

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matic Kos

Družini prijazna podjetja v Nemčiji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matic Kos

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj-Sadar

Družini prijazna podjetja v Nemčiji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

Družini prijazna podjetja v Nemčiji

Podjetje največ stanejo nezadovoljni in nepripadni zaposleni. Privabiti v podjetje kader, ki bo gonilo razvoja, je naloga kadrovske službe. Obdržati in razvijati ta kader pa je naloga celega vodstva. Temu primerna sta filozofija in kultura v podjetju. Zaradi daljše življenjske dobe prebivalstva, nižje natalitete in nizke stopnje delovne aktivnosti žensk ter strukturnih sprememb so v ZR Nemčiji začeli uvajati ukrepe družini prijazne politike v srednjih in velikih podjetjih. Mala podjetja, predvsem zaradi finančnih omejitev, le redko uvajajo te ukrepe. To pa ne pomeni, da jih država ne spodbuja. V diplomu smo ugotovili, da imajo certificirana podjetja prednost v gospodarski krizi pred necertificiranimi in da certificirano podjetje pridobi največ na ugledu. Ugotovili smo tudi, da imajo certificirana podjetja širok nabor prilagodljivih/dinamičnih oblik možnosti dela. V nadaljevanju smo še ugotovili, da certificirana podjetja ne uživajo nobenih posebnih davčno-finančnih ugodnosti države. Se pa ta podjetja več mrežijo in so člani združenj na zvezni ravni.

Ključne besede: družini prijazno podjetje, organizacijska klima, organizacijska kultura, zaposlovanje, nemško gospodarstvo.

Family-friendly enterprises in Germany

This dissertation dealt a question: »How much are German enterprises family-friendly?«. To keep and to develop HR is a mission of a whole top management including the enterprises's philosophy and it's culture. Due the higher living standard and increasing life-expectancy, lower natality, low employment rate of women and structural changes there have been several steps done in Federal Republic of Germany to enhance work life balance. Major part of family-friendly policies took place by the medium and by the large enterprises. Small enterprises are forced to deal the family-friendly issues with less financial resources but with more inventiveness. This paper research defines four hypothesis: family-friendly enterprises have a significant advantage compared to non-certified enterprises; family-friendly policy contributes the most to a enterprise's reputation; family-friendly enterprises practice to a great extent the flexible/dynamic forms of work (time and place); family-friendly enterprises are not treated differently regarding tax or financial stimulations as the non-family-friendly enterprises. Never the less family-friendly enterprises are more connected to each other due several agancies on a Federal niveau.

Key words: Family-friendly Enterprise, Organisational Climate, Organisational Culture, Employment, German Economy.

KAZALO

1	UVOD	6
2	DEMOGRAFSKO-EKONOMSKO OKOLJE DRUŽINI PRIJAZNIH PODJETIJ	7
	2.1 TRENDI NA ZAČETKU 21. STOLETJA	7
	2.1.1 Demografski razvoj in področne strukturne spremembe	8
	2.1.1.1 Delovna sila se bo krčila dvakrat hitreje kot populacija	9
	2.1.1.2 Razmislek o ehouchinku	9
	2.1.2 Globalizacija in tehnološki napredek	10
	2.1.2.1 Tehnološki napredek za bolj učinkovito proizvodnjo	10
	2.1.2.2 Rast produktivnosti v starajoči družbi – prednosti in slabosti	11
	2.1.2.3 Produktivnost se zmanjša pri starejših delavcih	13
	2.1.3 Družinski modeli	14
	2.1.4 Ženske, kariera in pomen družini prijazne politike zanje	15
3	DRUŽINI PRIJAZNA PODJETJA V NEMČIJI	19
	3.1 ODLOČUJOČA IZHODIŠČA UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE V	
	PODJETJIH	22
	3.2 POMEN UKREPOV	24
	3.3 UKREPI DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE	29
	3.4 UČINKI UKREPOV	35
4	ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE .	39
	4.1 MOŽNI PRIHRANKI Z UKREPI DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE	39
5	TENDENCE IN PRIHODNOST DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE ZA PODJETJA V NEMČIJI	46
	5.1 SPLOŠNE TENDENCE IN NAPOVEDI RAZVOJA OKOLJA V NEMČIJI	46
	5.2 NOVE OBLIKE UKREPOV ZA NOVO OKOLJE	50

6	ZAKLJUČEK.....	52
7	LITERATURA.....	54

1 UVOD

Z letom 1970 je gospodarstvo doseglo globalne razsežnosti. Od tedaj si, mnogo bolj kot prej, posamezni akterji veliko bolj prizadevajo, da na tem globalnem parketu obdržijo svojo konkurenčno držo. Tektonski gospodarski premiki se preslikavajo na družinsko sfero in so izziv moderni družbi. Posledice strogo kapitalističnih tendenc prostega gospodarstva so opazne v širši družbi. Eden izmed rezultatov inovativnih pristopov je tudi model družini prijaznega podjetja. S pojavom modela družini prijaznega podjetja v javno debato so skeptiki govorili o novem leporečju kadrovske politike in mu očitali preveliko teoretično držo. Da to ne drži, se po nekaj letih od vpeljave modela že govori o pozitivni preslikavi, o simbiozi med poslovnim in osebnim ter družinskim življenjem – o t.i. »win-win« izkupičku med delodajalci in delojemalci.

Predmet preučevanja v diplomskem delu so družini prijazna podjetja v Nemčiji. Le-ta se, poleg najhujše krize po koncu druge svetovne vojne, soočajo še z ogromnim izzivom neizkoriščenega potenciala, t.i. neaktivnih ženskih možganov v poslovnem okolju. Smernice družbeno-gospodarskega razvoja se kažejo v tehnološkem napredku, tako globalnem kot lokalnem. Teoretični del diplomskega dela obsega pregled dognanj raziskovalcev nemškega družbenega, gospodarskega, ekološkega, političnega in tehnološkega okolja. Cilj diplomskega dela je predstaviti družbeni in gospodarski vidik politike družini prijaznega podjetja. Vključuje pregled vplivov javnih socialnih politik na družini prijazno podjetje.

Tekom diplomskega dela bomo s pomočjo relevantne tuje literature preverili teze/hipoteze na zastavljena raziskovalna vprašanja, in sicer:

- H 1: **predpostavljamo, da ima že certificirano družini prijazno podjetje v aktualni gospodarski krizi prednost pred necertificiranim.**
- H 2: **predpostavljamo, da družini prijazno podjetje največ pridobi na ugledu.**
- H 3: **družini prijazna podjetja imajo vpeljane fleksibilne/dinamične oblike zaposlovanja.**
- H 4: **družini prijazno podjetje uživa konkretno podporo državne politike (npr. davčne, delovno-pravne, socialne).**

V teoretičnem delu bo predstavljeno družini prijazno podjetje, kot sporazum med poslovnim in družinskim okoljem, s poudarkom na gospodarski terminologiji; prikazani bodo poslovni učinki družini prijaznega podjetja; izpostavljena bodo nujna izhodišča za uspešnost politike

družini prijaznega podjetja; predstavljeni bodo ukrepi družini prijaznega podjetja na področjih »stroški in koristi« ter relevantne izkušnje gospodarskih subjektov s »stroški – koristi – odnosi«. Raziskovalni del temelji na filtriranju in opisovanju izsledkov obstoječih raziskav družini prijaznih podjetij ter dejavnikov njihovega zunanjega okolja – strukturnih spremembah. Diplomsko delo bo zaokroženo z lastnimi ugotovitvami in utemeljitvijo potrjenih oz. ovrženih raziskovalnih hipotez.

2 DEMOGRAFSKO-EKONOMSKO OKOLJE DRUŽINI PRIJAZNIH PODJETIJ

Za lažjo berljivost vsebine si oglejmo nekaj ključnih podatkov o Nemčiji. **Celotno število prebivalcev** v državi je 82,3 milijone (od tega 42 milijonov žensk), kar Nemčijo uvršča med največje evropske države po številu prebivalcev. V državi prebiva približno 7,3 milijonov tujcev, kar predstavlja 8,8 % celotnega prebivalstva, od tega je samo Turkov 1,7 milijonov. Z 231 prebivalci na kvadratni meter spada Nemčija **med najbolj gosto poseljene evropske države**. **Povprečna rodnost** pri Nemkah je 1,3 otroka na žensko, kar prispeva k negativni (-0,1 %) stopnji natalitete. Razkol v demografski sliki je: 14 % prebivalstva pod 15-imi leti in 20 % nad 65 let. Povprečna **pričakovana življenjska doba** je pri moških 77 let in pri ženskah do 82 let (računano za leto 2006), kar Nemčijo uvršča nad OECD povprečje. **Najvišja gostota prebivalstva**, kar 88 %, je v mestih in bližnji okolici. V državi je 82 velikih mest z več kot 100,000 prebivalci. Prevladujoči **delež** prebivalstva je krščanske **veroizpovedi** (26 milijonov katoličanov, 26 milijonov protestantov, 900,000 ortodoksnih kristjanov), sledi jim 3,3 milijonov muslimanov, 230,000 budistov, 100,000 judov in 90,000 hindujcev. **Ustavna zakonodaja** določa svobodo izražanja misli, vesti in veroizpovedi. Državne cerkvene institucije ne poznajo. Kot pregovorno privlačna država za priseljevanje od leta 2005 beleži dodaten **prirastek priseljencev** (sprostitev mej s pristopom novih članic v Evropsko unijo, posledična sprostitev trga dela).

2.1 TRENDI NA ZAČETKU 21. STOLETJA

Na začetku 21. stoletja se soočamo z velikimi in s hitrimi spremembami v delovnem okolju. Časi, ko so delodajalci prezirali termin družini prijazne politike, so nedvomno mimo. Še sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja temu ni bilo tako; nasprotno, to je bila tema, ki je »uživala pozornost gluhih ušes«. Tudi in predvsem pri izvršilnem menedžmentu. Danes je slika

popolnoma drugačna – delodajalci se vedno bolj zanimajo in si prizadevajo za model družini prijaznega podjetništva. Razlogi za takšno prizadevanje so predstavljeni v nadaljevanju.

