1 je predstavljen logotip Družini prijazno podjetje.

Slika 3.1: Logotip Družini prijazno podjetje



Vir: Certifikat Družini prijazno podjetje.

3.4.2 IZBIRA UKREPOV

Podjetja ukrepe, ki jih bodo uvajala v okviru certificiranja izbirajo iz kataloga ukrepov, ki je oblikovan izključno za ta projekt. Za izbiro ustreznih ukrepov je smiselno, da podjetje prisluhne potrebam in željam zaposlenih, saj uvedba neustreznih ukrepov lahko pripelje do negativnih posledic tako za podjetje kot zaposlene. Ukrepe izbirajo člani projektnega tima skupaj s svetovalci. Katalog sestavlja 110 ukrepov, ki se navezujejo na lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, in so razporejeni v osem poglavij, ki so predstavljeni v tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Področja ukrepov za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti

PODROČJE AKTIVNOSTI:	PRIMERI:
DELOVNI ČAS	Fleksibilni delovni čas, fleksibilni dnevni odmori, skrajšan delovni čas zaradi družinskih obveznosti, delovni čas po življenjskih obdobjih, otroški časovni bonus, postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti, izkoriščanje letnega dopusta v času šolskih počitnic ipd.

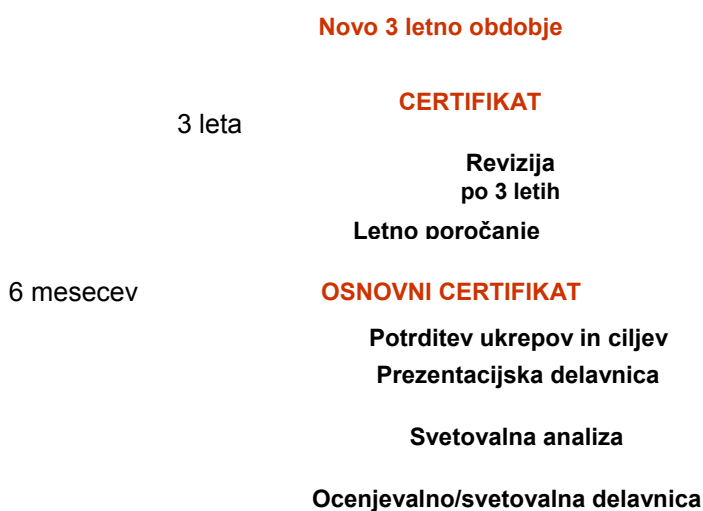
ORGANIZACIJA DELA	Ukrepi na področju timskega dela, jasna pravila delovanja v timu, ukrepi za varovanje zdravja, analiza bolniških odsotnosti, predčasno informiranje o večjih spremembah, možnost soodločanja in podajanja predlogov zaposlenih pri pomembnih odločitvah ipd.
DELOVNO MESTO	Omogočanje dela na daljavo (delo doma), omogočanje komuniciranja z decentralizirano delujočimi zaposlenimi, pomoč podjetja pri reševanju stanovanjskega problema zaposlenih, organizaciji pomoči pri selitvi ipd.
POLITIKA INFORMIRANJA IN KOMUNICIRANJA	Ukrepi, ki se navezujejo na informacijske platforme (namenjene vsem), organizacija formalnih in neformalnih delovnih srečanj zaposlenih (z namenom predstavitve novosti in izmenjavi mnenj, posredovanju informacij odsotnim zaposlenimi in njihovim zakonskim partnerjem), pooblastitev osebe za podajanje informacij medijem, izvajanje anket o zadovoljstvu zaposlenih ipd.
VEŠČINE VODSTVA	Aktivnosti namenjene vodjem podjetja, njihovo enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih, naklonjenost družini, naklonjenost socialnim veščinam, kjer so vsi odprti za kritike in predloge, uvedba ocenjevanja ter individualnega svetovanja zaposlenim ipd.
RAZVOJ KADROV	Ukrepi na področju razvoja posameznega zaposlenega, izobraževanja in usposabljanja, uvedbe letnih razgovorov, individualnih kariernih načrtov, spodbujanju žensk pri izobraževanju, spodbujanju aktivnega očetovstva, stikov s podjetjem v času odsotnosti zaradi družinskih obveznosti, lažje in postopno vključevanje v delovni proces po odsotnosti ipd.
STRUKTURA PLAČILA IN NAGRAJEVANJE DOSEŽKOV	Pomoč na finančnem področju, ugodna posojila, kratkoročna finančna pomoč, štipendije za otroke zaposlenih, dodatne sofinancirane ponudbe za prosti čas, zunanje svetovanje ipd.
STORITVE ZA DRUŽINO	Ukrepi povezani z varstvom najmlajših, sodelovanje podjetja z lokalnimi ustanovami pri iskanju varuš, lasten vrtec podjetja, podaljševanje delovnega časa vrtcev, sobe za kratkoročno varstvo otrok v poslovnih stavbah, sobe za dojenje in previjanje, v primeru izrednih razmer zagotavljanje kratkoročnih rešitev ipd.

Vir: Šikovec (2008).

3.4.3 POSTOPEK ZA PRIDOBITEV CERTIFIKATA DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Pridobitev certifikata je revizijski postopek, v katerem strokovnjaki organizacijam svetujejo, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri, in sicer na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Postopek za pridobitev osnovnega certifikata traja 3 do 4 mesece oziroma do največ 6 mesecev. Slika 3.2 prikazuje postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje.

Slika 3.2: Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje



Vir: Certifikat Družini prijazno podjetje.

Podjetje (v nadaljevanju prijavitelj), ki želi vstopiti v postopek za pridobitev certifikata, pošlje na zavod Evklib prijavnico, ki ji mora priložiti izpolnjeni uvodni vprašalnik. Prijavnico in vprašalnik najde na spletni strani Družini prijazno podjetje. Po prijavi se lahko izvede uvodni sestanek s svetovalcem izvedbe tega postopka v Sloveniji. Ocenjevalec oziroma svetovalac je pooblaščen strokovnjak, ki vodi celotni postopek za pridobitev osnovnega certifikata. Na sestanku se podjetju predstavi celotni postopek, analizira se prej omenjeni vprašalnik, imenuje se zastopnik ter člane projektne skupine prijavitelja. Zastopnik prijavitelja je tista zaposlena oseba pri prijavitelju, ki sodeluje in koordinira aktivnosti v celotnem postopku za pridobitev certifikata. Projektna skupina prijavitelja je skupina predstavnikov prijavitelja, ki sodeluje v postopku pridobitve certifikata, kot je določeno v pravilih. Sestava skupine mora biti reprezentativna tako po spolu in družinskem statusu kot tudi po različnih

funkcijah zaposlenih, obvezno pa vključuje predstavnike sindikata in sveta delavcev, če so imenovani. Predstavi se tudi pogodba o vključitvi v postopek pridobitve certifikata, ki naj bi bila po sestanku podpisana ter določi časovni plan o pridobitvi osnovnega certifikata.

Na prvi delavnici svetovalci predstavijo prijavitelju vse ukrepe iz kataloga ukrepov ter skupaj s člani projektne skupine zberejo informacije o družini prijazni politiki v podjetju tako, da ocenijo trenutno stanje v podjetju in nato tudi mogoče oziroma dosegljivo stanje. S strani prisotnih članov projektne skupine mora biti izpolnjen še evalvacijski vprašalnik. Na podlagi vseh teh informacij pa svetovalec predlaga primerne družini prijazne ukrepe za podjetje. Sledi druga, in sicer prezentacijska delavnica, kjer se podjetju predstavi razširjen predlog družini prijaznih ukrepov, iz katerih projektna skupina oceni predlagane ukrepe glede na pomembnost in poda predlog za izbor ukrepov. Na naslednjem sestanku je prisoten tudi generalni menedžment podjetja, ki se mu predstavi končni predlog družini prijaznih ukrepov, ta pa se odloči, katere ukrepe bo organizacija vpeljala v naslednjih treh letih. Na tem sestanku se določi tudi odgovorna oseba za pripravo izvedbenega načrta za implementacijo ukrepov. Zastopnik prijavitelja nato pripravi izvedbeni načrt po predlogu izvajalca, v katerem mora natančno opisati ukrepe, čas uvedbe posameznih ukrepov, glavne mejnike, odgovorne osebe ter pričakovane rezultate, ki morajo biti merljivi. Izvedbeni načrt nato preveri in potrdi svetovalec, podpišeta pa ga predstavnik menedžmenta in zastopnik prijavitelja.

S podpisanim izvedbenim načrtom, poročilom o poteku postopka in oceno izvedbenega načrta s strani svetovalca, revizorski svet, ki ga sestavlja skupina pooblaščenih strokovnjakov poda oceno za izvedbeni načrt za pridobitev osnovnega certifikata in potrdi uspešnost celotnega procesa za pridobitev polnega certifikata. Osnovni certifikat se podjetju podeli, ko menedžment podpiše dogovor o implementaciji ukrepov.

Po uradni podelitvi osnovnega certifikata ima prijavitelj 36 mesecev časa, da vpelje izbrane ukrepe v skladu z načrtom. Vsakih 12 mesecev mora zastopnik prijavitelja pripraviti in izvedbeni organizaciji predložiti letno poročilo o napredku, katerega resničnost se tudi preverja s pregledom dokumentacije ter obiskom podjetja, ki ga

opravi svetovalec. Zadnje poročilo po preteku 3 let lahko vključuje tudi nov izvedbeni načrt za implementacijo novih ukrepov v naslednjih treh letih. Za postopek pridobitve polnega certifikata prijavitelj in izvajalec skleneta posebno pogodbo o izvajanju postopka za pridobitev polnega certifikata Družini prijazno podjetje. Ta mora biti sklenjena v štirih mesecih po pridobitvi osnovnega certifikata, sicer se smatra, da je prijavitelj izstopil iz postopka za pridobitev polnega certifikata. Vsak prijavitelj se lahko vključi v postopek le dvakrat.

S pozitivno evalvacijo vseh poročil s strani revizorja pridobi podjetje polni certifikat Družini prijazno podjetje, ki velja 12 mesecev od pridobitve. Najkasneje v 8 mesecih po dodelitvi polnega certifikata pa mora prijavitelj oddati nov izvedbeni plan (razen, če ga ne odda že skupaj s končnim poročilom za revizijo pred pridobitvijo polnega certifikata) za implementacijo novih ukrepov. Ko revizija potrdi nov izvedbeni plan, se podaljša veljavnost za obdobje implementacije novih ukrepov zopet za obdobje treh let (Certifikat Družini prijazno podjetje).

3.4.4 STROŠKI

Strošek pridobitve osnovnega certifikata znaša 4.440 EUR (z DDV-jem). Cena zajema strošek ocenjevalca oziroma svetovalca v obsegu, kot ga predvidevajo pravila postopka. Svetovanje v okviru postopka za pridobitev osnovnega certifikata obsega 6 svetovalnih dni, od katerih ocenjevalci (svetovalci) najmanj 3 in največ 4 dni opravijo v podjetju. Če se pojavijo dodatni svetovalni dnevi na željo podjetja, vključenega v postopek prijave, se zaračunavajo posebej, saj se smatrajo kot dodaten obseg svetovanja in niso vključeni v prej omenjeno ceno. Strošek zajema tudi zaključno oceno revizorskega sveta, koordinacijo postopka, strokovno evalvacijo postopka in zaključno svečano podelitev osnovnega certifikata. Strošek se mora v celoti poravnati pred začetkom postopka oziroma v osmih dneh po podpisu pogodbe z Zavodom Evklib. Za pridobitev polnega certifikata pa mora podjetje odšteti še dodatnih 3.000 EUR (z DDV-jem), (Certifikat Družini prijazno podjetje).

3.4.5 KRONOLOGIJA UVAJANJA CERTIFIKATA V SLOVENIJI

V Sloveniji je nosilec postopka in izvedbena organizacija za pridobitev certifikata Zavod Evklib, ki izvaja postopek v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter zainteresiranimi partnerji. Leta 2006 se je Razvojno partnerstvo v okviru programa pobude skupnosti Equal v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve odločilo za uvedbo projekta tudi pri nas.

Certificiranje se je v Sloveniji začelo v septembru 2006. Na pilotnem podjetju, ki je bila Zavarovalnica Maribor, se je izvedlo testno certificiranje, usposabljanje ter testiranje ocenjevalcev. V oktobru 2006 pa je Razvojno partnerstvo mladim materam/ družinam prijazno zaposlovanje z že nekaj izkušnjami objavilo prvi javni poziv podjetjem, naj se vključijo v postopek pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje. Odziv je bil velik, in tako je 14. maja 2007 Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve podelilo prvim 32 slovenskim podjetjem osnovne certifikate (enemu podjetju ga zaradi formalnih razlogov niso podelili – premajhno število zaposlenih). V treh letih naj bi prejemniki osnovnega certifikata vpeljati izbrane ukrepe za izboljšanje delovnega okolja podjetja.

Podjetja, ki so se prijavila so bila povečini iz zasebnega sektorja. Največ podjetij, ki so pristopila k projektu se ukvarja z računalništvom in informacijsko tehnologijo, industrijo ter financami in zavarovalništvom. Med javnimi organizacijami pa so prevladovala tista iz področja izobraževanja, raziskav in razvoja. Med prijavljenimi so bila tako mala, srednja kot velika podjetja, največ pa je bilo podjetij srednje velikosti z do 50 zaposlenimi. Kar 42% je bilo zasebnih podjetij iz osredneslovenske regije. V povprečju so organizacije izbrale 12 ukrepov, ki naj bi jih vpeljale v poslovanje (Šikovec 2008).

Ob prijavnici k postopku so morala podjetja na Zavod Evklib posredovati tudi v celoti izpolnjen osnovni vprašalnik. Analiza vprašalnika je pokazala, da le 6% podjetij pred pristopom k projektu ni izvajalo nobenega družini prijaznega ukrepa, ostala podjetja so navedla najmanj en družini prijazen ukrep. 86% delodajalcev nudi fleksibilen delovni čas in možnost manjšega števila delovnih dni na teden. V 41% podjetja staršem dajejo prednost pri načrtovanju počitnic pred zaposlenimi brez družinskih

obveznosti. 38% jih je poročalo o nujenju občasnega ali stalnega dela na domu, 34% svojim zaposlenim in njihovim družinam ponuja organizacijo in ugodnosti pri športnih aktivnostih. 31% jih nudi pomoč pri ponovni vključitvi v delovni proces po starševskem dopustu. 24% podjetij pa omogoča prožnost pri prenosu manjkajočih ali presežnih delovnih ur (Černigoj Sadar 2007). Navedeni podatki nam kažejo, da se nekateri delodajalci že zavedajo, kako pomembno je vlaganje v človeški kapital.

Kot prednostne cilje za podjetje pa so prijavljena podjetja navedla:

- zadovoljstvo delavcev,
- krepitev družini prijazne podobe,
- hitrejša integracija po daljši odsotnosti,
- svobodnejše upravljanje z delovnim časom,
- zvečanje produktivnosti,
- pridobivanje najboljših kadrov,
- zmanjšanje bolniških odsotnosti,
- zmanjšanje fluktuacije (Šikovec 2008).

V letu 2008 je osnovni certifikat Družini prijazno podjetje prejelo 17 podjetij. Javni poziv za vključitev v postopek pridobitve certifikata za leto 2009 je trenutno odprt in se zaključi 30. oktobra 2009. Zavod Evklib načrtuje sofinanciranje postopka v letu 2009. Strošek postopka pridobitve certifikata v letu 2009 naj bi bil sofinanciran preko Operacije Certifikat družini prijazno podjetje, ki jo bo delno financirala Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Sofinanciranje trenutno še ni na voljo, če pa bo mehanizem sofinanciranja vzpostavljen, bo veljal za vse, ki so se prijavili od 15. maja 2009 naprej (Certifikat Družini prijazno podjetje).