Demografske spremembe so podjetja prisilile k aktivaciji in združevanju ključne delovne sile. **Globalizacija** in **nove tehnologije** pogojujejo *kako, kje* in *kdaj* se delo lahko opravlja. Kjer je pomanjkanje dobro kvalificiranih delavcev, je potrebno postaviti na rešeto obstoječe delovne pogoje in zahteve delodajalca. Tretji razlog leži v **načinu razmišljanja generacije mladih staršev**, pri kateri je prišlo do preobrata v razumevanju in sprejemanju družinskih vlog. Vloga klasične nemške matere se je v zadnjih dvajsetih letih začela korenito spreminjati. Nemška študija »Očetje med kariero in družino« (*Väter zwischen Karriere und Familie*), objavljena v publikaciji (IGS Organisationsberatung 2005, 9) je pokazala, da si 82 % od 1.078 v študiji zajetih očetov, in 89 % otrok želi več skupnega preživetega časa. Kar 87 % vprašanih očetov se je izpovedalo, da večino bremena pri družinskih obveznostih preložijo na partnerke. V isti študiji so mladi visoko izobraženi soglasno izrazili željo po skupnem uspešnem življenju, ki vključuje družino. Presenetilo je dejstvo, da je za sveže diplomirane inženirje bistveno vprašanje, ki ga zastavijo svojemu potencialnemu delodajalcu, kaj le-ta lahko ponudi k sporazumu med družinskim in poklicnim življenjem. Namreč, odstotek visoko izobraženih žensk ni bil še nikoli tako visok kot je danes. Vse več je svežih diplomantk iz študijskih smeri, ki so bile še do pred kratkim v glavnem domena moških. Posledično nova družbena ureditev terja za družbeni in gospodarski uspeh aktivacijo ženskega delovnega potenciala¹.

2.1.1 Demografski razvoj in področne strukturne spremembe

V Nemčiji se zavedajo: »Demografski izzivi niso fikcija. V prihajajočih desetletjih bo demografski razvoj udaril po nemškem gospodarstvu in družbeni blaginji bolj kot kdajkoli prej« (Fuchs in Dörfler 2005, 196–223). Več kot 30 let vlada v Nemčiji trend negativne natalitete ali natančneje, nataliteta je tretjino manjša od umrljivosti. Populacija se stara, prevladujeta t.i. osivela in siveča generacija državljanov. Razloga za upadanje nemškega prebivalstva sta dva, in sicer kombinacija vse višje starosti umrljivosti ter gibanje deleža priseljencev. Steinmann in Tagge (2002, 91–95) govorita o demografskih učinkih, ki bodo nekako ostali nespremenjeni še v letih od 2010 do 2015. Po tem obdobju pa je pričakovati

¹ Raziskava, ki jo je leta 2004 opravil Catalyst, Inštitut za raziskave in poslovno svetovanje, je pokazala, da so podjetja v ZDA, ki so angažirala veliko žensk na vodilna delovna mesta, bistveno pridobila na svoji dobičkonosnosti. Raziskava je obsegala poizvedovanje po deležu žensk in gospodarskih rezultatih v 353-ih podjetjih iz lestvice Fortune – 500 podjetij. Rezultat je bil presenetljiv; organizacije z visokim deležem zaposlenih žensk v izvršilnem menedžmentu so imele do 35 % večji dobiček kot organizacije z nižjim deležem zaposlenih žensk na istem nivoju. Predložena študija je bila pokazatelj po nujnosti angažiranja večjega števila žensk na vodilnih delovnih mestih.

dramatične spremembe, baby-boom² generacija se bo množično upokojevala. Krčenje delovne sile je neizogibno.

2.1.1.1 Delovna sila se bo krčila dvakrat hitreje kot populacija

Nemški zvezni statistični urad napoveduje srednjo možnost razvoja populacije, kjer naj bi trenutno razmerje vzdržalo še do leta 2015, vendar naj bi upadlo za 7,7 milijona oziroma za 9 % na 75 milijonov vseh prebivalcev do leta 2050 (Statistisches Bundesamt 2003). Povprečna starost prebivalstva se bo povzpela iz zdajšnjih skoraj 42 na 49 let. Izsledki Inštituta za raziskovanje trga dela in zaposlovanja (*nem. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung - IAB*) napovedujejo, da se bo obseg delovne sile skrčil dvakrat hitreje kot obseg populacije v časovnem obdobju 2010 do 2050 zaradi učinka upokojevanja baby-boom generacije (Fuchs in Dörfler 2005, 220). Istočasno naj bi neto priseljevanje 200.000 ljudi na letni ravni predstavljalo rešilno bilko za negativno nemško demografsko sliko. Po napovedih se bo, brez priseljevanja tujcev, domača delovna sila skrčila za 18,2 milijona, oziroma ogromnih 40 % do leta 2050. Analize Inštituta za raziskovanje gospodarstva iz Halle-ja (*nem. Institut für Wirtschaftsforschung - IWH*) kažejo, da bo imela migracija različne vplive v vzhodnem in zahodnem delu Nemčije (Steinmann in Tagge 2002, 94).

2.1.1.2 Razmislek o ehouchinku

Tudi, če bi se rodnost danes hitro povečala, bi bilo nemogoče preprečiti posledice trenda natalitete, ki se je začel leta 1970. V najboljšem primeru bi se posledice dolgoročno omilile. Deloma je ta pojav mogoče razložiti s t.i. demografskim ehouchinkom. Ker so bili od leta 1970 do danes rojeni relativno maloštevilni otroci, je danes viden primanjkljaj potencialnih mater. Če je bilo v Zahodni Nemčiji še leta 1965 rojenih 1,04 milijona otrok, jih je bilo leta 2004 samo še 577.000. Povprečni izračun populacije kaže, da bo število žensk, sposobnih rojevanja, padlo iz zdajšnjih 20 milijonov na nekaj več kot 14 milijonov do leta 2050 (Statistisches Bundesamt 2006).

Gräf in Schattenberg sta učinek demografskih sprememb v svoji gospodarski napovedi predstavila še bolj konkretno in dramatično, in sicer (2006, 13):

- pričakujejo se temeljite spremembe na trgu dela in s tem povezani učinki na relativne cene dela (plače) ter kapitala (obrestne mere);

²

Baby boom je generacija, rojena po 2. Svetovni vojni. Nemci so iz generacije, rojene med letoma 1946 in 1964, dolgo predstavljali največji del delovne sile. Ko se starajo, bodo bolj kot kdaj koli prej potrebovali zdravstveno oskrbo, pokojnine in ustrezno oskrbo doma ter v domovih. Vedno manj bo za delo sposobnih ljudi, ki jih bodo podpirali.

- vpliv na državni potencial rasti in razširitev sprememb v povpraševanju potrošnikov ter s tem povezane sektorske strukture;
- vplivi na mednarodnih kapitalskih tokovih.

2.1.2 Globalizacija in tehnološki napredek

Tehnološki napredek je vzvod hitrih sprememb v poslovnem okolju. Proizvodnje obratujejo skoraj brez ljudi, proizvodni procesi so v visoki meri avtomatizirani, pisarne so opremljene z zmogljivimi računalniki. Mobilni telefoni so preplavili populacijo in elektronska izmenjava podatkov je velik del človeka zasebnega in poslovnega vsakdanjika. Poznavanje dejstev družbeno-tehnoloških sprememb je nujno za razumevanje ukrepov pri usklajevanju poslovnega in družinskega življenja.

2.1.2.1 Tehnološki napredek za bolj učinkovito proizvodnjo

Gospodarska rast temelji na povečanju obsega dela, kapitala in na tehnološkem napredku. Možni sta dve interpretaciji definicije tehnološkega napredka, in sicer kot: večji izkupiček je dosežen z enako velikim vložkom; in enak izkupiček je generiran z manjšim vložkom (Gräf 2003, 22). Torej, tehnološki napredek pomeni povečano produktivnost z izboljšanjem dejavnikov dela in kapitala v kombinaciji z novimi tehnologijami ter organizacijskimi spremembami.

Notranji dejavniki tehnološkega napredka

Medtem ko neoklasična teorija smatra tehnološki napredek kot zunanji dejavnik, ga nove raziskave o rasti razumejo kot notranjega. To pomeni, da je naloga dejavnika raziskovati, kateri notranji dejavniki v podjetju so odgovorni za tehnološki (ne)razvoj (Rürup 1995, 31). Nanašajoč se na raziskavo avtorjev Bernharda Gräfa in Marca Schattenberga iz leta 2006 je tehnološki napredek odločujoč za razvoj novih proizvodnih tehnologij, novih proizvodov, poudarjenih delovnih kompetenc in več učinkovitih organizacijskih struktur (Gräf in Schattenberg 2006, 3). Brez vlaganja v raziskave in razvoj ni tehnološkega napredka. To vlaganje obsega kapital in vloženo znanje, torej človeški kapital. Le-ta je postal najbolj odločilen oblikovalec dela in delovnih procesov.

Ko govorimo o tehnološkem napredku, govorimo tudi o produktivnosti, saj je njeno optimiranje smoter tehnološkega napredka. Foders (2000, 50–54) se je spraševal, kako se bosta izenačili nadaljnja rast produktivnosti in upad delovno sposobne populacije ter kako se bo ta pojav odražal na kapitalski rasti. Foders v svojem delu omenja dva scenarija, in sicer:

- scenarij *status quo* z napovedano 0,5 % rastjo;
- scenarij brez zunanje pomoči (migracij) z 1 % rastjo na letni ravni. Nemčija je od leta 1992 imela vseskozi več kot 1 % rast na letni ravni, kar pomeni, da bi se morala rast v prihodnosti v najslabšem primeru podvojiti.

Skupni vpliv produktivnosti kaže na precej manjšo rast

Gibanje skupnih vplivov produktivnosti se je občutno zmanjšalo v zadnjih štiridesetih letih (Gräf in Schattenberg 2006, 22). Avtorja ugotavljata, da se je produktivnost povečevala v fazi dohitevanja nemškega gospodarstva, in sicer za 4 % na letni ravni, vendar se je stopnja rasti produktivnosti prepolovila v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, saj je dosegla 2 % letno rast. Država ima poseben izziv, namreč kako povečati produktivnost sive populacije.