3.5 PRIMERI DOBRIH PRAKS V SLOVENIJI NA PODROČJU USKLAJEVANJA DELA IN DRUŽINE NA RAVNI PODJETIJ

3.5.1 SIMOBIL

Podjetje Simobil je eno izmed podjetij, ki so med prvimi pristopila k postopku za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. V podjetju so zaposleni mladi ljudje (povprečna starost zaposlenih leta 2007 je bila 34 let), kar pomeni, da je večina zaposlenih na začetku poklicne poti ter v obdobju ustvarjanja lastne družine. Vodstvo v podjetju podpira starševstvo ter svojim zaposlenim želi nuditi pomoč pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti. Menijo, da prav to preko večje motiviranosti zaposlenih in boljše organizacijske klime vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih in posledično njihove večje produktivnosti ter manjših stroškov zaradi izgube kadra in s tem iskanja nove delovne sile. S pridobitvijo certifikata oziroma uvedbo družini/staršem prijaznih ukrepov, je Simobil želel ustvariti delovno okolje, v katerega se bodo zaposleni radi vračali, hkrati pa postaviti pravno-zakonske okvirje za preprečevanje konfliktnosti vlog staršev.

Podjetje se je v okviru postopka za pridobitev certifikata odločilo za uvedbo sedmih ukrepov oziroma ugodnosti za zaposlene, ki naj bi pomagali usklajevati delo in družinske obveznosti. Ti ukrepi naj bi le nadgradili že obstoječe ugodnosti za zaposlene z družinskimi obveznostmi. Novo uvedeni ukrepi ob vstopu so bili:

- Starši prvošolčkov lahko izkoristijo dodaten dan izredno plačanega dopusta, da z otrokom preživijo prvi šolski dan. Dopust pripada staršem tudi v primeru, če otrok menja šolo. Staršem, katerih otrok se uvaja v vrtec, se v prvih dveh tednih omogoči fleksibilni delavnik z zmanjšano časovno prisotnostjo oziroma prihod v službo tudi v času, ki sicer velja kot obvezna prisotnost.
- Odmori med delom v dogovoru z nadrejenim lahko trajajo do 4 ure v celem mesecu. Ta čas zaposleni lahko izkoristijo za krajše zasebne družinske obveznosti, s tem da porabljen delovni čas nadomestijo.
- Ustanovljena je bila strokovna skupina, ki skrbi za izvajanje ukrepov in stalno izboljševanje stanja v organizaciji. Skupina se ukvarja z iskanjem in

oblikovanjem predlogov za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter z načini njihove implementacije v praksi.

- Z informiranjem zaposlenih delavcem omogočajo, da so dobro obveščeni o ukrepih, ki jih lahko izkoristijo. Dlje časa odsotnim zaposlenim pa omogočajo, da so v času odsotnosti še naprej vključeni v interno komuniciranje ter tako ohranijo stalen stik s podjetjem in pomembnimi dogajanja v njem.
- Organizirana bodo izobraževanja za vodilne, na katerih se bo tematiziral pomen odnosa do zaposlenih, informiralo o možnih ukrepih družini prijazne politike in opozarjalo na prednosti in pomanjkljivosti.
- S ponovnim vključevanjem v delovni proces po porodniškem in starševskem dopustu se zaposlenim omogoča osvežitev znanj in veščin, skladno s (spremenjenimi) poklicnimi zahtevami. V prvem tednu po porodniški se zaposlenim omogoča, da redni letni dopust izkoristijo po urah.
- Odnosi z javnostjo predstavljajo vse aktivnosti, preko katerih se odvija komuniciranje z zunanjim svetom. Vsi našteti ukrepi so predstavljeni kot sestavni del organizacijske kulture.

Podjetje poroča, da so se v letu 2007 po sprejetju spremenjenih internih navodil in pravilnikov, ki so jih morali uskladiti z izbranimi ukrepi, ti tudi dejansko izvajali. Zaposleni so izkazali zadovoljstvo ob sprejemu družinske politike v podjetju, posredovali svoja mnenja in predloge. Zaposleni so izkoristili največ dva ukrepa, in sicer je bil najbolj uporabljen ukrep kompenzacija delovnega časa, sledil pa mu je ukrep, ki omogoča dodaten dan dopusta za spremstvo otroka v prvi razred osnovne šole (Šikovec 2008).

Poleg uveljavljenih ugodnosti so v letu 2008 znotraj projekta Družini prijazno podjetje organizirali Dan odprtih vrat za vse otroke zaposlenih. S tem srečanjem so želeli najmlajšim približati »Simobilov svet«, v katerem njihovi starši preživijo večji del dneva. Odziv je bil velik, saj se je dogodka udeležilo skoraj 100 otrok različne starosti. V okviru dneva odprtih vrat je bil za otroke pripravljen spremljevalni program, prilagojen različnim starostim otrok, in sicer vse od ustvarjalnih in gibalnih delavnic za mlajše otroke do predstavitve delovanja Simobilovega omrežja za malo starejše. Srečanje otrok je obogatil otroški lik – Lutr (samček vidre), ki je bil razvit z namenom, da zavest o čistih in zdravih vodah približa tudi najmlajšim. Otroci so se z Lutrom

prvič srečali decembra, ob sprejemu božička, na dnevu odprtih vrat pa jim je pripravil pravo zabavo in nepopisno veselje. Otroci so ob odhodu prejeli tudi slikanico »Lutr in reciklaža«.

Prav tako so v okviru projekta Družini prijazno podjetje na intranetu uvedli forum, ki je namenjen izmenjavi mnenj, nasvetov, izkušenj in idej, kako uravnotežiti službeni in zasebni del življenja. Simobil v središče postavlja svoje zaposlene in tudi pri tem projektu redno spremlja zadovoljstvo ter stremi k novim predlogom za izboljšave. V okviru projekta bodo sprejete ukrepe po željah in potrebah sodelavcev še nadgrajevali. Ključnega pomena jim je to, da so ukrepi uporabni in dejansko pripomorejo k boljšemu počutju in lažjemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Zaposleni so projekt izredno dobro sprejeli in ga podpirajo. Zagotovo je to tudi eden od dejavnikov, ki je povečal zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, mi je zaupala specialistka za korporativno komuniciranje pri Simobilu (Doberlet S. 2009).

3.5.2 LEK

Tudi Lek je eno izmed podjetij, ki so med prvimi prejeli certifikat Družini prijazno podjetje. V Leku so k izbiri ukrepov pristopili z mnenji in dejanskimi potrebami zaposlenih, saj menijo, da se le tako lahko odločijo za pravilen izbor le-teh. Med ukrepi, ki so jih v Leku sprejeli, je podaljšan čas prihoda na delovno mesto. Ta ukrep bo zaposlenim zmanjšal težave, ki jih imajo z usklajevanjem prihoda na delo in obveznostmi, kot so prevoz otrok v vrtec ali šolo. Naslednji ukrep je omogočanje porabe presežnih ur za dopust, ko ga zaposleni potrebujejo, na primer za uvajanje otroka v vrtec, bolnega družinskega člana in podobno.

Eden od ukrepov je tudi možnost organiziranega varstva otrok med počitnicami ter organiziranje dodatnih dejavnosti zanje, saj se med šolskimi počitnicami vedno pojavijo težave kam z otroki, ko so starši v službi. Kot družbeno odgovorno podjetje, Lek stremi k temu, da svojim zaposlenim nudi enake možnosti. Zato javnost seznanjajo, da zaposlujejo po načelu nediskriminatornosti in enakih možnosti in to poudarjajo tudi v oglasih za zaposlitev. Zavedajo se, da so vodilni kadri pomemben dejavnik pri medsebojnih odnosih v podjetju, zato so v Leku zanje pripravili izobraževanja s področja »mehkih veščin«. Tistim zaposlenim, ki so dodatno obremenjeni s skrbjo za bolnega ali invalidnega družinskega člana, pa v Leku nudijo

pomoč v smislu manjše obremenjenosti in lažje organizacije dodatnih dejavnosti pri skrbi za družinskega člana.

Na intranetu so vpeljali novo rubriko, namenjeno izključno obveščanju zaposlenih o novih ukrepih oziroma o usklajevanju družinskih in poklicnih obveznosti, ki jih nudi podjetje in imenovali pooblaščenca za usklajevanje poklica in družine (Lek 2009).

3.5.3 SAVA

Tudi Sava je med tistimi, ki so prvi prejeli certifikat Družini prijazno podjetje. Prisegajo na odkrit pogovor z zaposlenimi, saj s tem, ko jim prisluhnejo, lahko pridobijo koristne rešitve. Zavedajo se, da ukrepi, ki so jih sprejeli v okviru certifikata Družini prijazno podjetje, ne prinašajo pozitivnih učinkov le zaposlenim, temveč posledično tudi podjetju.

V okviru projekta Družini prijazno podjetje so izbrali 14 ukrepov, ki jih bodo vpeljali v poslovanje v roku treh let. Podjetje pa se lahko pohvali s tem, da je 70 odstotkov ukrepov iz kataloga ukrepov za lažje usklajevanje družine in dela izvajalo že pred vključitvijo v postopek za pridobitev certifikata. Torej je bila skrb za zaposlene v veliki meri prisotna že prej.

Med novimi ukrepi pa so dodatni dan plačanega dopusta za tiste starše, ki imajo prvošolčke, saj bodo tako lahko skupaj s svojimi malčki v celoti preživeli njihov prvi šolski dan. Zaposleni imajo po novem možnost izrabe letnega dopusta v dejavnosti Turizem, tudi v poletnem času. Prav tako je novost dan odprtih vrat za družine zaposlenih ter upokojujence, z namenom, da se seznanijo z delom svojih najbližjih ter spremembami v podjetju. Ker je zdravje zaposlenih pomemben dejavnik, so uvedli sofinanciranje športnih dejavnosti oziroma organizirano rekreacijo v okviru športnega društva Savčan, tako za zaposlene kot njihove družinske člane. Zaposleni imajo popuste pri uporabi počitniških kapacitet poslovne skupine Sava. Izkoristijo lahko popuste pri vseh izdelkih, ki jih dobavljajo Savini dobavitelji, na voljo pa so jim tudi ugodnejša stanovanjska posojila za reševanje stanovanjskih problemov (Letno poročilo skupine Sava 2007).

Irena Pipan Ropret, ki je ena izmed treh pooblaščenk za Družini prijazno podjetje v poslovni skupini Sava, pravi, da so v začetku marca 2009 zaposlenim ponudili anketo o zadovoljstvu z ukrepi. Trenutni rezultati kažejo, da zaposleni kar dobro poznajo ukrepe in da jih ocenjujejo pozitivno.

Posebno dober odziv med zaposlenimi je doživel ukrep rekreacija za zaposlene in družinske člane. Po uvedbi ukrepa smo znotraj podjetja iskali možnosti, tudi v nasprotju z davčno zakonodajo, kako realizirati različne športne aktivnosti za zaposlene. Rezultat tega je bil ustanovitev društva Savčan – lokacija Kranj, ki so ga ustanovile družbe na omenjeni lokaciji z namenom in zavedanjem o pomembnosti skrbi za zdravje zaposlenih, ki se rezultira z aktivnim preživljanjem prostega časa in usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja. Društvo se zavzema za trajnostni razvoj zdravja zaposlenih v poslovni skupini kot njihovih družinskih članov in s tem trajnostni razvoj družb in družine kot celote, saj se z druženjem poglobljajo družinske vezi, večje je razumevanje samega sebe ter okolice.

Danes društvo Savčan šteje skoraj 600 članov (zaposleni in ožji družinski člani). V okviru društva delujejo sekcije, za katere se je pri zaposlenih kazal največji interes: pohodništvo, plavanje, smučanje, badminton, aerobika in fitnes, košarka, nogomet ipd. Število članov se nenehno povečuje; ustanavljajo se nove sekcije, za katere se med zaposlenimi pokaže večji interes.

Velik pozitiven odmev med zaposlenimi je doživel tudi ukrep Dan odprtih vrat, za zaposlene in njihove ožje družinske člane ter upokojene sodelavce.

Ukrep Popusti za zaposlene vsebuje popuste v okviru turistične dejavnosti poslovne skupine Sava, in sicer so se dogovorili, da imajo zaposleni in njihovi ožji družinski člani 25 odstotni popust pri uporabi osnovnih hotelskih storitev. Druge vrste popustov se nanašajo na popuste pri dobaviteljih pri poslovni skupini Sava, in sicer gre za izdelke, kot so hrana, oblačila, obutev in izdelki za dom. Tudi ti popusti so pri zaposlenih dobro sprejeti, ob pripombah, da so popusti prenizki. Podani so predlogi za razširitev popustov, pri turizmu za wellness storitve (Ropret Pipan 2009).

4 ELEKTRO GORENJSKA

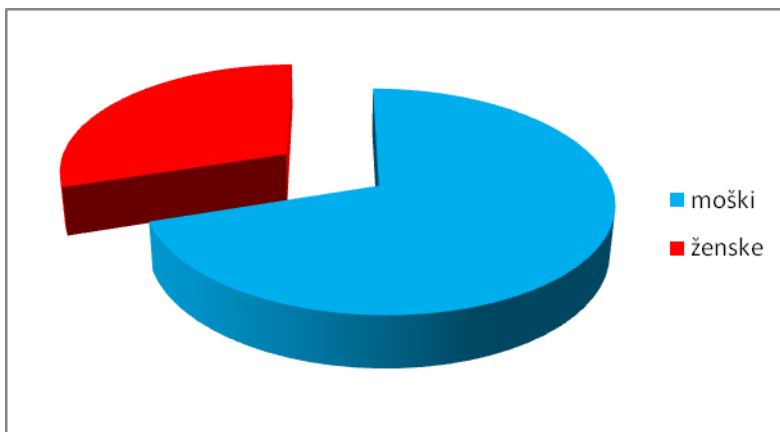
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Elektro Gorenjska je eno od petih podjetij za distribucijo električne energije v Sloveniji, ki zagotavlja dobavo električne energije približno 83.000 odjemalcem v severozahodnem delu Slovenije. Je najmanjše izmed distribucijskih podjetij pri nas, kljub temu pa proizvede največ okolju prijazne električne energije (energije iz obnovljivih virov), ki jo proizvajajo Gorenjske elektrarne - hčerinsko podjetje Elektra Gorenjska. Podjetje je bilo leta 1998 na podlagi predhodnega lastninjenja reorganizirano v delniško družbo z večinskim državnim deležem. Sedež družbe je v Kranju, ena enota pa se nahaja tudi v Žirovnici. Podjetje ima 8 krajevnih nadzorništev, in sicer: Bohinj, Cerklje-Visoko, Jesenice-Kranjska Gora, Kranj, Radovljica-Bled, Škofja Loka-Medvode, Tržič in Železniki.

Družbo vodi enočlanska uprava, ki jo vodi predsednik uprave ter trije svetovalci: svetovalec za kakovost, svetovalec za tehnične zadeve in strategijo ter svetovalec za splošne zadeve. Podjetje sestavlja pet organizacijskih enot, ki jih vodijo izvršni direktorji. Organizacijska enota distribucijsko omrežje skrbi za obratovanje in vzdrževanje naprav in omrežja, izvajanje investicij ter je odgovorna za ukrepe vezane na elektroenergetsko infrastrukturo. Organizacijska enota nakup in prodaja skrbi za nakup energije na trgu ter prodajo energije končnim odjemalcem in je odgovorna za dejanja povezana s prodajo električne energije. Organizacijska enota izvajanje vzdrževanja in gradenj skrbi za tržno izvedbo vseh vzdrževalno-investicijskih del na lastni in tuji elektroenergetski infrastrukturi ter za trženje počitniških kapacitet in nepremičnin. Organizacijski enoti splošne in tehnične storitve in finančno ekonomske storitve sta podporni enoti prej omenjenim trem enotam in hčerinskemu podjetju Gorenjske elektrarne, d. o. o. (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2007).

Povprečno število zaposlenih v letu 2008 je bilo 322, izmed teh je bilo 70 % moških in 30% žensk. Strukturo zaposlenih po spolu v letu 2008 prikazuje slika 4.1.

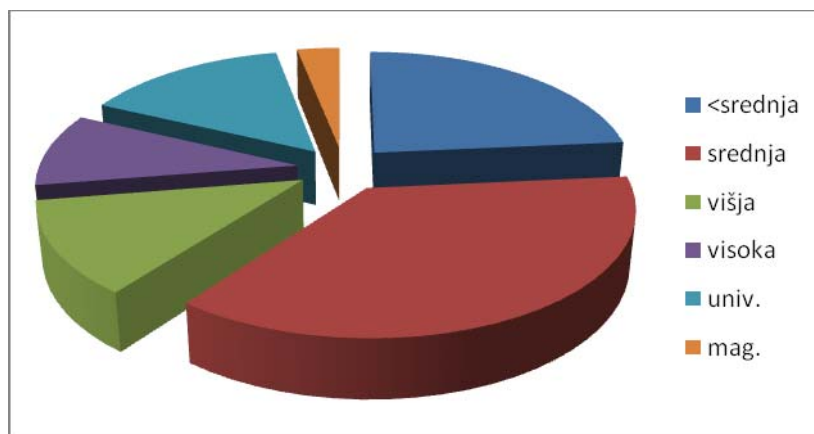
Slika 4.1: Struktura zaposlenih po spolu v letu 2008



Vir: Elektro Gorenjska (2009).

Povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih v letu 2008 je bila 5,62. Največ zaposlenih, to je 36,84%, je imelo dokončano srednjo šolo, s 23,53% pa so jim sledili tisti z manj kot srednjo šolo. 14, 86% jih je imelo univerzitetno izobrazbo, 12,07% višjo šolo, 9,6% visoko šolo, 3,10 % zaposlenih v letu 2008 pa je bilo magistrov. Na sliki 4.2 so razvidne stopnje izobrazbe kot procent zaposlenih v letu 2008.

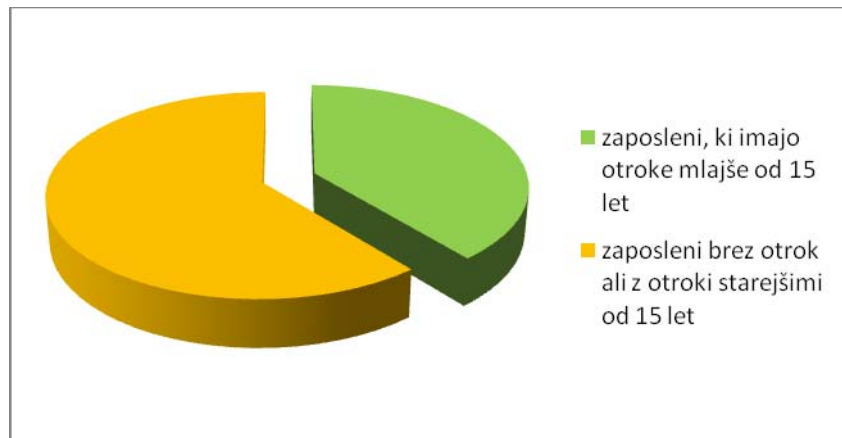
Slika 4.2: Stopnja izobrazbe zaposlenih v letu 2008



Vir: Elektro Gorenjska (2009).

Ker so družini prijazni ukrepi namenjeni predvsem staršem z majhnimi otroki, sem v grafu na sliki 4.3 prikazala odstotek staršev z otroki mlajšimi od 15 let. Teh staršev je bilo konec leta 2008 39%. V tem odstotku pa niso zajeti tisti zaposleni, ki negujejo družinske člane s posebnimi potrebami.

Slika 4.3: Delež zaposlenih z otroki, mlajšimi od 15 let



Vir: Elektro Gorenjska (2009).

Povprečna starost zaposlenih konec leta 2008 je bila 41,7 let, zato sklepam, da veliko zaposlenih vzgaja majhne otroke oziroma najstnike.

4.2 DRUŽBENA ODGOVORNOST V PODJETJU ELEKTRO GORENJSKA

Podjetje razume družbeno odgovornost kot:

- pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih,
- etično in pošteno poslovanje,
- spoštovanje temeljnih človekovih pravic,
- odgovorno ravnanje z okoljem,
- skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja (Elektro Gorenjska 2007).

Družba v okviru družbene odgovornosti deluje na treh področjih, in sicer:

- **SKRB ZA OKOLJE V PODJETJU**

Skrb za okolje in izboljšanje stanja okolja je v podjetju Elektro Gorenjska stalno prisotna. Podjetje se trudi zmanjševati negativne družbene in okoljske vplive ter ustvariti dodano vrednost za lokalno skupnost. Tudi zaposleni z manjšimi ukrepi (ločeno zbiranje odpadkov, zbiranje starega papirja) po svojim močeh skrbijo za okolje. Za ogrevanje poslovne stavbe in objektov uporabljajo zemeljski plin, del energije pa je pridobljen iz obnovljivih virov.

- **SKRB ZA LOKALNO SKUPNOST**

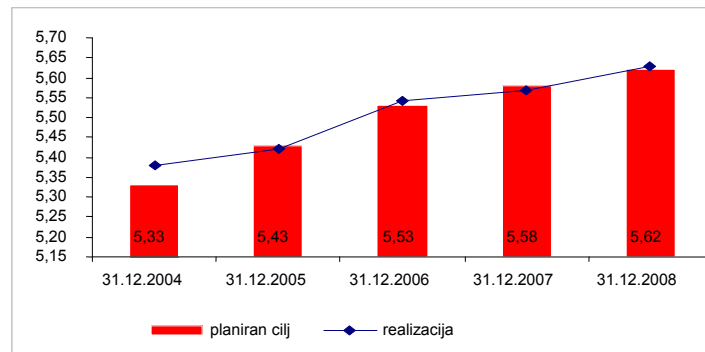
Družba po svojih zmožnostih prispeva k razvoju znanosti, kulture, športa in družbenih dejavnosti v lokalni skupnosti. Različnim organizacijam pomaga pri delovanju materialno, v obliki donacij, z delom ali s sponzorskimi sredstvi in tako pripomore k lokalnemu, gospodarskemu ali individualnemu razvoju. Družba skrbi za redno in kakovostno komunikacijo s svojimi odjemalci, poslovnimi partnerji, delničarji in mediji.

- **SKRB ZA ZAPOSLENE**

Družbeno odgovornost organizacija izkazuje z vsako politiko na področju kadrov, ki je dolgoročna in upošteva potrebe zaposlenih, saj tako vpliva na lažje usklajevanje delovne in zasebne sfere življenja (Černigoj Sadar 2004).

Skrben odnos do zaposlenih izraža družba z nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem svojih kadrov, saj se zaveda, da so naložbe v izobraževanje zaposlenih hkrati naložbe v prihodnost družbe. Če se opazi, da delavec zaradi neustrezne usposobljenosti ni dovolj učinkovit, ga podjetje napoti na ustrezno izobraževanje. Posamezniki po vsakem usposabljanju izpolnijo vprašalnik, iz katerega je razvidno zadovoljstvo le-tega z obiskanim usposabljanjem ter podajo predloge, na katerih področjih bi se še želeli izpopolniti. Družba spodbuja zaposlene pri nenehnem usposabljanju, izpopolnjevanju in izobraževanju, kar se že odraža z vedno večjim zanimanjem zaposlenih za izobraževanje. Slika 4.4 prikazuje planirano in dejansko povprečno stopnjo izobrazbe zaposlenih med letoma 2004 in 2008.

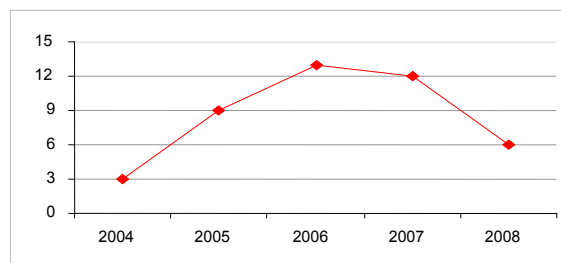
Slika 4.4: Planirana in dejanska povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih po letih



Vir: Elektro Gorenjska (2009).

V družbi se trudijo na vodstvena delovna mesta zaposliti že zaposlene delavce v podjetju in s tem poskušajo ohranjati visoko stopnjo motiviranosti zaposlenih in povečati konkurenčnost notranjega trga delovne sile. Skušajo se ugoditi tudi tistim zaposlenim, ki si želijo zamenjati področje dela. Zaposleni imajo tudi možnost dajanja predlogov. Na to možnost se odzivajo, saj se je pojavilo že več inovacijskih predlogov in posledično tudi nagrajevanja. Nagrajeni so tudi tisti zaposleni, ki so mentorji pripravnikom. Tem pripada mesečni dodatek za vsakega pripravnika od IV. do VII. stopnje strokovne izobrazbe v višini 10 % osnovne plače mentorja. Na tak način se v podjetju nagrajuje zaposlene, se jih motivira in hkrati povečuje njihovo zadovoljstvo. Slika 4.5 prikazuje število zaposlenih, ki so prejeli dodatek za mentorstvo pripravnikom. Ob koncu leta se na podlagi uspešnosti poslovanja zaposlenim izplača nagrada, ki temelji na vložnem delu, ki je prispevalo k doseženim rezultatom družbe.

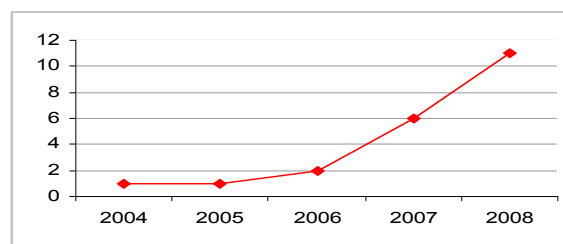
Slika 4.5: Število zaposlenih, ki so prejeli dodatek za mentorstvo pripravnikom



Vir: Elektro Gorenjska (2009).

Družba izplačuje tudi jubilejne nagrade za 10, 20, 30 in 35 let delovne dobe. Tistim zaposlenim, ki darujejo kri, dvakrat letno pripada dodaten dan izrednega plačanega dopusta in se jim tako omogoča, da se udeležujejo krvodajalskih akcij. Za nadomeščanje, ki traja več kot 30 koledarskih dni, delavec prejme plačo za delo, ki ga je opravljal med nadomeščanjem. Na ta način se delavce motivira, da vestno opravljajo svoje delo. Slika 4.6 prikazuje število zaposlenih, ki so za nadomeščanje odsotnega delavca prejeli višjo plačo med letoma 2004 in 2008.

Slika 4.6: Število zaposlenih, ki so za nadomeščanje odsotnega delavca prejeli višjo plačo

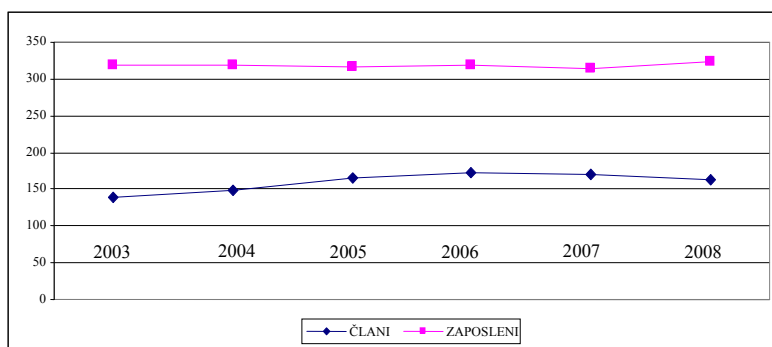


Vir: Elektro Gorenjska (2009).

Pridobivanje povratnih informacij od zaposlenih je korak na poti k delovni uspešnosti podjetja. Te pridobivajo s pomočjo anonimne ankete, ki jo izvajajo vsaki dve leti ter z letnimi razgovori, ki se opravljajo letno. Vsak delavec se ima možnost enkrat mesečno pogovoriti z upravo, pri čemer mu ni potrebno predhodno opredeliti teme pogovora.

Podjetje zaposlenim nudi počitniške kapacitete na različnih lokacijah po zelo ugodnih cenah, kjer lahko s svojimi najbližjimi preživijo počitnice. Kapacitete se nahajajo tako ob morju, na smučiščih kot tudi v zdraviliščih. Poleg ugodnega oddiha v počitniških kapacitetah spodbuja zaposlene k sodelovanju na športnih dogodkih, saj se zavedajo, da je nezadostna telesna dejavnost eden izmed najpomembnejših dejavnikov nezdravega življenjskega sloga. V podjetju od leta 1996 deluje športno društvo. Včlanjeni v njem lahko koristijo smučarske karte, zakup dvoran in igrišč, se udeležujejo kolesarskih tur, pohodov v hribe, sodelujejo na športnih igrah elektrodistribucijskih podjetij, na katerih so tisti s posebnimi dosežki tudi dodatno nagrajeni. Slika 4.7 prikazuje število članov športnega društva ter število vseh zaposlenih v podjetju med letoma 2003 in 2008. Za isto obdobje pa je v tabeli 4.1 prikazan procent zaposlenih, ki so člani športnega društva.

Slika 4.7: Število članov športnega društva ter število vseh zaposlenih v podjetju



Vir: Elektro Gorenjska (2009).

Tabela 4.1: Odstotek članov športnega društva po letih

Leto	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% ČLANOV	44	47	52	54	54	51

Vir: Elektro Gorenjska (2009).

Zaposlene v podjetju se spodbuja, da se udeležujejo internih dogodkov družbe, saj neformalna druženja, tako zaposlenih kot vodilnih in sodelovanja v različnih društvih pomagajo graditi tradicijo, kolektivni duh in pripadnost družbi. Udeležujejo se lahko dogodkov, kot so dan podjetja, novoletnih zabav, slikarskih ter fotografskih razstav in podobno. Otroke zaposlenih pa ob novoletnih praznikih v podjetju obišče božiček in jih obdari.

4.2.1 UGODNOSTI V PODJETJU ELEKTRO GORENJSKA, KI POMAGAJO PRI USKLAJEVANJU ZASEBNEGA IN POKLICNEGA ŽIVLJENJA

V poglavju so navedene ugodnosti in dopusti, ki so v podjetju višji od zakonsko določenih. Preden sem se lotila empiričnega dela naloge, sem želela preveriti, katere ugodnosti v podjetju zaposleni najpogosteje izkoriščajo. Odgovore sem iskala med zaposlenimi v podjetju ter Kolektivni pogodbi podjetja (2004). Na kratko jih predstavljam v naslednjih štirih poglavjih.

Dopusti in prosti dnevi, ki pripadajo zaposlenim ob določenih okoliščinah:

- ob rojstvu otroka, zaposlenemu pripadata 2 dneva plačanega dopusta,
- za vsakega otroka do 15. leta starosti pripada dodaten dan dopusta letno,
- za druge oskrbovane osebe v gospodinjstvu zaposlenemu pripada dodaten dan dopusta letno,
- samohranilcem z enim ali več otroki do 7 let pripadajo dodatni trije dnevi dopusta,
- delavcem, ki varujejo in negujejo težje telesno ali duševno prizadeto osebo, s katero živijo v skupnem gospodinjstvu, se letni dopust podaljša še za dodatnih 5 dni (dva dni več od zakonsko določenega),
- če se delavcu poroči otrok, mu pripada dan dopusta,
- delavcu, ki je odsoten z dela zaradi sklenitve zakonske zveze, pripadata 2 dneva plačanega dopusta,
- ob selitvi na drug naslov se delavcu dodelijo dodatni 3 dnevi dopusta,
- odsotnost z dela je zaposlenim dodeljena tudi ob dnevu elektrogospodarstva,
- pred nekaterimi večjimi prazniki, zaposleni lahko odidejo z dela uro prej, šteje pa se jim polni delavnik,
- če je delavec prisoten na delovnem mestu nad osem ur, višek ur (ob dogovoru z nadrejenim) lahko izkoristi v obliki odsotnosti z dela.