2.1.2.2 Rast produktivnosti v starajoči družbi – prednosti in slabosti

Gospodarski človeški potencial je enakovreden delovnemu potencialu, kar je najbolj pogojevano z investiranjem v človeški potencial. Nujno potrebno tehnološko znanje, metode dela in procesne oblike so osnova inovacij ter koriščenja prednosti rastoče produktivnosti. Rast produktivnosti predpostavlja število in trende inovativnosti ter možnosti implementiranja inovacij. Različni avtorji (Rürup 1995, Foders 2000, Bräuniger in Walter 2001) so sprožili kontroverzno razpravo o povezavi med učinki demografskih sprememb in gospodarjenjem s človeškim kapitalom. Po njih so povzete slabosti in prednosti rasti produktivnosti v vse starejši nemški družbi, ki se sicer razvija v vse bolj dinamičnem okolju.

Slabosti

- Demografski razvoj bo podaljšal delovno dobo prebivalstva. Izobrazba (formalna in neformalna) bosta v domeni mlajšega prebivalstva; znanje hitro zastari, kar bistveno vpliva na učinkovitost produktivnosti delovne sile.
- Hitrejše strukturne spremembe pomenijo, da bo specifično znanje, potrebno za opravljanje specifičnih del, še hitreje zastarelo.
- Tako psihična kot miselna moč upade s staranjem ljudi; psihična moč se zmanjša, ravno tako se zmanjšajo intelektualna fleksibilnost, koncentracija in pripravljenost sprejemanja razvoja ter sprememb.
- Države, ki imajo mlado, naraščajočo populacijo, so bolj inovativne od tistih, kjer se povprečna starost delovne sile nagiba proti 50-im letom. Raziskovalna dejavnost je v glavnem domena mlade populacije.

- Starajoča se in posledično zmanjšana delovna sila je zaviralo produktivnosti; sorazmerno z upadanjem delovne sile upada tudi število vodilnih in inovativnih aktivnosti/rezultatov.
- Sprejemanje tehnološkega napredka je pri starajoči populaciji verjetno slabše kot pri mladi; to je pomembno predpostavljane pri uvajanju inovacij ter za razvoj produktivnosti.
- Mlada populacija lažje sprejme tveganja kot starejša; to se odlikava v številu novonastalih start-up podjetij, ki so večinoma vezana na tehnološki napredek in imajo bistven vpliv na razvoj produktivnosti.

Na drugi strani so avtorji ponudili argumente v prid rasti produktivnosti.

Prednosti

- Danes so petdesetletniki bolj zdravi, kot so bili delavci iste starosti pred tridesetimi leti.
- Znanje je verjetno najbolj pomembna pridobitev razvitih držav. Starejši delavci imajo več izkušenj od mladih, kar nakazuje na nujno interakcijo med starejšo in mlajšo delovno silo. Znanje zastara, medtem ko lahko izkušnje in veščine pripomorejo k regeneriranju znanja. Medtem ko so informacije dostopne na vsakem koščku sveta po dostopnih cenah, ohranjajo delovna mesta (z veliko koncentracijo znanja) in njihovo veljavo, kljub globalizacijskim učinkom. Vendar je res tudi to, da znanje in človeški kapital naraščata z leti.
- Fizična pripravljenost ima v delovnem okolju čedalje manjšo vlogo – prihodnost je na znanju osnovana družba. Še več, postavlja se vprašanje, ali bo imel upad miselne in fizične moči relevanten vpliv v delovnem življenju.
- Dodatna usposabljanja zavirajo izgubo znanja. Nemčija ima velik neizkoriščen potencial, saj se komaj 1 % delavcev v starostni skupini od 55 do 64 let dodatno usposablja. Za primerjavo, v Veliki Britaniji in na Švedskem se usposablja kar 13 oziroma 14 % delavcev v tej starostni skupini.
- Inovacije se lahko tudi uvozi in ni nujno, da so ustvarjene v domačem okolju.
- Povečan pritisk zaradi staranja in upadanja populacije bi lahko države spodbudilo k inovacijski aktivnosti.

2.1.2.3 Produktivnost se zmanjša pri starejših delavcih

Ne obstaja enotna razlaga o nižji produktivnosti pri starejših delavcih. Poskusi raziskovalcev za identifikacijo razlogov in odgovori na zastavljeno vprašanje se vrstijo v raziskavah o ugotavljanju kvalitete delovne sile v različnih starostnih obdobjih. Eno izmed takih raziskav sta opravila avtorja Koflikoff in Wise³ (1989, 279–334), kjer ugotavljata, da je produktivnost v starejših letih nižja kot pri mlajši delovni sili. Če to apliciramo na demografski trend o staranju prebivalstva, lahko zaključimo, da bo produktivnost v prihajajočih desetletjih upadala. Börsch-Supan (2002, 98) pa ugotavlja, da je optimalna produktivnost pri delovni sili v starosti od 40 do 45 let. Pri tem dodaja, da to velja za storitvena podjetja in srednji menedžment zaposlenih. Ugotovitev ni možno posplošiti v vseh gospodarskih panogah. Foders (2000, 45–54) podaja nekaj priporočil za vzdrževanje produktivnosti, začenši s spremembo gospodarske politike, in sicer:

- izboljšati izobraževanje in usposabljanja;
- promovirati razvojno in raziskovalno dejavnost;
- spodbujati podjetniško aktivnost;
- dovoljevati imigracijo na trg dela;
- osredotočati se na internacionalizacijo poslovanja.

Avtorji Kamps, Meier in Oskamp (2004, 773–794) govorijo o skupnem vplivu produktivnosti, ki se je razvil istočasno z razvojem gospodarstva v zadnjih nekaj desetletjih. Ugotovitev ni presenetljiva, saj smo bili v tem času priča razmahu tehnološkega napredka. Avtorji niso optimistični in ugotavljajo, da je nazadovanje stopnje produktivnosti neizogibno dejstvo zaradi znanega demografskega trenda. Tega tehnološki napredek žal ne more spremeniti, vprašljiva je tudi konkurenčnost celotnega nemškega gospodarstva, posledično tudi družbena varnost državljanov Nemčije.

Werdning in Kaltschütz (2005, 23–35) v svoji raziskavi apelirata na nemške politike, da naj na trg delovne sile angažirajo ves skriti delovni in intelektualni potencial ter kapital (avtor ga imenuje mrtev kapital, pri tem pa ima v mislih predvsem množico primerno kvalificiranih žensk, ki zaradi togosti zaposlovalne politike svojih potencialov ne nudijo trgu dela). Drugi od predlaganih ukrepov je sprememba zaposlovalne politike, primerne sedanjim (velikim) in

³ Kotlikoff in Wise sta raziskovala lastnosti delovne produktivnosti glede na starost delovne sile pri prodajnikih in svetovalcih v ameriških storitvenih podjetjih. Pri prodajnem osebju sta raziskovala njihov osebni dohodek, ki je sorazmeren z obsegom prodaje, in ugotavljala sta primerljivo učinkovitost glede na starost prodajnikov.

prihodnjim (še večjim) gospodarskim, družbenim ter političnim izzivom. Ta ukrep obsega predvsem uvedbo novih oblik dela, fleksibilnost in mobilnost, povezovanje ter spodbujanje izobraževanja in usposabljanj. Avtorja sta precej kritična, ko govorita o nemški gospodarski sedanjosti in uporabita stavek: »Toga Nemčija, speča na lovorikah preteklih gospodarskih rezultatov«.

2.1.3 Družinski modeli

Avtorici Schmidt in Mohn (2004, 11) pravita: »Še vedno se v ekonomskem besednjaku sliši eksotično govoriti o dobičku v povezavi z družinsko tematiko«. Otroci so kljub materialnim in nematerialnim skrbem, ki jih med drugim »povzročijo«, predvsem sinonim za srečo in za odrasle upanje za prihodnost. Ljudje težje najdemo tako dobre prijatelje v zunanjem svetu kot jih lahko najdemo v lastni družini. Le-ta je stičišče toplote, varnosti, opore in ugodja. V družini otroci doživljajo in dobivajo pester nabor občutkov: pripadnosti, zanesljivosti, tolerance, varnosti. Družina je za večino ljudi pozitiven življenjski doprinos. Je družbena mreža in centralno stičišče socialnega kapitala, ki ga posameznik iz družine prinese s sabo v širše družbeno okolje (Lange 2006, 15).

Za 90 odstotkov ljudi je družina najpomembnejše področje v njihovem življenju. Še v petdesetih letih preteklega stoletja je bila družina rangirana bistveno nižje. Zgovornih 80 odstotkov mladih (obeh spolov) si želi ustvariti družino z otroki (Dürr in Vogt 2006, 113). Dodati pa je potrebno, da mladi izrazijo željo po lastni družini ob predpostavki, da jim bo omogočeno usklajevanje med družinskim in poslovnim življenjem. »Mladi imajo močno poudarjene vrednote in se ob vprašanju, če bi bili pripravljeni žrtvovati družinsko življenje za bleščečo poslovno kariero, odločijo v prid družinskemu življenju« (Mohn in van der Leyen 2007, 31).

Odnosi med poslovnim in zasebnim življenjem so v Nemčiji še vedno pod vplivom ureditve industrijske družbe, torej pod vplivom družbe, ki ne obstaja. Lastnost industrijske družbe je bila, med drugim, strogo ločevanje med poslovnim in zasebnim življenjem. S prehodom iz industrijske družbe v družbo znanja pa se hote ali ne hote izgubljajo vzorci strogega ločevanja tudi v organizacijah. Istočasno se spreminjajo modeli življenja; odnos dveh partnerjev, družinsko življenje in želja po karieri. Napisano so lahko indici družbenih konfliktov, lahko pa so priložnosti gospodarskega in družbenega razvoja (Schmidt in Mohn 2004, 26).

2.1.4 Ženske, kariera in pomen družini prijazne politike zanje

Najbolj poznani nemški raziskovalec prihajajočih trendov Matthias Horx pravi, da je prihajajoče stoletje stoletje žensk. Ženske bodo po njegovem odigrale pomembno, če že ne celo najbolj odločilno vlogo pri razvoju Nemčije (Lukoschat in Walther 2006, 3). In pri tej trditvi ni mislil zgolj na demografski razvoj, temveč predvsem na trenutne gospodarske izzive.

Nemčija se sooča z nasprotujočimi dejstvi: ženske so previsoko kvalificirane, a so na trg dela zaradi družine vezane polovično. Čeprav Nemčija potrebuje bistveno več akademsko kvalificiranega človeškega kapitala, da bi lahko zadržala svojo inovacijsko in konkurenčno sposobnost, ostaja ta potencial predvsem pri primerno kvalificiranih ženskah v večini primerov neizkoriščen (BMFSFJ 2006).

Medtem ko je opravljenih vse več raziskav po učinkovitem, smelem vključevanju in koriščenju človeških potencialov v delovno okolje, v Nemčiji ženskam le redko uspe zasesti višja in vodilna delovna mesta v podjetju (BMFSFJ 2008). V letu 2002 je bilo v vseh regijah teh žensk manj kot deset odstotkov (Lukoschat in Walther 2006, 3). V primerjavi z njihovimi moškimi kolegi so ženske na vodilnih delovnih mestih redkeje poročene in redkeje živijo v skupnosti s svojimi otroci (Dilger in drugi 2007, 45). Skoraj 40 % ženskih akademikov sedanje generacije v starostni skupini od 35 do 39 let je brez otrok (Rürup in Gruescu 2003). Na drugi strani vse bolj številna skupina žensk dokazuje uspešno simbiozo med družinskim in poslovnim življenjem.

Raziskovalki Helga Lukoschat in Kathrin Walther (2006, 3) sta se v svoji študiji: »Karier(kick)ni otroci: matere na vodilnih delovnih mestih – dobiček za podjetja⁴« (*Karrierek(n)ick Kinder: Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen*) spraševali ravno o tem, kako je ženskam uspelo uskladiti visoko stopnjo odgovornosti na delovnem mestu in zahtevno družinsko življenje. Katere so osebne strategije, ki so si jih ženske izbrale in kaj jih motivira? Kakšne praktične rešitve so (iz)našle in kako se organizirajo v vsakdanjiku med sestankovanji ter otroškim igriščem? Na ta vprašanja sta v

⁴ Raziskava je bila opravljena leta 2005 v sodelovanju s svetovalnim podjetjem People&Process Consulting, založbe Bertelsmann in Zveznega ministrstva za družinske zadeve (*Bundesfamilienministeriums – BMFSFJ*) v sklopu projekta »Balance Familie und Arbeitswelt«. V raziskavo je bilo vključenih skoraj 500 žensk na vodilnih delovnih mestih, vse so članice Evropske akademije za ženske v politiki in gospodarstvu (*Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft – EAF*). Do sedaj je to najbolj obširna raziskava, opravljena na temo žensk z otroci na vodilnih delovnih mestih v Nemčiji in ji kot taki priznavajo veliko relevantno izhodišče.

svoji študiji raziskovalki našli odgovore in izdelali praktična priporočila za ozaveščanje podjetij ter za razvoj socialne politike.

V neugodnih okvirjih, kot so: preslaba/pomanjkljiva ponudba varstva otrok in ponudba tradicionalnih socialnih ugodnosti, osredotočenih na model družine, v kateri je moški zadolžen za glavni vir dohodkov, se veliko parov po rojstvu otroka odloča za tradicionalno delitev družinskih vlog glede na spol (Roth 2006, 6). Tako starševski dopust v glavnini ostaja domena žensk, saj se moški zgolj v 5 % odločajo zanj (BMFSFJ 2008). Ženske namenijo gospodinjstvu in otrokom do trikrat več časa kot moški. Slednji porabijo na svojem delovnem mestu dvakrat več časa kot ženske.

Že bežen pogled v statistiko prikazuje, da je vključitev žensk z družino v poslovno življenje slaba, kar ne velja za moške. Nasprotno je več zaposlenih moških z otroki kot tistih brez otrok. Leta 2000 je bila v Nemčiji zaposljivost žensk brez otrok zgolj 8 % nižja od zaposljivosti moških brez otrok. Razlika se poveča paralelno s starostjo otrok, saj je bila istega leta zaposljivost žensk z enim otrokom, starim pod 15 let, nižja za 22 odstotkov v primerjavi z moškimi. Pri ženskah in moških z dvema otrokoma ali več, starimi pod 15 let, se je razlika povzpela celo na 36 odstotkov (Schröder 2007, 15). Wilhelm (2007, 116) navaja, da so v primerjavi s statistiko zaposljivosti v drugih evropskih državah ženske z otrokom v Nemčiji zapostavljene na trgu dela. Za večino mater in očetov to nikakor ni želeni model ureditve.

V 52 % se gospodinjstva z otrokom/otroki pod 12-imi leti odločajo, da bo moški prevzel poln delavnik, medtem ko ženska ostane nezaposlena. Takšne ureditve si želi zgolj šest odstotkov udeležencev raziskave. 32 % gospodinjstev si želi enakopravne ureditve – polni delovni čas za moškega in žensko, kar je dosegla zgolj polovica anketiranih, torej 16 % parov (Mohn in van der Leyen 2007, 15). Sedemdeset odstotkov nezaposlenih mater z otroki, starimi do 12 let, si želi pričeti z delom (v starih regijah) in kar 90 odstotkov nezaposlenih mater z enako starimi otroki v novih regijah (Büchel in Spieß 2002, 31).

V tradicionalnem partnerstvu so take tudi vloge. Že izhodiščne možnosti za karierni razvoj ženske se dodatno poslabšajo z zmanjšanim obsegom zaposljivosti ali zaradi prekinitev (Dilger in drugi 2007). **Klasični nemški model je osredotočen na kariero moškega.** Sociologi radi poudarijo, da je potrebno razloge iskati v začetku 18. stoletja, ko je

razlikovanje med spoloma (moški se osredotoča na plačano delo, ženska na otroke) veljalo za družbeni ideal in je bil naposled odraz meščanskega načina življenja. Med moško populacijo je veljalo, da je udejstvovanje v družbenem in političnem življenju nujna potreba za oblikovanje njihove identitete; med ženskami je bila zakoreninjena ideja o skrbi za otroke in dom. Od tod izvira tudi stereotipna predstava o klasični nemški materi, ki ni izzvenela skozi tri stoletja.

Trenutni demografski razvoj in očiten primanjkljaj strokovno usposobljenega ter vodstveno naravnane kadra zgornje preživele argumentacije ne preživi več. Nemčija je v poziciji, ko razprava o družini ali poslovni karieri ne teče v smeri »ali-ali« (Müller-Urlaub 2009, 12-15, Schmitz 2006, 32). **Nemčija potrebuje ženske v obeh vlogah: kot strokovno-vodstveno usposobljeno/naravnano delavko in kot angažirano mater.** Sociologi opozarjajo, da mora nemška družba doumeti drugačno dojemanje in razumevanje moške vloge v družini in družbi. **Nemški moški naj tako ohrani svojo moškost in vodilno vlogo, vendar jo naj aktivno deli s svojimi otroki ter deluje povezovalno in opravično pri tradicionalnih družinskih opravilih.**

Osveženo, modernizirano razumevanje kariere ni zgolj vzletna točka novih priložnosti za moške in ženske. To je istočasno tudi velika ugodnost za podjetja. Strategija vodenja za upravljanje raznolikosti posameznikov govori o prednostih tekmovalnosti v inovacijski funkciji/sposobnosti, pridobitvi kupcev kakor tudi kvalificiranih zaposlenih (Müller-Urlaub 2009, 12–15, Schmitz 2006, 32). Mednarodni rezultati raziskav kažejo na povečano uspešnost podjetja, če v nadzornem svetu ali upravnem odboru družbe sedijo tudi ženske (Schröder 2007, 17). Lukoschatova in Waltherjeva (2006, 50-53) sta utemeljili, da se podjetju obrestuje, če na vodilno delovno mesto zaposli mater. V tem primeru ji družina ne »visi« za vratom, temveč jo trdno podpira. Tako ureditev ženska prepozna kot vir opore in ravno otroci so nemalokrat povod njeni karieri – odgovornost do družine je najboljša motivacija uspešnega poslovnega življenja, še kaže raziskava. Zato je še toliko bolj opominjajoče spoznanje obeh avtoric, ki navajata, da v danih pogojih le malo žensk doseže ravnovesje med poslovnimi ambicijami in družinskim življenjem.

Če se vrnemo na uvodoma zastavljena vprašanja v raziskavi avtoric Lukoschatove in Waltherjeve z naslovom »Karier(*kick*)ni otroci: matere na vodilnih delovnih mestih – dobiček

za podjetja« (2006), lahko strnemo odgovore v štiri sklope. **Lastnosti in strategije žensk, ki v Nemčiji zasedajo vodilna delovna mesta** v organizacijah so predstavljene v nadaljevanju.

A) Pragmatične povezovalke v smislu *aut viam inveniam aut faciam*:

v prvi vrsti imajo jasno zastavljene lastne cilje in poznajo lastne vrednote ter so brezpogojno odločene, poleg otrok(a), doseči poslovno kariero. Le na ta način imajo dovolj veliko motivacijo, da se na daljši rok lahko borijo z velikimi obremenitvami, ki jih prinaša odgovorno vodilno delovno mesto v organizaciji. Visoka motiviranost mora biti premo-sorazmerna pragmatičnemu in kompromisov polnemu ravnanju. Ženske so izkazale veliko mero odločnosti, tudi ofenzivno, za razvoj lastnih interesov; dosegle so podporo v organizaciji, kjer delajo, in tudi pri svojih partnerjih za razvoj družinskega okolja. Nikakor te ženske ne čakajo na ponujene odločitve/rešitve svojih nadrejenih, temveč jih poiščejo same. Pripravljene so na kompromise in jih pametno tudi sklepajo, poleg razvijanja njihovih lastnih interesov pa imajo v vidnem polju vedno poslovne obveznosti. Ženske imajo otežene pogoje v družbenem in poslovnem okolju, kar same tudi priznavajo in ne odobravajo. Vendar imajo tolikšno mero samoiniciativnosti, da poiščejo praktične rešitve in jih prenesejo v vsakdanjik doma ter v službi.