Ugodnosti, ki spadajo v področje prostega časa in zdravja zaposlenih so:

- podjetje zaposlenim in njihovim družinskim članom nudi počitniške kapacitete po zelo ugodnih cenah. Kapacitete se nahajajo v hribih, na morju in v zdraviliščih,
- poleg rednih zdravstvenih pregledov, ki jih morajo opraviti zaposleni imajo ugodnost pri Mestni optiki, kjer lahko skupaj z družinski člani, opravijo brezplačno merjenje dioptrije, ob nakupu očal in leč pa jim pripada do 20% popust,
- možnost brezplačne uporabe športnih objektov,
- članstvo v športnem društvu podjetja omogoča zaposlenim udeležbo pri organiziranih kolesarskih in pohodniških izletih, odbojki, smučanju ipd.

- podjetje organizira dogodke, ki zaposlenim predstavljajo brezskrbno druženje.

Podjetje podpira nenehno izobraževanje. Delavce se v interesu podjetja pošilja na redna šolanja, izpopolnjevanja, tečaje in seminarje.

- v primeru, da se delavec izobražuje v lasnem interesu, ima pravico do plačanega študijskega dopusta na dan, ko prvič opravlja posamezni izpit in dva dni za diplomu,
- delavec, ki se izobražuje v interesu delodajalca (izobraževanje ob delu), pa ima pravico do 2 delovnih dni za vsak izpit na ravni izobraževanja do vključno V. stopnje zahtevnosti, 3 dni za vsak izpit na višji in visoki stopnji izobrazbe ter 5 delovnih dni za specialistični in magistrski študij. Za zaključni izpit na ravni izobraževanja do V. stopnje zahtevnosti pripada 7 delovnih dni, za pripravo diplome na višji ali visoki šoli 10 delovnih dni ter za pripravo in zagovor specialistične, magistrske ali doktorske naloge 20 delovnih dni.

Ostale ugodnosti:

- prijazen delovni čas do zaposlenih z družinami,
- prednost otrok zaposlenih pri opravljanju počitniškega dela v podjetju,
- primerno opremljena delovna mesta,
- motiviranje zaposlenih v obliki nagrajevanja mentorjev pripravnikov in če je možno, upoštevanje želja zaposlenih (npr. želja po drugem področju dela),
- stanovanja, ki so v lasti podjetja imajo zaposleni možnost najeti po zelo ugodnih cenah.

Navedene ugodnosti so predmet tekoče prakse poslovanja in za nekatere zaposlene že tako »samoumevne«, da jih niti ne umeščajo med dodatne ugodnosti, ki jim jih podjetje ponuja.

4.3 METODOLOŠKI OKVIR

Eden od ciljev diplomskega dela je ugotoviti, kaj je tisto, kar delodajalca prepriča, da v poslovanje vpelje družini prijazno politiko. S pomočjo individualnih poglobljenih intervjujev, ki sem jih opravila z menedžmentom v podjetju Elektro Gorenjska, sem iskala motive oziroma dejavnike, ki bi jih, kot delodajalca prepričali, da se odločijo za uvedbo posameznega ali skupine ukrepov.

4.3.1 KVALITATIVNI PRISTOP K RAZISKAVI – POGLOBLJENI INTERVJU

Gre za sproščen poglobljen pogovor o vnaprej določenih temah, ki pa je dovolj odprt, da sodelujoči lahko izražajo tudi spontana in navidez s tematiko nepovezana razmišljanja. Področja, na katerih se ta metoda uporablja, so predvsem raziskave s poslovno javnostjo, analiza nakupnega vedenja, raziskave s področja oglaševanja in raziskave, ki razkrivajo odnos do tabuiziranih tem (Gfk Slovenija 2009). Ko se raziskovalec že spozna z nekim znanstvenim problemom, v svoje raziskovanje vpelje formalne intervjuje in tako preveri že dobljene informacije, o tem pridobi poglobljeno mnenje in s tem zaokroži celotno sliko o raziskovalnem problemu (Singleton in Straits 2005).

Za to metodo sem se odločila, ker ima prednosti v smislu, da anketirancu dopušča, da pove čimveč, zaradi neposrednega stika anketiranca in anketarja se morebitni nesporazumi sproti rešujejo in kar je najpomembnejše, razkriva vrednote, občutke in stališča posameznika ter omogoča temeljit vpogled v ozadje dejanj anketirane osebe.

Intervjuje sem opravila v juliju in avgustu 2009 s tremi predstavnicami menedžmenta v podjetju Elektro Gorenjska. Poglobljeni intervjuji so temeljili na pripravljenih okvirnih vprašanjih, ki pa so pri vsaki posameznici odstopala v določenih smereh. Vse anketirane osebe so bile ženske, stare med 30 in 40 let. So visoko izobražene, ena z univerzitetno izobrazbo ter dve magistrici znanosti. Dve sta v podjetju že od vsega začetka (13 in 14 let delovne dobe), ena pa približno 3 leta (od 10 let delovne dobe) in to ni njena prva zaposlitev. Vse so matere in imajo vsaj enega otroka mlajšega od 14 let. Osebe, pripravljene sodelovati v intervjujih so bile: vodja kadrovske službe, vodja službe za marketing ter njuna nadrejena, izvršna direktorica organizacijske

enote, kamor spada tudi področje upravljanja s človeškimi viri. Podatke oziroma mnenja, ki sem jih pridobila v povprečno 70 minut trajajočih intervjujih, sem strnila v zaokroženo in smiselno celoto tako, da sem glede na tematiko več odgovorov predstavila v posameznem poglavju.

4.3.2 REZULTATI RAZISKAVE

Prevladuje enotno mnenje o tem, da je podjetje do zaposlenih z družinami prijazno podjetje. Ena oseba omeni, da bi obstoječe ukrepe lahko še nadgradili. Ko so odgovor utemeljevale, so najpogosteje omenjale delovni čas, posluš delodajalca ob reševanju družinskih težav (možnost izhoda med delovnim časom ob dogovoru z nadrejenim), več dopusta od zakonsko določenega, ugodnosti pri športnih aktivnostih, ugoden najem počitniških kapacitet, ki so v lasti podjetja, neformalna druženja ipd. Izvršna direktorica doda: *»Za organizacijo je značilna močna prisotnost socialne komponente zagotavljanja boljše kakovosti življenja. Podjetje zaposlenim nudi ugodnosti, ki so nad zakonsko predpisanimi, delavce se spodbuja, da razvijajo lastne interese, ki so v povezavi z dejavnostjo organizacije, kar se izkazuje tudi v uspešnosti skupin, ki se jih poskuša tudi nagrajevati z objavami v internem glasilu, na intranetu, kjer so predstavljeni nagrajenci.«*

Kot vodje oziroma nadrejene menijo, da imajo dovolj posluha in razumevanja za osebne težave svojih podrejenih. Vodja kadrovske službe pravi: *»Vsak delavec se o tem dogovarja s svojim nadrejenim v okviru službe, v katero je razporejen. Zdi se mi, da imamo v večini primerov vodje za to posluh«*. Tudi v anketi o zadovoljstvu, ki jo letno izvajajo v podjetju, so zaposleni močno podprli svoje vodje ter izrazili zadovoljstvo z njihovim delom. Vse sodelujoče so na vprašanje, ali menite, da s svojim vedenjem (osebno) podpirate družini prijazno politiko v podjetju, odgovorile pritrdilno. Predpostavljam, da je temu tako, tudi zaradi prisotnosti majhnih otrok v njihovem zasebnem življenju, saj se tudi same soočajo s problemi usklajevanja teh dveh sfer.

Z vpeljanimi ukrepi, želijo doseči večje zadovoljstvo zaposlenih. Dve sta, kot posledico zadovoljstva, opozorili na bolj kakovostno opravljeno delo. Torej lahko

povzamem, da želijo z vpeljavo ukrepov prispevati tudi k uspešnosti podjetja. Kot posledice, ki jih prinesejo uvedeni ukrepi delodajalcu in zaposlenim, navajajo naslednje: zadovoljstvo zaposlenih, večjo storilnost, motivacijo, pripadnost in dobro opravljeno delo. Vodja kadrovske pravi: *»Veliko pomeni že to, da se zaposleni ne obremenjuje s tem, ali bo ob 11h lahko »skočil ven« in uredil neko nujno osebno zadevo. Ker ve, da s tem (ob predhodnem dogovoru z nadrejenim) ne bo težav, vsaj tisti čas, ko je na delovnem mestu, kakovostno in intenzivno opravlja svoje delo. S tem pridobi tako zaposleni, ki je manj obremenjen, kot delodajalec, saj je delo (v času prisotnosti delavca na delovnem mestu) dobro opravljeno.«* Glede negativnih posledic ukrepov, sta vodja kadrovske in njena nadrejena razmišljali podobno. Obe sta omenili stroške. Izvršna direktorica: *»Za zaposlene ne vidim nobenih negativnih posledic. Podjetje pa je obremenjeno z višjimi stroški, a te stroške lahko tretiramo kot vlaganje v zaposlene«*. Njena podrejena: *»Na prvi pogled, kot negativno posledico vidim le povečanje nekaterih stroškov. Vprašanje pa je, koliko z večjo uspešnostjo podjetje pridobi nazaj, če potem sploh še lahko govorimo o stroških.«* Ena opozori tudi na morebitno izkoriščanje ukrepov v druge namene.

V podjetjih, kjer poročajo o izvajanju različnih ukrepov za zaposlene, se večkrat izkaže, da zaposleni z njimi sploh niso seznanjeni in jih zato tudi ne izkoristijo. Do tega lahko privede slabo interno komuniciranje v podjetju ali neformalnost ukrepov. V podjetju naj bi bili zaposleni seznanjeni z ukrepi, a sem skozi intervjuje spoznala, da se nekaj ukrepov izvaja še v neformalni obliki. Vodja kadrovske službe pravi: *»Da, jih. Večina ukrepov je zapisana v kolektivni pogodbi ali pravilnikih, tako da jih zaposleni poznajo.«* Izvršna direktorica: *»Ukrepe poznajo, uporabljajo pa jih tisti, ki so zainteresirani. Nimajo vsi zaposleni enakih želja in zaposlenih ne smemo siliti, da izkoristijo neko ugodnost, če nimajo te želje, saj bi v tem primeru dobili drugačen rezultat od zelenega.«*

Ukrepi, ki jih moje sogovornice želijo uvesti v poslovanje so različni. Največ ukrepov je navedla vodja kadrovske službe, in sicer: dodaten dan dopusta za starše prvošolčkov, v okviru dneva odprtih vrat organizirani ogledi naprav (v lasti podjetja) za družine, še bolj fleksibilen delovni čas ter delo na domu. *»Delo na domu, bi se lahko izvajalo le na tistih delovnih mestih, kjer narava dela to dopušča, a se mi zdi, oziroma se bojim, da za tovrstno delo še nismo dovolj »zreli««*. Ovir za uvedbo

ukrepov sicer ni navedla, pravi pa, da predlogi še niso bili posredovani pravi osebi. Vodja marketinga je izpostavila dodaten dan izrednega dopusta za starše prvošolčkov. Na vprašanje, zakaj tega ukrepa še ne izvajajo, je odgovorila: *»S strani zaposlenih še ni bilo izraženega velikega interesa«*. Izvršna direktorica pa izpostavlja dnevno varstvo otrok. *»To bi bilo izvedljivo pod pogojem, da bi se povezali s še kakšnim podjetjem, saj je v podjetju premalo otrok, da bi lahko formirali normalne starostne skupine. Prav tako pa ni pričakovati, da bi vsi zaposleni svoje otroke vključili v to varstvo, saj nekateri na delo hodijo iz oddaljenih krajev«*, je povedala.

Zavedanje, da družinsko življenje vpliva na plačano delo in obratno, je prisotno pri vseh sodelujočih. Omenjajo, da hudi psihični pritiski na delovnem mestu negativno vplivajo na družinsko življenje in prav tako družinske težave na opravljanje plačanega dela. *»Pogoste nadure, dežurstva in druge službene odsotnosti, ki so daljše od osem ur, verjetno vplivajo na usklajevanje z družinskimi obveznostmi in na kvaliteto družinskega življenja. Tudi obratno, če so v krogu družine neurejene razmere ali prisotne druge težave, to izčrpava zaposlene starše, jim jemlje energijo, kar vpliva na njihovo storilnost v poklicnem življenju«* dodaja vodja kadrovske službe. Prevladuje mnenje, da je usklajevanje družinskega in poklicnega življenja pomembno področje, na katerem mora svoj del prispevati tudi delodajalec. Menim, da k pozitivnemu pristopu do te tematike in veliki podpori za uvedbo novih ukrepov prispeva dejstvo, da so vse tri matere in so se s težavami pri usklajevanju teh dveh področij že srečale.

V drugem delu intervjujev sem izpostavila in sodelujočim predstavila posamezne ukrepe. Za vsak posamezen ukrep me je zanimalo, če se jim zdi zanimiv za izvajanje v njihovem podjetju, v čem vidijo prednosti in pomanjkljivosti ukrepa in zakaj ga izvajajo, oziroma ne izvajajo. V nadaljevanju bom izpostavila le nekatere. Celotni intervjuji so priloženi v prilogah (priloge A, B in C).

Otroški časovni bonus predstavlja dodaten dan plačanega dopusta za starše prvošolčkov. Na otrokov prvi šolski dan naj bi starši ta dopust izkoristili z namenom, da svojega otroka spremijo v šolske klopi ter preživijo celoten dan z njim. Staršem, katerih otrok pa se uvaja v vrtec, pa bi podjetje omogočalo, da prva dva tedna uvajanja lahko prihajajo v službo kasneje, in/ali prej odidejo iz službe, s tem da manjkajoče ure kasneje nadomestijo.

Ta ukrep se v podjetju delno že izvaja. V času, ko otroka uvajajo v vrtec, se zaposlenim omogoča fleksibilnejši delovni čas kot sicer. Izvršna direktorica: » *Ukrep postopnega uvajanja otroka v vrtec se v podjetju že izvaja, čeprav ni zapisan v nobenem pravilniku. Zaposleni si vzamejo dopust tudi za spremstvo otrok v šolo na njihov prvi šolski dan (pri tem se jih ne ovira), a dodatnega dneva dopusta v ta namen za enkrat še nismo uvedli.*« Ukrep je bil podprt od vseh sodelujočih, negativnih posledic niso omenjale. Ena izpostavi lastno pozitivno izkušnjo, ko so nastopile težave pri uvajanju otroka v vrtec, saj ji je delodajalec omogočil kasnejše prihode na delo in če je bilo potrebno, tudi izhode med delovnim časom.

Izleti in prireditve primerne za zaposlene z družinami ter dan odprtih vrat, so naslednji predlagani ukrepi. Ena izmed sodelujočih je ta ukrep močno podprla, dve pa sta z dosedanjimi aktivnostmi na tem področju zadovoljni in ne vidita potrebe po širitvi letih. Poudarili sta, da so taki dogodki zaželeni, vendar se jih ne udeležujejo vsi, pač pa tisti, ki jim to ustreza. Navedle so kar nekaj dogodkov, ki so se jih lahko udeležili zaposleni skupaj z družinskimi člani. V okviru športnega društva so organizirani pohodi in kolesarske ture, ki se jih poleg zaposlenih lahko udeležijo tudi njihovi družinski člani. Družba je v maju 2009 organizirala Dan odprtih vrat fotonapetostne elektrarne Strahinjš. Obiskovalci so si lahko ogledali delovanje sončne elektrarne ter se seznanili o načinu izkoriščanja sončne energije. Vodja službe za marketing je predstavila projekt, v katerem so konec leta 2008 sodelovali otroci zaposlenih: »*Otroke zaposlenih smo povabili v poslovne prostore podjetja, kjer so soustvarjali pri izdelavi slikanice Zgodba o sončni celici. Slikanica je nadomestila poslovna darila, denar namenjen za darila, pa je bil ob koncu leta doniran porodnišnici Kranj. Otroci so se delavnice udeležili v velikem številu, kjer so s svojimi ilustracijami pomagali pri izdelavi slikanice, hkrati pa so imeli možnost spoznati prostore, kjer njihovi starši preživijo tisti del dneva, ko niso skupaj.*« Izvršna direktorica: »*V podjetju imamo tudi galerijo, kjer se večkrat letno predstavijo znani in manj znani slikarji, pa tudi naši zaposleni, ki so člani fotografske sekcije podjetja. Na te razstave so vedno vabljeni vsi zaposleni, zaželeni pa so tudi zainteresirani družinski člani.*« Za zaposlene se vsako leto organizirajo dogodki, kot so dan podjetja, novoletna zabava, zimske in letne športne igre in drugi dogodki. Izvršna direktorica opozori tudi na izobraževanja mladih po gorenjskih šolah, ki se izvajajo v obliki gostujočih predavanj. »*V sodelovanju z zunanjim izvajalcem poučujemo in osveščamo otroke po gorenjskih*

šolah o varčni rabi električne energije, o obnovljivih virih in podobnih temah. Material pripravimo mi, zunanji izvajalec pa izvaja predavanja.»

Dlje časa odsoten delavec, ki ohranja stik s podjetjem, naj bi bil bolj pripaden delodajalcu, hkrati pa ob vrnitvi na delovno mesto potrebuje manj pomoči in časa, da ponovno samostojno opravlja svoje delo. Naslednji predlagan ukrep je tistim delavcem, ki so odsotni daljše obdobje, omogočiti stalen stik s podjetjem, tako da so še naprej vključeni v interno komuniciranje, ohranijo stik s podjetjem in so seznanjeni s pomembnimi dogajanja znotraj podjetja. Izvršna direktorica pravi: *»Vsi zaposleni imajo dostop do elektronske pošte od doma, kjer so zaradi obsežnega internega komuniciranja obveščeni o pomembnih dogodkih v podjetju. Če je potrebno, se delavce pokliče, oziroma se jim pošlje obvestilo po pošti. Vsak delavec na dom prejme tudi interno glasilo podjetja – Elgo.»* Ta ukrep je že del tekočega poslovanja podjetja in ni potrebe po razširitvi vsebine na tem področju, se strinjajo. Vodja kadrovske poudari, da po dostopu do več vsebin s strani zaposlenih ni bilo izražene želje.

Organizirano varstvo otrok v času šolskih počitnic oziroma v popoldanskem času je ukrep, ki ga moje sogovornice niso podprle. Tu sem imela v mislih tudi tabore ali izlete za otroke zaposlenih, organizirane v času šolskih počitnic. Vodja marketinga: *»Nisem za uvedbo ukrepa. Težko bi bilo pridobiti zadostno število otrok. Niti želja s strani zaposlenih ni bila izražena. V času zimskih počitnic je sindikat organiziral večdnevni tečaj smučanja za otroke zaposlenih. Tečaj je odpadel zaradi prenizkega števila prijavljenih. Starši za te stvari ne pokažejo interesa«.* Vodja kadrovske: *»Za varstvo otrok v okviru podjetja nisem, bila bi v primeru, da bi bil omejen popoldanski čas varstva, na primer do 16-ih, izjemoma dlje. Obstaja bojazen, da bi bili nekateri še dlje časa v službi – saj bi imeli zagotovljeno varstvo otrok, na račun tega pa bi trpelo družinsko življenje.»* Kot oviro navajajo premajhno število otrok v podjetju in pomanjkanje interesa zaposlenih.

Izmenično delo v pisarni in od doma, katerega predpogoj je primerno opremljeno delovno mesto, je eden izmed ukrepov, ki zaposlenim omogoča, da sami razpolagajo s časom in posledično z opravljanjem tako službenih kot družinskih obveznosti. Vodja kadrovske službe je najbolj zainteresirana za izvajanje tega ukrepa. Meni, da nekdo,

ki je discipliniran in organiziran, doma naredi veliko več kot na delovnem mestu, kjer je več motečih dejavnikov. Kot negativno plat ukrepa izpostavi izkoriščanje ter delovna mesta, na katerih narava dela tega načina dela ne dopušča. Omenila je tudi raziskave, ki poročajo o pozitivnih posledicah te oblike dela, na katerih po mojem mnenju, temelji njen pozitiven pristop do ukrepa. Izvršna direktorica pa izpostavi oviro: *»V našem podjetju zaradi področja dela, tele-delo (delo na daljavo) ne bi imelo želenega učinka - zelo malo delovnih mest je takih, kjer bi narava dela to omogočala«.*

Ukrep, izobraževanje za vodilne na temo usklajevanja dela in družine, je bil v celoti podprt. *»Da, če bomo pristopili k postopku za pridobitev certifikata, bo to prvi ukrep, ki ga bomo realizirali. Izobraževanje vodilnih na tem področju, izobraževanje zaposlenih ter ugotovitev potreb in želja zaposlenih bo prvo, kar bomo storili«*, pravi direktorica. Predlagano ocenjevanje vodij s strani podrejenih, v smislu njihovega odnosa do usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti zaposlenih so sodelujoče podprle, a kot del ankete o zadovoljstvu zaposlenih, ki jo v podjetju redno izvajajo. Vodja kadrovske pravi: *»Če bi se vključili v projekt, se mi to zdi smiselno, saj bi s tem prišli do predstave, kako se ukrepi dejansko izvajajo v okviru posameznih služb oziroma enot in na podlagi tega uskladili neusklajena vedenja.«*

Prevladuje mnenje, da je v Sloveniji področje socialne politike v smislu nadomestil, dopustov in drugih ugodnosti dobro urejeno. Izvršna direktorica: *»Ne bi spreminjala. Dobrodošla pa bi bila višja finančna podpora države za vrtce, saj je to velik finančni zalogaj za mlade starše«.* *»Področje, ki ga poznam, podpiram in ga ne bi spreminjala. Ne podpiram pa previsoke socialne podpore, saj nekateri s tem izgubijo interes za iskanje službe«*, odgovori vodja kadrovske službe.

K pozitivni odločitvi za pristop k certificiranju bi vsekakor pripomogla finančna spodbuda države. Kakršnakoli finančna pomoč, subvencioniranje podjetja ob uvedbi novih ukrepov v poslovanje bi spodbudila delodajalce, da se odločijo za uvedbo, menijo sodelujoče. Delodajalce bi motivirala tudi javnosti predstavljena pozitivna izkušnja znanega in uspešnega podjetja. Podjetja, ki bi poročala o pozitivnih posledicah družini prijaznih vpeljanih ukrepov, še posebej tista, ki poslujejo v slovenskem prostoru, bi z uspešnim poslovanjem približala družini prijazne ukrepe

tudi drugim delodajalcem. Sodelovati pa bi morali tudi sindikati, zaposleni in okolica. Izražene želje, zahteve ali celo pritiski bi delodajalce lahko pripeljali do točke, ko bodo začeli razmišljati o uvedbi ukrepov v poslovanje. Direktorica: *»Do pritiska družbe sploh ne more priti, ker se že sami zavedamo tega in smo dovolj iniciativni. Glede pritiska s strani zaposlenih pa bi bile dovolj že samo izražene želje in zainteresiranost zaposlenih, da bi začeli delati v tej smeri.«*

Intervjuvanim osebam tema o usklajevanju poklicne in zasebne sfere življenja vsekakor ni bila tuja. Z redkimi izjemami, ki so jih tudi argumentirale, imajo večinoma pozitivno mnenje o posameznih ukrepih in so mnenja, da bi že obstoječe ukrepe lahko še nadgradili. Ovir pri uvedbi novih ukrepov ne navajajo, z izjemo pomanjkanja časa, saj poudarjajo, da se je za take korake potrebno temeljito pripraviti. Presenetilo me je dejstvo, da veliko ukrepov že izvajajo ali pa jih izvajajo vsaj delno. Ugotavljam, da se kar nekaj ugodnosti, ki jih zaposleni lahko izkoristijo pojavlja še v nezapisani obliki in ob dogovoru z nadrejenim. Kot pravita Černigoj Sadar in Vladimirova (2004), prevladovanje neformalnih politik kaže, da so zaposleni pri svojih poskusih usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti odvisni od presoje vodstva. Menim, da prav zaradi tega lahko prihaja do odstopanj pri izvajanju ukrepov v posameznih enotah podjetja. Pristop k certificiranju po mojem mnenju nekoliko omejuje tudi pomanjkanje kadra, ki se ukvarja z upravljanjem človeških virov.

5 SKLEP

Koncept družbene odgovornosti zahteva dolgoročen trajnostni razvoj podjetja, kot tudi odnos podjetja do ostalih poslovnih subjektov in naravnega okolja. Slapničarjeva (2006, 20) navaja, da je **družbena odgovornost zadovoljevanje različnih interesnih skupin, ki so vpleteni v poslovanje podjetja in ne le lastnikov**. Ker so podjetja del naravnih in družbenih sistemov, se morajo do njih temu primerno obnašati - odgovorno. Tudi družba pričakuje, da bodo podjetja pri svojem poslovanju poleg interesov lastnikov upoštevala interese svojih zaposlenih, okolja, skupnosti, kupcev in drugih deležnikov ter partnersko pristopili k reševanju družbenih problemov.

Skrb za zaposlene je le en vidik družbene odgovornosti podjetja. Vlaganje v kadre v smislu izobraževanj, zdravja, prostega časa, ustreznih delovnih pogojev in drugih ugodnosti je hkrati vlaganje v uspešnost poslovanja. Veliko podjetij, ki se do svojih deležnikov obnaša družbeno odgovorno, poroča o pozitivnih odzivih tako notranje kot zunanje javnosti.

V diplomskem delu je predstavljen projekt **»Družini prijazno podjetje«**, ki omogoča tistim delodajalcem, ki se zavedajo pomena svojih zaposlenih, da gradijo organizacijsko kulturo in organiziranje dela tako, da bo zaposlenim omogočeno lažje usklajevanje plačanega dela in ostalih delov življenja. Podjetja s pristopom k certificiranju dokažejo, da presegajo razmislek o samo ozkih ekonomskih dejavnikih in upoštevajo zaposlene in njihove družinske člane, kot ene izmed pomembnejših subjektov v okviru poslovnega življenja. S tem dokažejo, da mislijo resno in da to ni le neka trenutna »modna muha«, saj se s pristopom k certifikatu obvežejo, da bodo ukrepe nadgrajevali in še naprej iskali nove rešitve, ki bodo zaposlenim pomagali pri usklajevanju dela z družinskimi obveznostmi.

V Sloveniji število imetnikov certifikata iz leta v leto narašča. Od leta 2006, ko je bil izveden pilotski projekt v Zavarovalnici Maribor, je število imetnikov certifikata v Sloveniji naraslo na 49. Empirični del te naloge išče motive delodajalcev, zakaj se podjetja odločajo za pristop k projektu. Kaj je tisto, kar bi delodajalce spodbudilo, da

bi se še naprej, v čim večjem številu, odločali za uvajanje ukrepov v poslovanje podjetij? Zato sem v podjetju, ki še nima certifikata, a skrbi za zaposlene posveča veliko pozornosti, izvedla intervjuje, preko katerih sem želela izvedeti, kaj bi njih motiviralo, da se odločijo za uvedbo certifikata. Iz pogovorov, opravljenih z menedžmentom v podjetju, sem razbrala, da delodajalce ovirajo visoki stroški, ki se pojavljajo ob realizaciji tovrstnih projektov. **Ocenjujem, da bi finančna pomoč države motivirala marsikaterega delodajalca, da se odloči za pristop k projektu.** To nam dokazuje tudi dejstvo, da je od vseh imetnikov več kot polovica, certifikat pridobila v prvem letu izvedbe projekta, ko je bil postopek brezplačen.

Tudi organizacije imajo svoje »idole« v uspešnih in znanih podjetjih. Intenzivnejše poročanje uspešnih imetnikov certifikata o pozitivnih posledicah vpeljanih ukrepov, bi prispevalo k motiviranju podjetij in k razmisleku za vpeljavo ukrepov v njihovo poslovanje. Podjetja o pozitivnih učinkih ukrepov že poročajo, vendar o konkretnih številkah pričajo večinoma raziskave iz tujine. To pa slovenskim delodajalcem ne zadošča, saj v tujini obstajajo drugačni pogoji, v smislu zakonov, aktov in socialnih sporazumov. Ugotavljam, da tudi moje sogovornice ne poznajo raziskav, ki bi poročale o nižjem številu bolniških odsotnosti, nižjih stroških pri iskanju nove delovne sile, znižanju fluktuacije, nižjih stroških namenjenih nadomeščanju odsotnih delavcev, ki prikazujejo razlike kot primerjavo pred uvedbo družini prijaznih ukrepov v poslovanje in po njej. Večinoma poudarjajo zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost podjetju in ugled podjetja v javnosti. **Menim, da bi morala slovenska podjetja bolj izčrpno poročati o svojih dosežkih ob uvedbi ukrepov in te predstaviti širši javnosti s konkretnimi številkami.**

Zaposleni ali njihovi predstavniki bi morali intenzivneje izpostavljati svoje želje, potrebe in interese. S tem bi delodajalca »prisilili«, da začne razmišljati v tej smeri. Interes zaposlenih je bil med pogovori večkrat poudarjen. Tudi intenzivnejše delovanje sindikatov na tem področju bi lahko prispevalo k hitrejšemu napredku pri lažjem usklajevanju dveh pomembnih sfer v življenju zaposlenih.

K dokaj pozitivnemu pristopu do družini prijaznih ukrepov, ki so ga izrazile sodelujoče, po mojem mnenju prispeva dejstvo, da so vse matere. Ocenjujem, da bi bili rezultati drugačni tudi v primeru, ko bi sodelujoči opravljali drugo funkcijo v

podjetju, saj se moje sogovornice ukvarjajo v prvi vrsti s človeškimi viri ter komuniciranjem z ožjo in širšo javnostjo. Tudi uravnotežena spolna struktura bi verjetno doprinesla k drugačnim rezultatom. Oviro pri oblikovanju spolno uravnovešene strukture intervjuvanih oseb je predstavljala nepripravljenost na sodelovanje.

Naj zaključim z mislijo, da lepe besede delodajalca ob neupoštevanju le-teh, nimajo nobene vrednosti. Dobrih razmer za zaposlene pa ne morejo ustvariti le delodajalci. Sodelovanje vlade, socialnih partnerjev in predstavnikov gospodarstva je najboljši način za iskanje in zagotavljanje novih rešitev na področju družini prijaznih delovnih pogojev. O družini prijaznih ukrepih pa se mora kot prvo razširiti pozitivna miselnost. Menim, da se ta že počasi širi med slovenske delodajalce tudi po zaslugi projektov, kot je certifikat Družini prijazno podjetje.