B) Družina kot vir: vplivi družine na poklicno delovanje:

ena izmed zanimivejših ugotovitev raziskave je, kako močno se medsebojno prepletata sposobnost uravnavanja družinskih obveznosti in vodstvene sposobnosti. Ti dve lastnosti se medsebojno pozitivno krepiata. Ženske so sicer priznale, da so določene lastnosti imele ob ustvarjanju lastne družine, kot so: bojevitost, organizacijske sposobnosti in pragmatičnost. Te lastnosti so se skozi izkušnjo materinstva še okrepile. V obratni smeri pa so kompetence, ki so jih pridobile skozi poklicno življenje (npr. komunikacijske kompetence in sposobnost motiviranja), bistveno pripomogle pri družinskih opravilih. Raziskava je pokazala, da je družinsko življenje teh žensk aktivno, organizirano in polnejše zaradi razumevanja večplastnega življenja – družinskega in kariernega. Ob tem se izkazuje tudi sposobnost timskega delovanja, ki so ga ženske prenesle med stene lastnega doma.

C) Partner jih ne nadzira:

vse ženske so bile enotne – njihovi partnerji imajo visoko, elementarno vrednost. Izkazalo se je, da partnerji teh žensk, ne samo sprejemajo in moralno podpirajo svojih žena pri razvoju njihove kariere, ampak so se bili pripravljene aktivno vključiti v družinske obveznosti in

prevzeti netipična opravila. Deloma so moški prevzeli aktivnejšo vlogo v družini in se istočasno odpovedali lastni karieri, ali pa so pridobili bolj prilagodljivo obliko zaposlitve. Večina žensk se je prostovoljno odločila za svojega partnerja, kar je pripeljalo do ohlapnejše, »zrahljane«, tradicionalne družinske ureditve. Partnerji žensk na vodstvenih mestih priznavajo, da se sami težje znajdejo in se tudi težje organizirajo pri družinskih zadolžitvah. Oba partnerja morata biti visoko motivirana in samozavestna, da se z »zrahljano« družinsko ureditvijo suvereno predstavita v še prevladujoči tradicionalni družbi. In organizacije? Če želijo dolgoročno koristiti ta potencial žensk, morajo razviti tudi razumevanje do njihovih partnerjev. Tako družbeno-politični ukrepi kot ukrepi posamezne organizacije morajo spodbujati priložnosti tudi za moške.

D) Potek kariere: čas materinstva, vrnitev na delovno mesto in prilagojeni delovni časi:

študija je pokazala razne vzorce za posamezne faze poteka kariere kot tudi izbrane modele delovnega časa. Nekatere ženske so stopile v materinstvo že med študijem, druge ob začetku in tretje v kasnejših fazah kariere. Presek faz je pokazal, da se je večina žensk odločila za prvega otroka pri približno tridesetih letih, torej v času, ko je bil njen poslovni razvoj že blizu vrhuncu. Tem bolj so bile ženske poslovno že uveljavljene, tem krajši je bil njihov porodniški izostanek. Večina žensk je na lastno željo zaposlenih za poln delovni čas. Pokazale so se pozitivne izkušnje žensk z delnim delovnim časom, pri čemer ni govora o klasičnem polovičnem delovnem času, temveč o modelih prilagodljivega delovnega časa, ki so približek polnega delovnega časa. Iz spoznanega je težko izluščiti katera oblika dela je najbolj priporočljiva, saj je potrebno uskladiti večstranske interese. Je pa moč povzeti misel, da je ženskam na delovnem mestu zelo pomemben prilagodljiv način organizacije dela in določena mera avtonomije/suverenosti pri razporejanju časa (npr. da se lahko s sodelavci dogovarjajo o morebitnih uskladitvah delovnih zadolžitvev, delovnega časa). Pri tem se izpostavljata organizacijska kultura in kultura vodenja, ki cenita rezultate ter delo in ne zgolj prisotnost na delovnem mestu.

3 DRUŽINI PRIJAZNA PODJETJA V NEMČIJI

Nemčija je močno razvita, vendar po naravnih virih revna dežela. Njena največja prednost je znanje dobro izobraženega prebivalstva. Do sedaj jim je uspelo koristiti ta potencial vsaj pri

polovici prebivalstva – pri ženskem delu populacije pa temu še zdaleč ni tako. V preteklih letih se je več žensk kot moških odločilo za visokošolske študije, nasprotno pa je sedaj le peščica žensk na vodilnih delovnih mestih. To diskrepanco si lahko razlagamo z dejstvom, da se ženske v Nemčiji odločajo med zaposlitvijo ali družino. Problematika pri ženskah vseh izobrazbenih nivojev je, da ostajajo brez otrok. Številke so najbolj zgovorne pri visokokvalificiranih ženskah, kar 75 % jih nima otrok. Različne ankete potrjujejo, da si večina moških in žensk želi obojega, družine in poklica.

Poleg teh individualnih želja obstajajo nadaljnji razlogi, zakaj je potrebno v širši družbi in v organizacijah razmišljati o nujnosti vpeljave sporazuma med poklicnim in družinskim življenjem. Nemško gospodarstvo je postalo zaradi demografskega razvoja odvisno od znanja prebivalstva bolj kot kdajkoli doslej. Kot smo že večkrat poudarili, si nemško gospodarstvo iz konkurenčnih razlogov ne more več privoščiti neizkoriščenega potenciala premnogih nezaposlenih žensk.

Sicer so prednosti družini prijaznega podjetja naslednje:

- zaposleni v družini prijaznem podjetju so bolj zadovoljni, motivirani in pripravljeni na izpolnjevanje delovnih nalog;
- družini prijazna kultura v podjetju prinaša konkurenčno prednost, ki jo predstavljajo visokokvalificirani zaposleni – medtem ko bi se lahko v podjetju z drugačno kulturo začeli spogledovati z delovnim mestom v drugem podjetju;
- zaposleni sposobnosti iz družinskega življenja (socialne kompetence, organizacijske veščine, organizacijo časa itd.) prenesejo v poslovno življenje, kar je lahko velika prednost.

Družini prijazno podjetje lahko svojim zaposlenim ponudi vrsto ukrepov za sporazum med poslovnim in družinskim življenjem. Analiza Inštituta nemškega gospodarstva (*nem. Institut der deutschen Wirtschaft – IW*) z naslovom »Kako družini prijazno je nemško gospodarstvo?« (*nem. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?*) prikazuje te ukrepe v odstotkih: gibljivi dnevni ali tedenski delovni časi so v praksi pri približno 58 % nemških podjetij, v vsakem drugem podjetju poteka individualno dogovarjanje o delovnem času, v 40 % podjetij imajo polovični delovni čas.

Prilagojeni dogovori o delovnem času zaposlenim omogočajo določeno svobodo pri opravljanju službenih in zasebnih obveznosti. Vendar so ukrepi pomanjkljivi pri tistih

zaposlenih, ki imajo družinske člane s posebnimi potrebami. Iz tega razloga so nastali inovativni pristopi, ki se v Nemčiji trenutno koristijo le v malo primerih. Na primer: prilagodljiv letni delovni čas ali skrajšani delovni čas ponuja 18 % podjetij, možnost job-sharinga 9 % podjetij, tele delo 8 %, nekajmesečno odsotnost zaradi študijskega dopusta pa podpira zgolj nekaj 20 podjetij v Nemčiji.

Vsi ukrepi imajo enoten cilj: ustvariti gibljiv čas in kraj dela. Vendar to niso edini ukrepi, ki jih družini prijazno podjetje lahko ponudi svojim zaposlenim: med 8 do 10 % vseh nemških podjetij svojim zaposlenim omogoča lažje iskanje vrtčevskega varstva za otroke, nekatera podjetja v lastni režiji poskrbijo za varstvo otrok zaposlenih v nujnih primerih; nekatera se povežejo s podjetji, ki skrbijo za varstvo otrok. Približno enak delež (do 10 %) podjetij podpira starševske iniciative; poskrbijo za počitniške aktivnosti otrok zaposlenih in zaposlenim omogočajo, da na delo pripeljejo svoje otroke. Približno 3 % podjetij v Nemčiji financira varstvo otrok znotraj podjetja in nekaj manj jih ima znotraj podjetja urejene »starši-otrok delovne prostore« (*nem. Eltern-Kind-Arbeitszimmer*). Med drugim je za razumevanje teh rezultatov potrebno razumeti, da so ukrepi v posameznih podjetjih odvisni od velikosti podjetja in njegove pozicije na trgu. Večja podjetja dajejo večji poudarek in sredstva za varstvo otrok kot manjša. Nasprotno pa ni velikost podjetja tista, ki sama po sebi zagotavlja več družini prijaznih ukrepov, ampak sta odločilna predvsem predpostavljena organizacijska kultura podjetja in odnosi med vodstvom ter delavci. Možno je, da posamezno podjetje nadomesti svojo majhnost z inovativnostjo.

Družini prijazna kultura v podjetju predpostavlja, da so ukrepi vsem zaposlenim enako dostopni; vseeno, ali gre za moške ali ženske, mlajše ali starejše, vodje oddelkov ali operativne delavce. Od ukrepov naj bi pridobili vsi zaposleni. Kultura podjetja se kaže ravno v tem, da so je deležni vsi.

Pomemben vidik družini prijazne kulture se kaže tudi v tem, da se vodilni kader zaveda moči zgleda, ki ga daje. Če se le-ti, na primer, ne bi posluževali notranje organiziranega varstva otrok, bi to bilo šibko sporočilo tako ostalim zaposlenim kot okolici.