6 LITERATURA

1. *Certifikat družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikat.dpp.si> (5. februar 2009).
2. Černigoj Sadar, Nevenka 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.
3. Černigoj Sadar, Nevenka. 2007. Uvajanje certifikata družini prijazno podjetje v Sloveniji. V *Delo in družina - s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar, 100-112. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Doberlet S., Pia. 2009. Intervju z avtorico. Elektronska pošta, 8.julij.
5. Elektro Gorenjska. 2004. *Podjetniška kolektivna pogodba*. Interno gradivo.
6. --- 2007. *Letno poročilo 2007*. Interno gradivo.
7. --- 2009. *Datoteka: Kadrovska statistika*. Interno gradivo.
8. Glazer, Jože. 1998. Tudi na trgu dela enakopravne – ženske in zaposlovanje. V *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*, ur. Tjaša Mrgole Jukič, Vera Kozmik in Brigita Ačimovič, 199-213. Ptuj: Zgodovinski arhiv.
9. GfK Slovenija 2009. *Poglobljeni intervjuji – intervjuji s strokovnjaki*. Dostopno prek: http://www.gfk.si/marketing_solutions/qualitative_research/qualitative_indepth_interviewsinterviews_with_expert/index.si.html (27.julij 2009).
10. Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Hrženjak, Majda. 2007. *Nevidno delo*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
12. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2007. Uvod: Plačano delo in ostalo. V *Delo in družina - s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar, 13-26. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2006. Starši med delom in družino. *Teorija in praksa* 43: 5-6.
14. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna*

- analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 230-258. Ljubljana: Sophia.
15. Kozmik, Vera. 1995. *Skladnost družinskega in poklicnega življenja*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
 16. Kraševac, Andrej. 2003. *Računovodstvo družbene odgovornosti podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 17. Lek. 2009. *Lek med podjetji, ki jim je bil v Sloveniji med prvimi podeljen certifikat »Družini prijazno podjetje«*. Dostopno prek: <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3863/> (10. junij 2009).
 18. Lorbek, Darija. 2008. *Analiza uporabnosti spletnega mesta Osrednje družboslovne knjižnice Jožeta Goričarja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 19. Makar, Mojca. 2008. *Družbeno odgovorno poslovanje slovenskih podjetij z vidika potrošnikov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 20. Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
 21. Pavlič, Slavica. 1991. *Predšolske ustanove na slovenskem 1834-1945*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
 22. *Resolucija o temeljnih oblikovanju družinske politike*. 1993 Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/resolucija_druzina.pdf (15. maj 2009).
 23. Ropret Pipan, Irena. 2009. Intervju z avtorico. Elektronska pošta, 6. julij.
 24. Sava. 2007. *Letno poročilo skupine Sava 2007*. Interno gradivo.
 25. Singleton, Royce in Bruce C. Straits. 2005. *Approaches to social research*. New York: Oxford University Press.
 26. Slapničar, Sergeja. 2006. Podjetje more dati družbi več, kot ji lahko škoduje. *Finance*, 20 (20. november).
 27. Stropnik, Nada. 1994. *Kaj potrebujemo: družinsko ali prebivalstveno politiko?* Zbornik referatov. Ljubljana: Domus, center za zaščito potrošnikov.
 28. --- 1997. *Ekonomski vidiki starševstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
 29. --- 2007. *Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih*. V *Delo in družina - s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur.

Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar, 135-181. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

30. Šikovec, Urška. 2008. *Implementacija certifikata »Družini prijazno podjetje« v podjetju Si.mobil d.d.*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta .
31. Švab, Alenka. 2001. *Družina: od modernosti k postmodernosti*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
32. *Ustava Republike Slovenije*. 1991. Dostopno prek: [http://www.dz-rs.si/?id=150 & docid =28&showdoc=1](http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=28&showdoc=1) (20. maj 2009).

PRILOGE

Priloga A: Študija primera: prepis poglobljenega intervjuja 1

DATUM	Julij 2009
KRAJ	Sedež podjetja Elektro Gorenjska

1. ALI MENITE, DA STE DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE? ZAKAJ?

Da, smo, do neke mere – saj izvajamo določene ugodnosti, ki so do zaposlenih z družinami prijazni. Ukrepe pa bi lahko še nadgradili.

2. ALI MENITE, DA STE DO ZAPOSLENIH Z DRUŽINSKIMI OBVEZNOSTMI DOVOLJ RAZUMEVAJOČI OZIROMA JIM OMOGOČATE LAŽJE USKLAJEVANJE DELA Z DRUŽINSKIMI OBVEZNOSTMI?

Da, menim, da smo. Seveda se vsak zaposleni o tem dogovarja s svojim nadrejenim v okviru svoje službe. Zdi se mi, da imajo vodje za to v večini primerov posluh.

3. KATERE UKREPE, KI JIH V VAŠEM PODJETJU IZVAJATE, BI OPREDELILI KOT DRUŽINI PRIJAZNE? FORMALNE/ NEFORMALNE?

- delovni čas,
- imamo veliko dopusta (če primerjam z ostalimi podjetji), seveda tudi več od zakonsko določenega,
- možnost pridobitve izrednega dopusta v večjem obsegu kot drugje (na primer sklenitev zakonske zveze zaposlenega ali njegovega otroka, smrt, selitev, elementarne nesreče, tistim, ki varujejo duševno prizadetega družinskega člana ali težjega invalida pripadajo dodatni dnevi dopusta),
- obdarovanje otrok ob novoletnih praznikih,
- druženje ob dogodkih (športne igre, dan podjetja),
- organizirani so pohodi in kolesarske ture, katerih se lahko udeležijo tudi družinski člani,
- ugodnosti pri najemu počitniških kapacitet.

Zakaj jih izvajate?

Zaradi zadovoljstva zaposlenih ter spodbujanja k pripadnosti podjetja.

Kaj imate od tega?

Zadovoljne ter uspešne zaposlene. Zaposleni boljše opravljajo svoje delo, kar posledično pripomore k uspešnosti podjetja.

Jih zaposleni uporabljajo/izkoristijo?

Da, jih. Večina ukrepov je zapisna v kolektivni pogodbi ali pravilnikih, tako da jih zaposleni poznajo.

4. IMATE V MISLIH ŠE KAKŠEN UKREP, KI BI GA ŽELELI IZVAJATI? ZAKAJ?

Seveda, zanimiv bi bil:

- *prost dan za starše prvošolčkov,*
- *organizirani ogledi (npr. naših naprav) za družine,*
- *delovni čas narediti še bolj fleksibilen,*
- *delo na domu.*

Zakaj ga še ne, kaj vas ovira? Do sedaj se v tej smeri še nismo pogovarjali. Ideja še ni bila posredovana pravi osebi.

5. MENITE, DA S SVOJIM VEDENJEM OSEBNO PODPIRATE DRUŽINI PRIJAZNO POLITIKO V PODJETJU?

Da.

6. KAKŠNE SO (PO VAŠEM MNENJU) POSLEDICE, KI JIH PRINESEJO UKREPI ZA PODJETJE IN ZAPOSLENE?

Pozitivne: Zadovoljstvo zaposlenih, saj zaposleni čuti, da podjetju ni vseeno. Veliko pomeni že to, da se zaposleni ne obremenjuje s tem, ali bo ob 11h lahko »skočil ven« in uredil neko nujno osebno zadevo. Ker ve, da s tem (ob predhodnem dogovoru z nadrejenim) ne bo težav, vsaj tisti čas, ko je na delovnem mestu, kakovostno in intenzivno opravlja svoje delo. S tem pridobi tako zaposleni, ki je manj obremenjen kot delodajalec, saj je delo (v času prisotnosti delavca na delovnem mestu) dobro opravljeno.

Negativne: Povečanje določenih stroškov. Na prvi pogled, kot negativno posledico vidim le povečanje nekaterih stroškov, vprašanje pa je, koliko z večjo uspešnostjo podjetje pridobi nazaj - če potem sploh še lahko govorimo o stroških. Drugih negativnih vplivov ne vidim.

7. KAKO PO VAŠEM MNENJU VPLIVA:

PLAČANO DELO NA DRUŽINO ? *Če so v službi hudi psihični pritiski, težko da to ne bi imelo vpliva na družinsko življenje. Pogoste nadure, dežurstva in druge odsotnosti, daljše od 8 ur verjetno vplivajo na usklajevanje z družinskimi obveznostmi in kvaliteto družinskega življenja.*

DRUŽINA NA DELO? *Tudi če so v krogu družine neurejene razmere ali prisotne druge težave (bolezen...), to izčrpa zaposlene starše, jim jemlje energijo, kar vpliva na njihovo storilnost v poklicnem življenju. Delodajalec pa na razmere v družini težko vpliva.*

Sedaj bom navedla nekaj ukrepov, ki jih podjetja uvedejo v poslovanje kot pomoč zaposlenim pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Zanima pa me ali bi bil tak ukrep za vaše podjetje zanimiv oziroma ali bi ga uvedli v poslovanje? Zakaj bi ga oziroma ne bi uvedli v poslovanje. V čem vidite prednosti in slabosti posameznega ukrepa?

1. **UKREP:** OTROŠKI ČASOVNI BONUS

Staršem prvo in drugošolčkov pripada dodaten dan plačanega dopusta za spremstvo otrok v šolo. Starši imajo prost dan na prvi šolski dan (prvega in drugega razreda), ko gre otrok v osnovno šolo. Prav tako se zaposlenim, ki otroke uvajajo v vrtec, omogoča popolnoma fleksibilen delovni čas, v obdobju prvih dveh tednov uvajanja v vrtec (prihodi in odhodi iz službe po potrebi).

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Da. Uvajanje v vrtec pa se že izvaja, če se dogovoriš s svojim nadrejenim.*

Zakaj da/ne (prednosti, slabosti)? *Če delovni proces to omogoča, ne vidim nobenih problemov. Menim, da bi bilo to v našem podjetju izvedljivo. Prednost vidim v tem, da zaposlene razbremenimo psihičnega pritiska, ko na primer uvajajo otroka v vrtec/šolo.*

2. **UKREP:** IZLETI IN PRIREDITVE PRIMERNE ZA ZAPOSLENE Z DRUŽINAMI

Dogodki in izleti so organizirani tako, da se jih lahko udeležijo zaposleni z družinami.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Da.*

Zakaj da/ne? *Zaradi sproščenega druženja ter aktivnega preživljanja prostega časa z družino, saj marsikdaj prostega časa z družino ne preživljamo kvalitetno (gledamo tv).*

Kateri so dejavniki, ki preprečujejo uvedbo? *Nekaj takih dogodkov je že bilo, tako da so v določeni meri realizirani. Drugače pa se o podobnih predlogih še nismo resneje pogovarjali, ovira bi mogoče lahko bila finančne narave.*

3. **UKREP:** OMOGOČITI NOSEČNICAM, DA GREDO V ČASU SLUŽBE NA REDNI GINEKOLOŠKI PREGLED

Nosečim delavkam se omogoči, da gredo na zdravniški pregled kadarkoli, tudi med delovnim časom in se jih pri tem ne ovira.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Da, rekla bi, da se že izvaja. Drugače se tudi ne da, saj mora vsaka ženska že zjutraj oddati kri. Menim, da ženske že sedaj hodijo na preglede v času, ko imajo službo in da se jih pri tem ne ovira.*

4. **UKREP:** OMOGOČITI DLJE ČASA ODSOTNIM DELAVCEM STALEN STIK S PODJETJEM

Dalj časa odsotnim zaposlenim omogočiti, da so v tem času še naprej vključeni v interno komuniciranje, tako ohranijo stalen stik s podjetjem in so seznanjeni s pomembnimi dogajanji.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Da, pa saj imamo že sedaj dostop do pošte pa tudi naš časopis Elgo dobivamo na dom.*

Zakaj da/ne?

Prednost: Si v kontaktu s poslovanjem.

Negativno: Niti med dopustom se ne sprostiš popolnoma, ne »odklopiš« (seveda je to odvisno od posameznika).

Kateri so dejavniki, ki preprečujejo uvedbo? *Niti ni bilo izražene želje po dostopu do več vsebin.*

5. **UKREP:** ORGANIZIRANO VARSTVO OTROK V ČASU ŠOLSKIH POČITNIC / V POPOLDANSKEM ČASU

V času šolskih počitnic podjetje organizira varstvo tistim otrokom, katerih starši do prisotni na delovnem mestu. Organiziranje varstva ali taborov, izletov in podobno. Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Ne.*

Zakaj da/ne? *Nisem za oziroma bila bi, če bi bil omejen popoldanski čas varstva na primer do 16-ih (le za določene izjeme, ki res potrebujejo dlje). Obstaja bojazen, da bi bili nekateri še dlje časa v službi – saj bi imeli zagotovljeno varstvo otrok, na račun tega pa bi trpelo družinsko življenje.*

Bojazen pred tem, da če bi vpeljali vrtec/varstvo v podjetju, pride do tega, da pride odredba, da bi morali imeti vsi zaposleni svoje otroke v varstvu v podjetju, kar pa za nekatere, ki so iz oddaljenih krajev sigurno ne bi bilo ugodno (prej ovira).

6. **UKREP:** DAN ODPRTIH VRAT

Organizirati dan odprtih vrat, ko bi otroci in ostali družinski člani lahko obiskali delovna mesta svojih staršev in videli, v kakšnem okolju delajo in preživljajo čas, ko so odsotni od doma.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Da. Nekaj dogodkov na to temo je že bilo.*

Zakaj da/ne? *Poučevanje, seznanjanje otrok.*

Kateri so dejavniki, ki preprečujejo uvedbo? *Ne vem, najbrž ni bilo resnega predloga.*

7. **UKREP:** IZMENIČNO TELE-DELO (delo od doma)

Zaposleni lahko opravljajo delo izmenično v pisarni in od doma. Predpogoj za to je primerno opremljeno delovno mesto ter zagotavljanje vseh predpisanih zakonskih pogojev.

Da, a menim, da mora biti človek zelo discipliniran – tak naredi doma precej več, kot na delovnem mestu, saj ni motečih dejavnikov, sestankov, telefonov...

Prednost: Večja produktivnost, ni pa nujno, odvisno od človeka. Lažje usklajevanje družinskih s službenimi obveznostmi. Na nekem predavanju so nam predstavili raziskave, ki so poročale o številnih pozitivnih posledicah te oblike dela. Če delovno mesto to omogoča in je delavec dovolj discipliniran, menim, da je taka oblika dela pozitivna tako za delavca kot podjetje.

Negativno: Izkoriščanje. Veliko zaupanje drugače pride do izkoriščanja.

Ovire: Ni bilo govora o tem. Delo na domu, bi se lahko izvajalo le na tistih delovnih mestih, kjer narava dela to dopušča, a se mi zdi, oziroma se bojim, da za tovrstno delo še nismo dovolj zreli.

8. UKREP: IZOBRAŽEVANJE ZA VODILNE ZA PODROČJE USKLAJEVANJA DELA IN DRUŽINE

Organizacija/podjetje organizira izobraževanja za vodilne, na katerih se opredeli pomen odnosa do zaposlenih, informira o možnih ukrepih družini prijazne politike in opozarja na njihove prednosti in pomanjkljivosti.

Da.

Pozitivno: Ozaveščanje vodilnih in podpora pri ukrepih.

9. UKREP: OCENJEVANJE VODIJ S STRANI PODREJENIH

Zaposleni ocenjujejo svoje vodje. Ocena vključuje tudi odnos vodij do usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

Da, v okviru ankete o zadovoljstvu, ki se že izvaja.

Če bi vpeljali certifikat Družini prijazno podjetje se mi to zdi smiselno, trenutno pa ne. V tem primeru bi videli, kako se to izvaja v okviru posameznih enot/služb in uskladili neusklajena vedenja. Pred pristopom k projektu pa bi bilo smiselno raziskati teren.

10. UKREP: UPOŠTEVANJE ANGAŽMAJA ZAPOSLENEGA ZUNAJ ORGANIZACIJE/PODJETJA

Znotraj prostovoljnih dejavnosti se posameznik uči ali pogloblja pomembne socialne veščine. Pri zaposlovanju ali napredovanju zaposlenega se te veščine upoštevajo kot dodatne kvalifikacije. Organizacija/podjetje spodbuja angažiranje zaposlenih v prostovoljnih dejavnostih, še posebej v primeru, da so te povezane z družino.

To se že podpira in tudi omogoča delavcem, še posebej če gre za humanitarne namene. Imamo gasilce, potapljače in pripadnike vojske.

11. UKREP: ŠTIPENDIJE ZA OTROKE ZAPOSLENIH

S podeljevanjem štipendij, organizacija/podjetje ne le finančno razbremenjuje gospodinjstvo zaposlenih, temveč investira tudi v lastno prihodnost. Pri tem mora podjetje/organizacija upoštevati načelo nediskriminatornosti, tako da je družinski status lahko le dodaten kriterij za izbiro.

Da, štipendiste, katerih starši so zaposleni, pri nas že imamo. Štipendiramo študente elektrotehnične smeri, zato morajo izpolnjevati ta pogoj. V primeru da se delavec ponesreči ali poškoduje tako hudo, da postane invalid, podjetje otroku delavca dodeli štipendijo ne glede na smer študija. Prav tako imajo prednost pri počitniškem delu v podjetju otroci zaposlenih.

Mogoče je pri štipendiranju otrok zaposlenih negativno to, da je v podjetju prisotnih preveč družinskih vezi (starši in otrok), saj se štipendisti ob koncu študija zaposlijo v podjetju.

8. ALI POZNATE IZSLEDKE RAZISKAV, KI DOKAZUJEJO POZITIVNE UČINKE UKREPOV? Nekaj ja.

9. ALI BI SPREMENILI KAJ OD TEGA, KAR SOCIALNE POLITIKE OMOGOČAJO STARŠEM (DOPUSTI, NADOMESTILA)?

Vseh stvari ne poznam, tisto kar pa poznam, podpiram. Nisem pa preveč navdušena nad visokimi socialnimi podporami (ne vem »kakšna je trenutna«) saj se zgodi, da nekateri niso več zainteresirani za službo. To ni pozitivno za družino.

10. KAJ BI VPLIVALO NA TO, DA UVEDETE NEKATERE OD PREJ NAVEDENIH UKREPOV (ČE GA ŠE NIMATE)?

Finančna spodbuda države? Sigurno.

Pozitivna izkušnja znanega, uspešnega podjetja? Da, še posebej domačega.

Močen pritisk s strani sindikata ali profesionalnega združenja / zaposlenih / njihovih predstavnikov? Da, začeli bi razmišljati v tej smeri.

Pritisk družbe (če v družbi velja norma, da mora biti vsakemu omogočeno usklajevanje dela in družinskih obveznosti)? Da, tudi okolica bi vplivala na to.

SPOL:	Ž
POLOŽAJ/DELOVNO MESTO:	Vodja kadrovske
STAROST/DELOVNA DOBA:	13
STOPNJA IZOBRAZBE:	7
STE OČE/MATI:	2 otroka (8 in 11 let)

Priloga B: Študija primera: prepis poglobljenega intervjuja 2

DATUM	Avgust 2009
KRAJ	Sedež podjetja Elektro Gorenjska

1. ALI MENITE DA STE DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE? ZAKAJ?

Da. Ker je za organizacijo značilna močna prisotnost socialne komponente zagotavljanja boljše kakovosti življenja. Podjetje zaposlenim nudi ugodnosti, ki so nad zakonsko predpisanimi (več dopusta, izredni plačan dopust, neformalna druženja, novoletno obdarovanje, športne dejavnosti, ugodnosti in prednost pri najemu počitniških kapacitet, ki so v lasti podjetja, ipd.). Delavce se spodbuja, da razvijajo lastne interese, ki so v povezavi z dejavnostjo organizacije, kar se izkazuje tudi v uspešnosti skupin, ki se jih poskuša tudi nagradjevati z objavami v internem glasilu, na intranetu, kjer so predstavljeni nagrajenci. Nedavno smo imeli tudi delavnico, na katero so bili povabljeni otroci zaposlenih. Otroci so sodelovali pri ustvarjanju knjige na temo reenergija. Ta je bila ustvarjena namesto poslovnih daril, z denarjem, ki je bil namenjen nakupu novoletnih poslovnih daril pa smo kupili monitor za spremljanje življenjskih funkcij novorojenčkov in porodnic in ga podarili Bolnišnici za ginekologijo in porodništvo Kranj. Otroci, ki so se udeležili delavnice, pa so imeli možnost, da vidijo, kje delajo njihovi starši, saj se je delavnica odvijala v prostorih podjetja.

2. ALI MENITE, DA STE DO ZAPOSLENIH Z DRUŽINSKIMI OBVEZNOSTMI DOVOLJ RAZUMEVAJOČI OZIROMA JIM OMOGOČATE LAŽJE USKLAJEVANJE DELA Z DRUŽINSKIMI OBVEZNOSTMI?

Da. Če se pojavijo obveznosti, problemi, ki jih mora delavec rešiti oziroma opraviti v času, ko mora biti prisoten na delovnem mestu, ima ob predhodni seznanitvi svojega nadrejenega možnost privatnega izhoda. Manjkajoče ure pa mora nadoknaditi. Menim, da je za osebne probleme zaposlenih veliko razumevanja in posluha s strani vodstva.

3. KATERE UKREPE, KI JIH V VAŠEM PODJETJU IZVAJATE, BI OPREDELILI KOT DRUŽINI PRIJAZNE? FORMALNE/ NEFORMALNE?

- *izobraževanje,*
- *seznanjanje z znanji iz področja socialnih veščin,*
- *izhodi,*
- *darila ob novem letu,*
- *darila za otroke zaposlenih,*
- *športno društvo, možnost brezplačne uporabe športnih objektov,*
- *ustrezna opremljenost pisarn,*
- *novoletni dogodki (novoletna zabava, delavnica za otroke zaposlenih),*
- *donacije šolskim ustanovam.*

Zakaj jih izvajate?

S tem želimo povečati pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih. Posledično naj bi bili zadovoljni zaposleni tudi bolj učinkoviti pri svojem delu.

Kaj imate od tega?

Zadovoljne delavce z manj skrbi in stresa. Tak delavec je bolj predan svojemu delu in ga tudi kakovostno opravlja.

Jih zaposleni uporabljajo/izkoristijo?

Da. Jih poznajo, uporabljajo pa jih tisti, ki so zainteresirani. Nimajo vsi enakih želja in zaposlenih ne smemo siliti, da izkoristijo neko ugodnost, če nimajo te želje. V tem primeru bi dobili drugačen rezultat od zelenega.

4. IMATE V MISLIH ŠE KAKŠEN UKREP, KI BI GA ŽELELI IZVAJATI? ZAKAJ?

Dnevno varstvo otrok – če bi se povezali s še kakšnim podjetjem (otroci do 5 leta).

5. MENITE, DA S SVOJIM VEDENJEM OSEBNO PODPIRATE DRUŽINI PRIJAZNO POLITIKO V PODJETJU?

Da.

6. KAKŠNE SO (PO VAŠEM MNENJU) POSLEDICE, KI JIH PRINESEJO UKREPI ZA PODJETJE IN ZAPOSLENE?

Pozitivne: Zadovoljni in učinkoviti zaposleni, ki se brezskrbno lahko posvetijo svojemu delu.

Negativne: Za zaposlene ne vidim negativnih posledic. Podjetje pa je obremenjeno z višjimi stroški, a te stroške lahko tretiramo kot vlaganje v zaposlene.

7. KAKO PO VAŠEM MNENJU VPLIVA:

PLAČANO DELO NA DRUŽINO? *Če ima delavec probleme na delovnem mestu, nezadovoljstvo »nosi« domov, kjer se zaradi tega lahko pojavijo težave.*

DRUŽINA NA DELO? *Če ima delavec probleme doma, se težje skoncentrira na delo in ga slabše opravlja. In obratno.*

Navedla bom nekaj ukrepov, ki jih podjetja uvedejo v poslovanje kot pomoč zaposlenim pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Zanima pa me ali bi bil tak ukrep za vaše podjetje zanimiv oziroma ali bi ga uvedli v poslovanje? Zakaj bi ga oziroma ne bi uvedli v poslovanje. V čem vidite prednosti in slabosti posameznega ukrepa?

1. UKREP: OTROŠKI ČASOVNI BONUS

Staršem prvo in drugošolčkov pripada dodaten dan plačanega dopusta za spremstvo otrok v šolo. Starši imajo prost dan na prvi šolski dan (prvega in drugega razreda), ko gre otrok v osnovno šolo. Prav tako se zaposlenim, ki otroke uvajajo v vrtec omogoča popolnoma fleksibilen delovni čas, v obdobju prvih dveh tednov uvajanja v vrtec (prihodi in odhodi iz službe po potrebi).

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Da. Ukrep postopno uvajanje otroka v vrtec se v podjetju že izvaja, čeprav ni zapisan v nobenem pravilniku. Dodaten dan plačanega dopusta za spremstvo otrok v prvi razred pa se mi zdi zanimiv, a o tem zaenkrat še nismo govorili. Zaposleni si sicer vzamejo dopust za spremstvo otrok v šolo na njihov prvi šolski dan, a dodatnega dneva dopusta v ta namen zaenkrat še nismo uvedli - starši na ta dan izkoristijo svoj dopust.*

2. UKREP: IZLETI IN PRIREDITVE PRIMERNE ZA ZAPOSLENE Z DRUŽINAMI

Dogodki in izleti, so organizirani tako, da se jih lahko udeležijo zaposleni z družinami.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Te dogodke pri nas že izvajamo v okviru raznih športnih aktivnosti, kot so pohodi, kolesarjenje, smučarski dnevi. Organizirani so bili dnevi odprtih vrat, ko so si na primer vsi zunanji obiskovalci lahko ogledali delovanje sončne elektrarne. Tudi fotografske in slikarske razstave, ki so na sedežu podjetja, se prav tako lahko udeležijo vsi, ki jih to zanima. To sicer niso veliki dogodki, a menim, da imajo tisti, ki si tega želijo in se takih dogodkov radi udeležijo, dovolj možnosti. Moram tudi poudariti, da si vsi zaposleni ne želijo, da bi se takih dogodkov udeleževali skupaj z družinami. Zaposlenih v to ne silimo, saj bi lahko dosegli nasprotni učinek od zelenega.*

3. UKREP: OMOGOČITI NOSEČNICAM, DA GREDO V ČASU SLUŽBE NA REDNI GINEKOLOŠKI PREGLED

Nosečim delavkam se omogoči, da gredo na zdravniški pregled kadarkoli, tudi med delovnim časom in se jih pri tem ne ovira.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Se že izvaja v obliki, da zaposlena delavka izkoristi svoje ure, se pravi odsotnost mora nadomestiti. Nikoli pa ni bil problem, da vodja svoje podrejene ne bi pustil oziroma bi jo oviral, da gre v času, ko bi morala biti v službi, na pregled.*

4. UKREP: OMOGOČITI DLJE ČASA ODSOTNIM DELAVCEM STALEN STIK S PODJETJEM

Dalj časa odsotnim zaposlenim omogočiti, da so v tem času še naprej vključeni v interno komuniciranje, tako ohranijo stalen stik s podjetjem in so seznanjeni s pomembnimi dogajanjmi.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Lahko bi rekla, da ga že. Vsi zaposleni imajo dostop do elektronske pošte od doma, kjer so zaradi obsežnega internega*

komuniciranja obveščeni o pomembnih dogodkih v podjetju. Če je potrebno, se delavce pokliče oziroma se jim pošlje obvestilo po pošti. Vsak delavec na dom prejme tudi interno glasilo podjetja – Elgo.

5. UKREP: ORGANIZIRANO VARSTVO OTROK V ČASU ŠOLSKIH POČITNIC/V POPOLDANSKEM ČASU

V času šolskih počitnic podjetje organizira varstvo tistim otrokom, katerih starši do prisotni na delovnem mestu. Organiziranje varstva ali taborov, izletov in podobno.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? Tega ukrepa ne izvajamo. Težko rečem, odvisno od števila zainteresiranih. Če bi pristopili k certifikatu, bi ob predpostavki, da bi bilo zadostno število zainteresiranih, tudi to izvedljivo.

Zakaj da/ne? Za vrtec imamo premajhno število otrok. To bi bilo izvedljivo pod pogojem, da bi se povezali s še kakšnim podjetjem, saj je v podjetju premalo otrok, da bi lahko formirali normalne starostne skupine. Prav tako pa ni pričakovati, da bi vsi zaposleni svoje otroke vključili v to varstvo, saj nekateri na delo hodijo iz oddaljenih krajev.

Kateri so dejavniki, ki preprečujejo uvedbo? Stroški, premajhno število otrok. Če bi se pokazala potreba, mislim, da ne bi bilo ovir.

6. UKREP: DAN ODPRTIH VRAT

Organizirati dan odprtih vrat, ko bi otroci (in ostali družinski člani) lahko obiskali delovna mesta svojih staršev in videli, v kakšnem okolju delajo in preživljajo čas, ko so odsotni od doma.

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? Smo že organizirali - odprtje sončne elektrarne. Prav tako so imeli otroci ob koncu leta delavnico v podjetju, kjer so pomagali ustvariti knjigo, ki je bila izdelana namesto poslovnih daril. V podjetju imamo tudi galerijo, kjer se večkrat letno predstavijo znani in manj znani slikarji, pa tudi naši zaposleni, ki so člani fotografske sekcije podjetja. Na te razstave so vedno vabljeni vsi zaposleni, zaželeni pa so tudi zainteresirani družinski člani.

V sodelovanju z zunanjim izvajalcem poučujemo in osveščamo otroke po gorenjskih šolah o varčni rabi električne energije, o obnovljivih virih električne energije in podobnih temah. Material pripravimo mi, zunanji izvajalec pa izvaja predavanja.

7. UKREP: IZMENIČNO TELE-DELO (delo od doma)

Zaposleni lahko opravljajo delo izmenično v pisarni in od doma. Predpogoj za to je primerno opremljeno delovno mesto ter zagotavljanje vseh predpisanih zakonskih pogojev.

Ne. Pri nas zaradi področja dela tele delo ne bi imelo zaželenega učinka.

8. **UKREP:** IZOBRAŽEVANJE ZA VODILNE ZA PODROČJE USKLAJEVANJA DELA IN DRUŽINE

Organizacija/podjetje organizira izobraževanja za vodilne, na katerih se opredeli pomen odnosa do zaposlenih, informira o možnih ukrepih družini prijazne politike in opozarja na njihove prednosti in pomanjkljivosti.

Če se bomo odločili za pristop k postopku za pridobitev certifikata, bo to prvi ukrep, ki ga bomo realizirali. Izobraževanje vodilnih na tem področju, izobraževanje zaposlenih ter ugotoviti potrebe in želje zaposlenih, bo prvo, kar bomo storili.

9. **UKREP:** OCENJEVANJE VODIJ S STRANI PODREJENIH

Zaposleni ocenjujejo svoje vodje. Ocena vključuje tudi odnos vodij do usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

Imamo anketo o zadovoljstvu zaposlenih, ki je pokazala močno podporo zaposlenih svojim vodjem. S svojimi nadrejenimi so zaposleni v večini zadovoljni. Vprašanj, ki bi zajemala odnos vodij do usklajevanja družinskega s poklicnim življenjem, anketa ne zajema, bilo pa bi zanimivo.