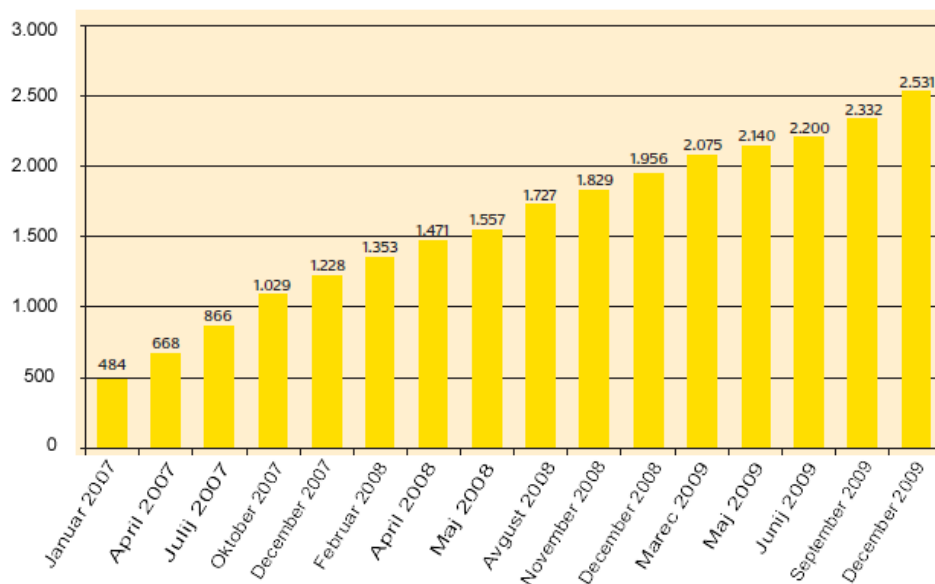
3.1 ODLOČUJOČA IZHODIŠČA UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE V PODJETJIH

Spodbujanje razvoja družini prijaznega delovnega okolja je ključna naloga trenutne družinske politike. Poleg zagotovljenih finančnih učinkov in kakovostnega ter prilagodljivega varstva otrok je naloga ukrepov družini prijazne politike zagotavljati okolje, v katerem se bo vedno več mladih odločilo za otroke. Za zagotavljanje, razvoj in spodbujanje družini prijaznih ukrepov so v Nemčiji vzpostavljeni programi, ki jih razvijajo in promovirajo.

Program za podjetja »Dejavnik uspešnosti – družina«

V okviru podjetniškega programa (*nem. Erfolgsfaktor Familie*) je vključeno Zvezno ministrstvo za družino skupaj z vodilnimi gospodarskimi združenji. Skupaj ozaveščajo in seznanjajo podjetja o uporabnosti družini prijazne politike in jih spodbujajo pri konkretni vpeljavi v podjetje. Cilj programa je doseči družini prijazno politiko kot enega izmed pomembnih soustvarjalcev nemškega gospodarstva (BMFSFJ 2010b). Kot prikazuje slika 3.1 spodaj, je samo med letoma 2007 in 2009 število članov v programu narastlo petkratno (BMFSFJ 2010a, 9).

Slika 3.1: Trend udeleženih članov v podjetniškem programu »Erfolgsfaktor Familie«



Vir: BMFSFJ (2008).

Delovno težišče programa je pospeševanje ponovnega vstopa (v nadaljevanju reintegracija) v delovno okolje po porodniškem dopustu, vzpostavitev sistema varstva otrok v okviru podjetja in ciljno usmerjeno uporabljanje družini prijaznega kadrovanja. Vzpostavili so podporno-

servisni center, ki delodajalcem nudi potrebno podporo za uvedbo ukrepov družini prijaznega podjetja in uspešnim podjetjem podeljuje certifikat *Erfolgsfaktor Familie* (BMFSFJ 2010a, 9).

Spodbujevalni program »V podjetju podprto varstvo otrok«

S tem programom (*nem. Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung*) Zvezno ministrstvo za družino s sredstvi iz Evropskega socialnega sklada (*Europäischen Sozialfond – ESF*) spodbuja ureditev novih mest za varstvo otrok znotraj podjetij (BMFSFJ 2010b).

Lokalna združenja za družino

Pomemben družbeni napredek za družini prijazno politiko je mogoče doseči le ob enotnem nastopu udeležencev. Lokalna združenja za družino (*nem. Lokale Bündnisse für Familie*) delujejo kot podaljšana roka Zveznemu ministrstvu za družino, seniorje, ženske in mladino (*nem. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*) s temeljno nalogo povezovanja mikro in makro partnerjev (BMFSFJ 2010b).

Slika 3.2: Lokalna združenja za družino po pokrajinah



Vir: BMFSFJ (2010, 26).

Do konca leta 2009 je bilo ustanovljenih 600 lokalnih združenj za družino. Pobuda za njihovo ustanavljanje je dalo Zvezno ministrstvo za družino, družino, seniorje, ženske in mladino, vendar je v ozadju veliko podjetij (nekaj čez 5.000 jih je aktivnih v združenjih). Vključene so tudi sektorski partnerji, industrijska in trgovinska zbornica (*nem. Industrie- und Handelskammer*), številne obrtne zbornice (*nem. Handwerkskammern*), čez 100 izpostav zveznih agencij za delo (*nem. Bundesagentur für Arbeit*), več 100 uprav (*nem. Verwaltungen*),

nekaj čez 100 predstavništev visokega šolstva, kot tudi predstavnikov delojemalcev (*nem. Hochschulen- und Arbeitsnehmervertretungen*).

V Družinskem poročilu (izdaja ga Zvezno ministrstvo za družino, seniorje, ženske in mladino) je zapisano, da sta: »Osrednji temi dela lokalnih združenj za družino a) sporazum med družino in delom ter b) varstvo otrok« (BMFSFJ 2009, 25–26). Na začetku leta 2010 so pričeli z uresničevanjem projekta »Družini prijazen delovni čas« (*nem. Familienbewusste Arbeitszeit*) (BMFSFJ 2010a, 13). Diskrepanca med želenimi delavniki in realnim delovnim časom mora biti zmanjšana. To je prednostna naloga projekta, rezultati bodo v zadovoljstvo obema stranema: družini in podjetju. Do konca leta 2011 predvidevajo, da bo ustanovljenih najmanj 700 lokalnih združenj za družino (BMFSFJ 2010a, 13).

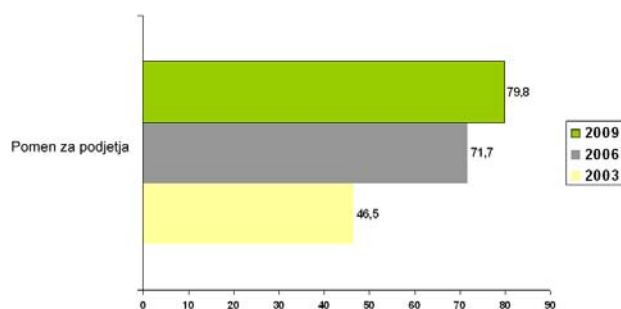
Audit Službaindružina

Inovativen projekt (*nem. Audit Berufundfamilie*) je rezultat iniciative združenja Hertie in predstavlja orodje vodenja za pospeševanje družini prijazne politike v podjetjih. Pri tem projekt vključuje, poleg utečenih ukrepov za vodenje, razvoj novih potencialnih orodij za olajšano vključevanje ukrepov družini prijazne politike v organizaciji (BMFSFJ 2010b).

3.2 POMEN UKREPOV

Ukrepi imajo tristranski pomen in prinašajo »win-win-win« izkupiček za podjetje, zaposlene in državo. Ker je pri ukrepih potrebna sprememba v obnašanju podjetja in zaposlenih, je spremembo mentalitete mogoče oz. potrebno meriti. Na sliki na naslednji strani vidimo spremenjeno dojemanje v pomenu družini prijazne politike, merjene s stališča nemških podjetij.

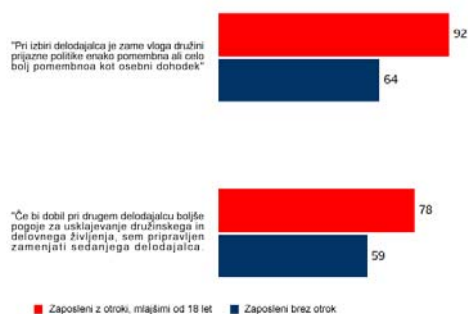
Slika 3.3: Pomen družini prijazne politike za podjetja



Vir: BMFSFJ (2010a).

Leta 2003 je bilo slabih 47 % podjetij mnenja, da imajo ukrepi družini prijazne politike znaten pomen na njihov poslovni razvoj. Ob naslednjem merjenju obnašanja (leta 2006) je opaziti spremembo v zaznavanju pomena. Več kot 70 % vključenih podjetij je ukrepom prisodilo bistven pomen. Podobni rezultati so izmerjeni v letu 2009, ki velja za prvo krizno leto.

Slika 3.4: Pomen družini prijazne politike pri izbiri delodajalca



Števila so izražena v odstotkih. Raziskava je bila izvedena v Zvezni republiki Nemčiji. V raziskavo je bilo vključenih 3.031 ciljno izbranih mladih zaposlenih (moški in ženske), starih med 25 in 39 let, z najmanj štirimi leti delovnih izkušenj. Vir: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) Marktforschung v BMFSFJ (2010č).

Usklajevanje med družino in delom je za mlade delojemalce ter delojemalke z otroki vsaj tako pomembno kot mesečni dohodek. Tej trditvi je v raziskavi pritrdilo kar 92 % zaposlenih staršev, starih med 25. in 39. letom (glej tudi opis kriterijev pod sliko). Družba za raziskavo potrošnje (*nem. Gesellschaft für Konsumforschung*) je po naročilu Zveznega ministrstva za družino opravila merjenje spremenjenega dojemanja. Praksa kaže, kako pomembni so ukrepi družini prijazne politike: več kot četrtina mater in očetov (26 %) je zamenjalo delodajalca, ker jim je drugi delodajalec ponudil boljše pogoje za usklajevanje.

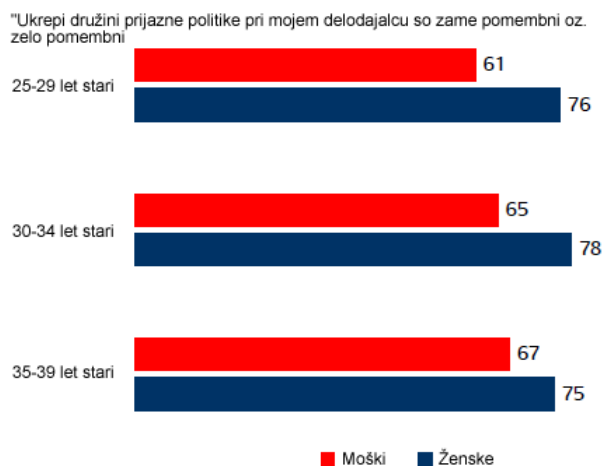
Slika 3.5: Pomen družini prijazne politike po mnenju delodajalcev



Števila so izražena v odstotkih. Raziskava je bila izvedena v Zvezni republiki Nemčiji. V raziskavo je bilo vključenih 307 izbranih vodij kadrovskih služb v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi. Vir: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) Marktforschung v BMFSFJ (2010d).