10. **UKREP:** UPOŠTEVANJE ANGAŽMAJA ZAPOSLENEGA ZUNAJ ORGANIZACIJE/PODJETJA

Znotraj prostovoljnih dejavnosti se posameznik uči ali pogloblja pomembne socialne veščine. Pri zaposlovanju ali napredovanju zaposlenega se te veščine upoštevajo kot dodatne kvalifikacije. Organizacija/podjetje spodbuja angažiranje zaposlenih v prostovoljnih dejavnostih, še posebej v primeru, da so te povezane z družino.

Zaposleni imajo dodatne dejavnosti. Med zaposlenimi imamo gasilce, potapljače, rezervne pripadnike slovenske vojske, športnike. Podjetje vse te dodatne dejavnosti podpira in občasno tudi sponzorira, saj se s tem posameznik uči, pogloblja pomembne socialne veščine, najpomembnejše pa je to, da pomaga posameznikom in družbi, ko so ti pomoči potrebni.

11. **UKREP:** ŠTIPENDIJE ZA OTROKE ZAPOSLENIH

S podeljevanjem štipendij, organizacija/podjetje ne le finančno razbremenjuje gospodinjstvo zaposlenih, temveč tudi investira v lastno prihodnost. Pri tem mora podjetje/organizacija upoštevati načelo nediskriminatornosti, tako da je družinski status lahko le dodaten kriterij za izbiro.

Otroke zaposlenih že štipendiramo, če je izražena želja in je smer študija tudi za nas zanimiva. Štipendije podeljujemo predvsem študentom elektrotehnike.

8. **ALI POZNATE IZSLEDKE RAZISKAV, KI DOKAZUJEJO POZITIVNE UČINKE UKREPOV?**

Ne, posebnih raziskav nisem iskala, seznanila pa sem se kar z nekaj literature na tem področju.

9. ALI BI SPREMENILI KAJ OD TEGA, KAR SOCIALNE POLITIKE OMOGOČAJO STARŠEM (DOPUSTI, NADOMESTILA)?

Ne bi spreminjala. Edino za vrtec bi bila lahko večja podpora države, saj je to velik finančni zalogaj za mlade družine.

10. KAJ BI VPLIVALO NA TO, DA UVEDETE NEKATERE OD PREJ NAVEDENIH UKREPOV (ČE GA ŠE NIMATE):

Finančna spodbuda države? *Da. Seveda, kakršnakoli finančna pomoč države bi bila dobrodošla.*

Pozitivna izkušnja znanega, uspešnega podjetja? *Da, vsekakor.*

Močen pritisk s strani sindikata ali profesionalnega združenja / zaposlenih / njihovih predstavnikov? *Že zainteresiranost zaposlenih bi bila dovolj. Izražene želje.*

Pritisk družbe (če v družbi velja norma, da mora biti vsakemu omogočeno usklajevanje dela in družinskih obveznosti)? *Ne. Ker se že sami zavedamo tega , smo dovolj samoiniciativni in do pritiska družbe ne bo in ne more priti.*

SPOL:	Ž
POLOŽAJ/DELOVNO MESTO:	Izvršna direktorica organizacijske enote, kamor spada tudi menedžment upravljanja s človeškimi viri.
STAROST/DELOVNA DOBA:	14 let
STOPNJA IZOBRAZBE:	Magistra znanosti
STE OČE/MATI:	1 otrok (13 let)

Priloga C: Študija primera: prepis poglobljenega intervjuja 3

DATUM	Avgust 2009
KRAJ	Sedež podjetja Elektro Gorenjska

1. ALI MENITE DA STE DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE? ZAKAJ?

Da. Ker imamo družini prijazen delovni čas (od 7h do 3h), kar omogoča, da otroka pelješ v šolo/vrtec in imaš popoldne čas z jim preživeti kakšno kvalitetno urico. Posluh delodajalca, da brez težav vzameš bolniško, če imaš bolnega otoka. Posluh ima tudi do nosečnic, lahko delajo krajši delovni čas, pomembno pa je tudi to, da po nosečnosti nisi degradiran. Opravljaš isto funkcijo, kot si jo pred nosečnostjo (če si vodja, ostaneš vodja). Organizirani so razni dogodki za zaposlene, obdaruje se otroke zaposlenih in podobno.

2. ALI MENITE, DA STE DO ZAPOSLENIH Z DRUŽINSKIMI OBVEZNOSTMI DOVOLJ RAZUMEVAJOČI OZIRAMA JIM OMOGOČATE LAŽJE USKLAJEVANJE DELA Z DRUŽINSKIMI OBVEZNOSTMI?

Da.

3. KATERE UKREPE, KI JIH V VAŠEM PODJETJU IZVAJATE, BI OPREDELILI KOT DRUŽINI PRIJAZNE? FORMALNE/ NEFORMALNE?

- božiček obdaruje otroke zaposlenih (darila so prilagojena starosti otrok),*
- prednost pri najemu počitniških kapacitet ter prednost pri najemu stanovanj, ki so v lasti podjetja (družina oz. otroci kot prednost),*
- srečanja za otroke zaposlenih v prostorih Elektra Gorenjska (na primer lani so soustvarjali pri izdelavi poslovnega darila družbe),*
- ob predhodnem dogovoru z nadrejenim, možnost izhoda med delovnim časom in urejanje nujnih stvari, čas odsotnosti pa je potrebno nadomestiti.*

Zakaj jih izvajate?

Zaradi zadovoljstva zaposlenih.

Kaj imate od tega?

Zadovoljne in motivirane zaposlene, s tem se poveča njihova storilnost, bolj so pripadni podjetju in angažirani v delovnih procesih. Vse to je odvisno od posameznika. Dogodke, kot so razne razstave, novoletne zabave in podobno, se prireja zato, da se zaposleni poistovetijo z družbo.

Jih zaposleni uporabljajo/izkoristijo?

Da.

4. IMATE V MISLIH ŠE KAKŠEN UKREP, KI BI GA ŽELELI IZVAJATI? ZAKAJ?

En dan izrednega dopusta za starše prvošolčkov.

Zakaj ga še ne izvajate/kaj vas ovira? S strani zaposlenih še ni bilo izraženega velikega interesa. K temu nas ne (še) obvezuje noben pravilnik.

5. MENITE, DA S SVOJIM VEDENJEM PODPIRATE DRUŽINI PRIJAZNO POLITIKO V PODJETJU?

Da.

6. KAKŠNE SO PO VAŠEM MNENJU POSLEDICE, KI JIH PRINESEJO UKREPI ZA PODJETJE IN ZAPOSLENE?

Pozitivne: večja storilnost, pripadnost, motiviranost, manj bolniških odsotnosti oziroma bolezni (tudi psihičnih).

Negativne: Pretirano izkoriščanje teh ukrepov v druge namene (to je odvisno od posameznika).

7. KAKO PO VAŠEM MNENJU VPLIVA:

PLAČANO DELO NA DRUŽINO? *Osebno menim, da ni negativnih posledic, saj na račun delovnega časa v našem podjetju ne trpi družina. V finančnem smislu vpliva le pozitivno, saj finance potrebujemo za normalno družinsko življenje. Drugače je tam, kjer imajo daljše delavnike.*

DRUŽINA NA DELO? *Družina lahko vpliva na delo v tem smislu, da če so v družini prisotne težave to lahko vpliva na starša - stres, nezbranost zaposlenega in s tem nekakovostno opravljanje dela.*

Navedla bom nekaj ukrepov, ki jih podjetja uvedejo v poslovanje kot pomoč zaposlenim pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Zanima pa me ali bi bil tak ukrep za vaše podjetje zanimiv oziroma ali bi ga uvedli v poslovanje? Zakaj bi ga oziroma ne bi uvedli v poslovanje. V čem vidite prednosti in slabosti posameznega ukrepa?

1. UKREP: OTROŠKI ČASOVNI BONUS

Staršem prvo in drugošolčkov pripada dodaten dan plačanega dopusta za spremstvo otrok v šolo. Starši imajo prost dan na prvi šolski dan (prvega in drugega razreda), ko gre otrok v osnovno šolo. Prav tako se zaposlenim, ki otroke uvajajo v vrtec omogoča popolnoma fleksibilen delovni čas, v obdobju prvih dveh tednov uvajanja v vrtec (prihodi in odhodi iz službe po potrebi).

Bi ta ukrep uvedli v vaše podjetje? *Bi, dodaten dan dopusta za starše prvošolčkov ter postopno uvajanje otroka v vrtec (npr. kasneje prideš oziroma lahko prej greš).*

Zakaj da/ne? *Zato, ker je v podjetju veliko staršev z majhnimi otroki in zdi se mi, da starši s tem bolj spoštujejo delodajalca. Negativno je lahko le izkoriščanje ukrepa.*

Kateri so dejavniki, ki preprečujejo uvedbo?

Ni še narejene analize, kako to vpliva na tekoče poslovanje, zaenkrat še ni bilo pobude s strani zaposlenih/sindikata/sveta delavcev, ideja še ni bila predstavljena, nič nas še ne zavezuje. Želimo, da ukrep prinese izboljšavo, zaposleni si ga morajo želeli in da ni sam po sebi namen.

2. **UKREP:** IZLETI IN PRIREDITVE PRIMERNE ZA ZAPOSLENE Z DRUŽINAMI

Ne bi.

Zakaj ne? Premalo je prostega časa. Ni potrebe, da bi se družili še izven delovnega časa in z družinami. Zame je to ovira, saj se mi zdi, da zaposleni radi sami razpolagajo s prosim časom.

3. **UKREP:** OMOGOČITI NOSEČNICAM , DA GREDO V ČASU SLUŽBE NA REDNI GINEKOLOŠKI PREGLED

Bi, oziroma že izvajamo. To je del tekoče prakse poslovanja, saj nihče ne ovira nosečnici, da v dopoldanskem času ne bi šla na ginekološki pregled ali ji veli, da ga mora opraviti v popoldanskem času.

4. **UKREP:** OMOGOČITI DLJE ČASA ODSOTNIM DELAVCEM STALEN STIK S PODJETJEM

Že izvajamo, saj vsi lahko dostopajo do elektronske pošte od doma ter interno glasilo podjetja dobivajo na dom.

5. **UKREP:** ORGANIZIRANO VARSTVO OTROK V ČASU ŠOLSKIH POČITNIC/POPOLDANSKEM ČASU

Ne.

Zakaj? Ker so ljudje na različnih lokacijah in bi bilo težko dobiti tolikšno število otrok. Niti ni bila izražena želja zaposlenih. V času zimskih počitnic je sindikat organiziral večdnevni tečaj smučanja za otroke zaposlenih. Tečaj je odpadel zaradi prenizkega števila prijavljenih. Starši za te stvari ne pokažejo interesa.

6. **UKREP:** DAN ODPRTIH VRAT

Da, sicer pa take dogodke že imamo.. Če se bomo odločili za pristop k postopku za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, bo to eden izmed ukrepov. Vsaj z moje strani bo predlagan. V bistvu smo nek manjši test na to temo že naredili in zaposleni so pokazali interes.

Otroke zaposlenih smo povabili v poslovne prostore podjetja, kjer so soustvarjali pri izdelavi slikanice Zgodba o sončni celici. Ta je bila ustvarjena namesto poslovnih daril, denar namenjen darilom, pa je bil ob koncu leta doniran porodnišnici Kranj. Otroci so se delavnice udeležili v velikem številu, kjer so s svojimi ilustracijami pomagali pri izdelavi slikanice, hkrati pa so imeli možnost spoznati prostore, kjer njihovi starši preživijo tisti del dneva, ko niso skupaj. Za uvedbo tega ukrepa sem zato, ker so zaposleni pokazali interes, uvedenega še ni, predlog pa sem že podala.

Ta dogodek je bil organiziran izključno za otroke, drugače pa smo organizirali še veliko drugih družabnih oziroma športnih dogodkov in srečanj.

7. UKREP: IZMENIČNO TELE DELO (delo od doma)

Zaposleni lahko opravljajo delo izmenično v pisarni in od doma. Predpogoj za to je primerno opremljeno delovno mesto ter zagotavljanje vseh predpisanih zakonskih pogojev.

Ne vem, v kolikšni meri bi bilo to pri nas izvedljivo. Drugače pa sem za.

8. UKREP: IZOBRAŽEVANJE ZA VODILNE ZA PODROČJE USKLAJEVANJA DELA IN DRUŽINE

Organizacija/podjetje organizira izobraževanja za vodilne, na katerih se opredeli pomen odnosa do zaposlenih, informira o možnih ukrepih družini prijazne politike in opozarja na njihove prednosti in pomanjkljivosti.

Seveda, to bi bilo zelo koristno.

9. UKREP: OCENJEVANJE VODIJ S STRANI PODREJENIH

Zaposleni ocenjujejo svoje vodje. Ocena vključuje tudi odnos vodij do usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

Da, če bomo imetniki certifikata, bo tudi to smiselno.

10. UKREP: UPOŠTEVANJE ANGAŽMAJA ZAPOSLENEGA ZUNAJ PODJETJA

Znotraj prostovoljnih dejavnosti se posameznik uči ali pogloblja pomembne socialne veščine. Pri zaposlovanju ali napredovanju zaposlenega se te veščine upoštevajo kot dodatne kvalifikacije. Organizacija/podjetje spodbuja angažiranje zaposlenih v prostovoljnih dejavnostih, še posebej v primeru, da so te povezane z družino.

Podjetje podpira veliko prostovoljnih dejavnosti, v katere so vključeni naši zaposleni, pa tudi tisti, ki delujejo v okolici in nas prosijo za finančno ali materialno pomoč. Pomoč je običajno finančne narave.

11. UKREP: ŠTIPENDIJE ZA OTROKE ZAPOSLENIH

S podeljevanjem štipendij, organizacija/podjetje ne le finančno razbremenjuje gospodinjstvo zaposlenih temveč tudi investira v lastno prihodnost. Pri tem mora podjetje/organizacija upoštevati načelo nediskriminatornosti, tako da je družinski status lahko le dodaten kriterij za izbiro.

O tem nimam podatkov – več bodo vedeli v kadrovski službi. Vem, da v času počitnic študentska dela v večini opravljajo otroci zaposlenih, saj imajo prednost pred zunanji.

8. ALI POZNATE IZSLEDKE RAZISKAV, KI DOKAZUJEJO POZITIVNE UČINKE UKREPOV?

Da, nekaj sem jih že zasledila.

9. ALI BI SPREMENILI KAJ OD TEGA KAR SOCIALNE POLITIKE OMOGOČAJO STARŠEM?

Ne, mislim da imamo zelo dobre pogoje, če primerjamo z drugimi državami.

10. KAJ BI VPLIVALO NA TO, DA UVEDETE NEKATERE OD PREJ NAVEDENIH UKREPOV OZIROMA, DA BI SE ODLOČILI ZA PRISTOP K PROJEKTU?

Finančna spodbuda države? *Da. Ali pa nižji stroški ob vstopu k projektu. Kakršnokoli sofinanciranje bi vsaj pri delodajalcu, ki že razmišlja o vstopu k projektu, prispevalo k temu, da se za to odloči.*

Pozitivna izkušnja znanega, uspešnega podjetja? *Da. Sploh, če bi nam bilo to podjetje blizu.*

Močen pritisk s strani sindikata ali profesionalnega združenja / zaposlenih / njihovih predstavnikov? *Da, sigurno se potem začne razmišljati v tej smeri ali so zahteve izvedljive ali ne.*

Pritisk družbe (če v družbi velja norma, da mora biti vsakemu omogočeno usklajevanje dela in družinskih obveznosti)? *Da, tudi okolica.*

SPOL:	Ž
POLOŽAJ/DELOVNO MESTO:	Vodja službe za marketing
STAROST/DELOVNA DOBA:	10
STOPNJA IZOBRAZBE:	Magistra znanosti
STE OČE/MATI:	2 otroka (4 in 8 let)