Vodje kadrovskih služb se zavedajo pomena ukrepov družini prijazne politike. Kot je pokazala raziskava (BMFSFJ 2010d), je 86 % kadrovskih vodij izrazilo strinjanje s tem, da je družini prijazna politika odločujoč dejavnik pri izbiri delodajalca. 91 % jih meni, da bo v prihodnosti pomen učinkovite družini prijazne politike pridobil na vrednosti in dojemanju pri delojemalcih. Raziskava je pokazala, da imajo podjetja velik neizkoriščen potencial pri izbiri raznolikih ukrepov družini prijazne politike.

Slika 3.6: Pomen družini prijazne politike za moške v fazi izgradnje družine



Števila so izražena v odstotkih. Raziskava je bila izvedena v Zvezni republiki Nemčiji. V raziskavo je bilo vključenih 3.031 ciljno izbranih mladih zaposlenih (moški in ženske), starih med 25 in 39 let z najmanj štirimi leti delovnih izkušenj. Vir: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) Marktforschung v BMFSFJ (2010d).

Pri moških v fazi izgradnje družine je zanimanje za ukrepe družini prijazne politike v porastu. 61 % moških v starostni skupini od 25 do 29 let se je opredelilo, da so zanje ukrepi družini prijazne politike pri delodajalcu pomembni. Nekoliko višji odstotek je pri moških, starih med 30 in 34 let (65 %) ter pri moških, starih od 35 do 39 let (65 %). Slednja starostna skupina je tista, ki navadno ponovno zamenja delodajalca.

Tukaj se podjetjem ponuja dobra priložnost, da z aktivnimi ukrepi rekrutirajo najboljše/ključne kadre, s katerimi posledično pridobijo na konkurenčni prednosti.

Slika 3.7: Posameznikova težišča in gospodarska težišča za vpeljavo zgodnjega varstva otrok

Koristnik	Kratko- do srednjeročne koristi		Dolgoročne koristi	
	Koristi za posameznika	Koristi za gospodarstvo	Koristi za posameznika	Koristi za gospodarstvo
Otroci	Kognitivne sposobnosti ▲	Stroški za	Pridobljeni poklici ▲	Stroški socialne
	Nekognitivne sposobnosti (socioemocionalne) ▲	izobraževanje ▼	Človeški kapital ▲	pomoči ▼
	Šolski uspeh ▲	Stroški za pomoč mladostnikom ▼	Uspeh na delu trga ▲	Stroški politike dela in trga dela ▼
	(Ponavljjanje razredov in prilagojeni programi ▼)		Dohodek ▲	Pobrani davki ▲
	Zaključek šolanja ▲		Socialna odvisnost ▼	Stroški boja proti kriminaliteti ▼
	Zdravje ▲		Kriminaliteta ▼	
	Kriminaliteta ▼ (Mladostniške nosečnosti ▼)			
Starši	Razpoložljiv prosti čas ▲	Pobrani davki ▲	Človeški kapital ▲	Pobrani davki ▲
	Produktivnost ▲	Pobrani socialni prispevki ▲	Prejeti dohodki (neposredni učinek) ▲	Pobrani socialni prispevki ▲
	Človeški kapital ▲	Stroški socialne pomoči ▼		Stroški politike dela in trga dela ▼
	Zmožnost zaslužka ▲	Stroški politike dela in trga dela ▼		
	Prejeti dohodki ▲	Produktivnost ▲		
	Socialna odvisnost ▼			

Vir: Büchel in Spieß (2002, 252–263).

Posebno v zahodnem delu Nemčije je izrazit izziv reševanja pomanjkanja varstva otrok v starosti od treh do šestih let. Javne službe vedno znova apelirajo na podjetja, da naj uredijo varstvo otrok znotraj podjetja oz. pomagajo pri zunanjem varstvu. Za mala in srednje velika podjetja je vpeljava notranjega varstva (otroškega vrtca) velik finančni, kadrovski in prostorski zalogaj, ki si ga navadno ne morejo privoščiti. Na drugi strani je prisotna dilema, ali je smotno in vzgojno pravilno, da bi se otroci zaposlenih družili zgolj med sabo. Ali ne bi bili na ta način prikrajšani za večjo socializacijo?

Podjetja imajo na voljo tudi druge ukrepe reševanja problematike varstva otrok zaposlenih. Nekatera podjetja so v ta namen staršem odobrila dodatna sredstva za zunanje varstvo otrok. Druga izmed teh podjetij so, iz finančnih razlogov, odobrila dodatek za varstvo v nujnih

primerih in se v zameno za manjši dodatek angažirala še pri iskanju varstva. Povezala so se z združenjem dnevnih varušek in na ta način svojim zaposlenim prihranila stroške ter čas.

Druga možnost je spodbujanje starševske iniciative v primeru, če v bližini podjetja ni primerne varstva. Podjetje v ta namen odstopi primerne prostore in/ali finančno podpre pobudo. Ob tem nastale stroške uveljavlja kot davčno olajšavo. Prednosti aktivne udeležbe podjetij v reševanju problematike zgodnjega varstva otrok so:

- starši se aktivno udeležijo pri izbiri načina varstva; z delodajalcem se povežejo bolj kot sicer;
- podjetje pridobi na ugledu in v zunanje okolje oddaja sporočila o povezovanju ter skrbi za svoje zaposlene.

Iz finančnih in organizacijskih razlogov je priporočljivo, da se mala in srednje velika podjetja mrežijo z ostalimi primerljivimi podjetji v regiji. Pri tem jim je v pomoč Zbornica za industrijo in trgovino.

Tretji primer enostavnega, vendar učinkovitega družini prijaznega ukrepa je oskrba s prehrano znotraj podjetja. Ne zgolj za zaposlene, temveč tudi za njihove otroke. Za starše je priprava uravnoteženega in zdravega obroka lahko velik časovni pritisk (načrtovanje obroka, nakupovanje, vožnja iz trgovskega centra in kuhanje), kar je že pri tako skromno odmerjenem času za družino velika obremenitev. Podjetja in starši so problematiko rešili na enostaven način, in sicer starši pred odhodom z delovnega mesta s sabo odnesejo obroke za svojo družino. Stroške dodatne prehrane lahko starši pokrivajo iz lastnega žepa, ali pa jih nosi podjetje. Učinek tega ukrepa je spodbuden: starši se lažje osredotočajo na službene zadolžitve, ob koncu dneva so bolj sproščeni in se lahko posvetijo družini.

Možni ukrepi so raznovrstni in odvisni od kreativnosti ter dovzetnosti za spremembe. Le-te so pogojevane z organizacijsko kulturo in klimo. Nemška zbornica za industrijo in trgovino je v priporočilu podjetjem za vpeljavo družini prijazne politike izdelala zbornik za preverjanje pripravljenosti za ukrepe družini prijazne politike. Zbornik vsebuje niz priporočil in možnosti ukrepov, ki omogočajo doseganje učinkov z nizkimi stroški. Naloga posameznega podjetja je, da se odloči za posamezni ukrep in upošteva razmerje med stroški vpeljave ter uporabnostjo ukrepa.

3.3 UKREPI DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE

Vsako podjetje, ki se odloči za vpeljavo družini prijazne politike, mora prilagoditi ukrepe glede na njihovo situacijo (velikost podjetja, obseg dela) in branžo (nekateri branže zaposlujejo večje število žensk od drugih). Podjetja v tekstilni branži imajo večji delež zaposlenih žensk kot na primer podjetja v gradbeni branži. Velikost podjetja ne pogojuje, da so manjša podjetja družini manj prijazna od velikih. Nasprotno: prednost majhnih podjetij je v zmožnosti negovanja osebnih odnosov med zaposlenimi in vodstvom, kar omogoča bolj kreativne in posamezniku prilagojene ukrepe.

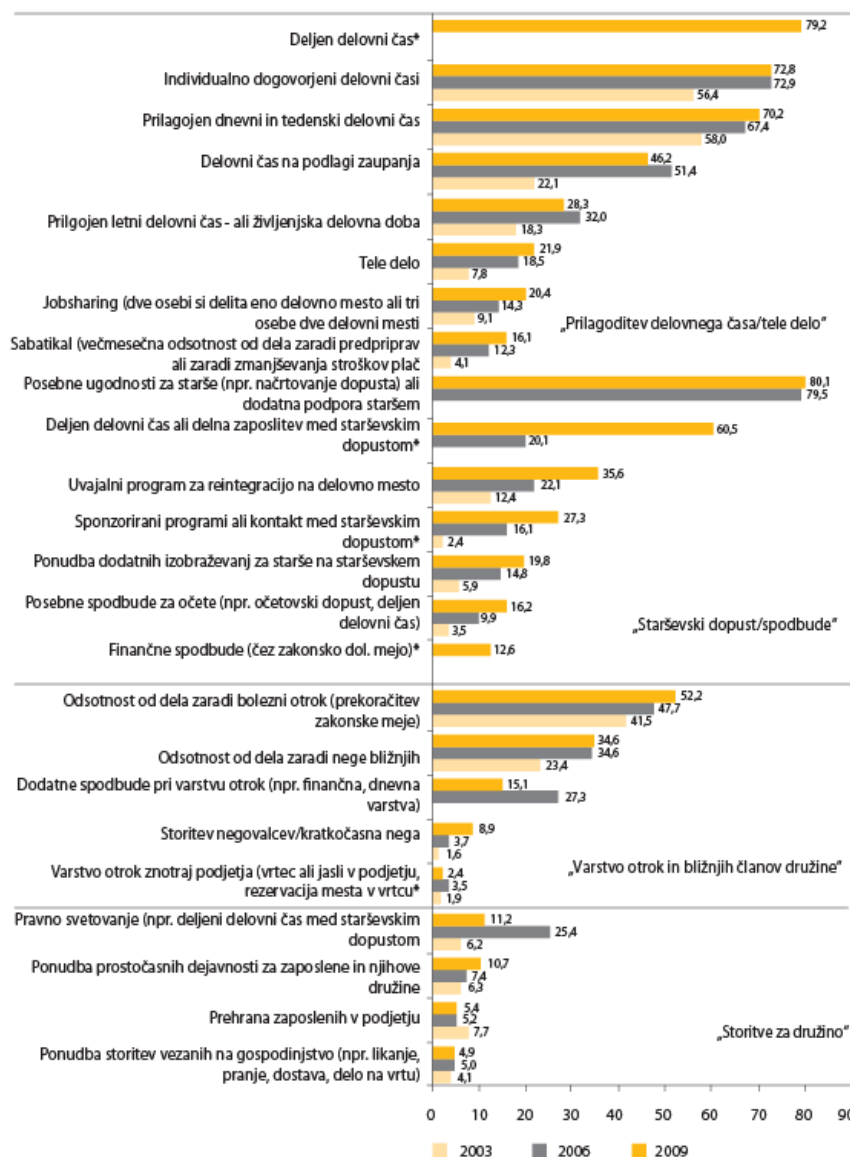
Slika 3.8: Pregled ukrepov

PREGLED UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE: DELOVNA PODROČJA IN PRIMERI UKREPOV	
Delovno področje	Primeri ukrepov
Prilagoditev časa dela	Družini prilagojen deljen delovni čas, drseč delovni čas, letno pogojen delovni čas
Potek dela in vsebina dela	Skupinsko delo, preverjanje in prilagajanje poteka dela, določitev prenosa delovnih obveznosti
Informacijska in komunikacijska politika	Zgibanke, intranet, poverjenik za pravično dodeljevanje vsem enakih možnosti med zaposlenimi, pogovori z zaposlenimi, družinski dnevi
Vodstvene kompetence	Seminarji za krepitev vodstvenih kompetenc, aktivna podpora družinsko usmerjenega sporazuma, »zglede vlečejo« – vodstvo mora živeti ukrepe, ki jih ponuja zaposlenim
Razvoj kadrov	Načrt razvoja kadrov, program reintegracije kadrov, dodatna izobraževanja na področju varstva otrok znotraj podjetja
Plačna politika in denarno ovrednotene storitve	Udeležba podjetja pri pokrivanju stroškov varstva otrok, upoštevanje časa za vzgojo kot kreditne točke v podjetju
Spremljevalne storitve za družine	Svetovanje in posredovanje pri iskanju varstva za otroke, počitniške ponudbe za otroke, posredovanje pri iskanju mobilnih služb za oskrbo starejših oseb

Vir: BMFSFJ (2010a, 13).

Kljub težki in dolgi gospodarski krizi je družini prijazna politika v letu 2009 dosegla nivo iz leta 2006. Samo 7 % anketiranih podjetij se je bilo prisiljenih, zaradi gospodarskih razmer, odpovedati uvedbi ukrepom družini prijazne politike, ali pa so morali odložiti vpeljavo ukrepov.

Slika 3.9: Število podjetij z družini prijazno politiko – podroben pregled po področjih



*V letu 2009 novo uvedeni ukrepi in ukrepi, ki so bili združeni glede na pretekle raziskovane vzorce.

Števila so izražena v odstotkih.

Vir: BMFSFJ (2010b, 7).

Raziskava iz leta 2010, ki jo je opravilo Ministrstvo za družino, seniorje, ženske in mladino (BMFSFJ 2010b), je razdeljena v štiri glavna področja, in sicer:

- prilagoditev delovnega časa/tele delo;
- starševski dopust/spodbude;
- varstvo otrok in bližnjih članov družine;
- storitve za družino.

Različne kategorije ukrepov so različno zastopane. Skoraj vsa podjetja (95,8 %) ponujajo najmanj en ukrep v kategoriji »prilagoditev delavnega časa/tele delo«. Posebno razširjene so oblike individualne prilagoditve delavnikov in prilagojen dnevni ter tedenski delovni čas.

Skoraj devet od desetih podjetij zaposlene spodbuja med starševskim dopustom. V ospredju je ideja o povezovanju med odsotnim zaposlenim zaradi starševskega dopusta in med načrtovanjem delovnih procesov v podjetju. Večina podjetij teži k ohranjanju stika z odsotnimi zaposlenimi med starševskim dopustom, kar dosežejo z delnim delovnim časom med odsotnostjo.

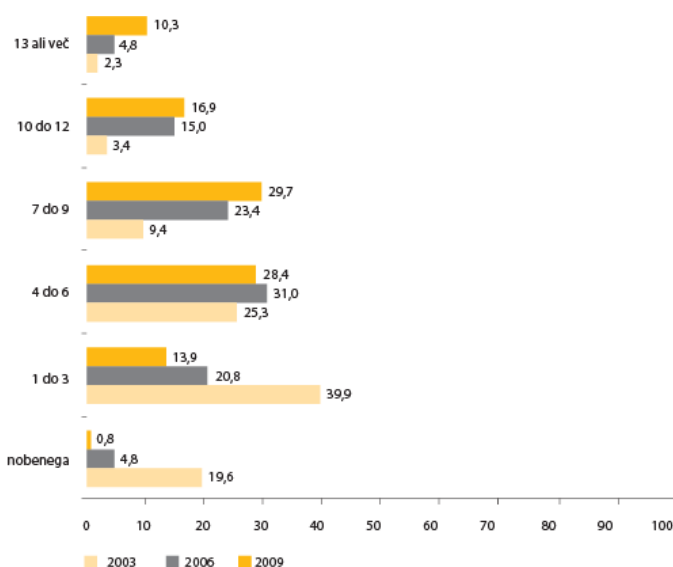
Malo manj kot dve tretjini podjetij ponuja najmanj eno obliko ukrepov iz kategorije »varstvo otrok in nega bližnjih članov družine«. Za večino podjetij so ti ukrepi samoumevni. Ta ukrep je izrazit tedaj, ko je odsotnost zaradi bolezni otrok ali potrebe po negi družinskih članov prešla meje zakonsko dopuščene odsotnosti. Ukrepi iz kategorije »storitve za družino« so manjšinsko zastopani.

Opaziti je porast v sprejemanju družini prijazne politike v podjetju, saj:

- skoraj osem od desetih nemških podjetij (79,8 %) ocenjuje, da je družini prijazna politika »pomembna« ali »precej pomembna«. Ta odstotek je višji kot leta 2006 (71,7 %) in znatno višji kot leta 2003 (46,5 %);
- v skoraj vsakem petem podjetju (18,6 %) pričakujejo, da bo družini prijazna politika pridobivala na pomenu v naslednjih petih letih. Nasprotno zgolj v 8,7 % podjetij ocenjuje, da bo pomen družini prijazne politike izgubljal na pomenu. V skoraj treh četrtinah (72,7 %) podjetij ocenjuje, da bo družini prijazna politika obdržala nespremenjen vpliv.

V primerjavi z letom 2006 je opazna porast v pričakovanjih o pozitivnih učinkih na poslovanje z doseganjem ukrepov družini prijazne politike. Za skoraj šest od desetih podjetij so ukrepi družini prijazne politike osrednje težišče razvoja notranje kadrovske politike.

Slika 3.10: Število podjetij, ki imajo programe/politike za usklajevanje dela in družine

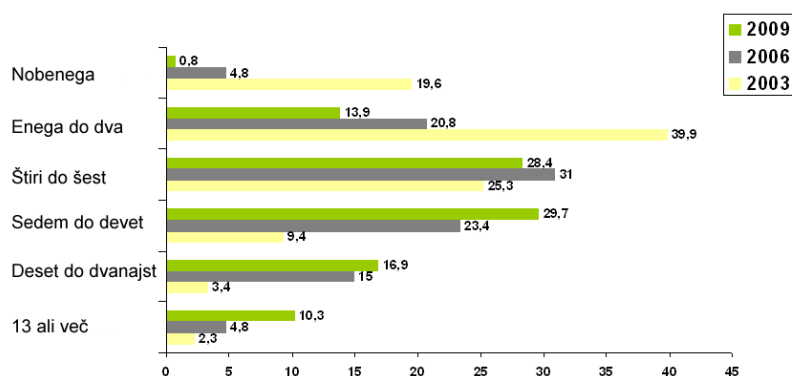


Števila so izražena v odstotkih.

Vir: BMFSFJ (2010a, 11).

Rezultati raziskave, ki jo je leta 2010 opravilo Ministrstvo za družino, seniorje, ženske in mladino, kažejo, da skoraj 96 % podjetij ponuja najmanj eno obliko prilagodljivega delavnega časa ali tele-dela (2006: 88,9 %; 2003: 76,8 %). Skoraj devet od desetih podjetij (88,3 %) spodbuja zaposlene z najmanj enim ukrepom med starševskim dopustom in dobrih šest od desetih podjetij (60,7 %) spodbuja zaposlene s storitvami varstva za otroke in storitvami nege za družinske člane.

Slika 3.11: Število ukrepov družini prijazne politike v podjetjih



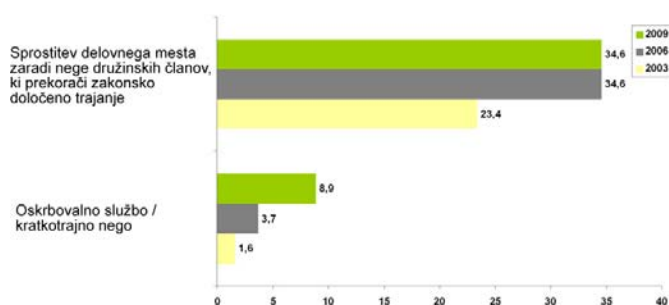
Števila so izražena v odstotkih. Raziskava je bila izvedena v Zvezni republiki Nemčiji. V raziskavo je bilo vključenih 1.300 podjetij, na vprašanja so odgovarjali direktorji in direktorice družb ter vodje kadrovske službe.

Vir: BMFSFJ (2010a).

Vsako deseto podjetje (10,3 %) nudi povprečno 13 ali več različnih ukrepov za doseganje sporazuma med družinskim in delovnim življenjem. Podatek kaže na več kot podvojeno število v primerjavi z letom 2006 (4,8 %) in kar štirikratno povečanje v primerjavi z letom 2003 (2,3 %). Vsako šesto podjetje (16,9 %) ima vpeljanih deset do dvanajst ukrepov (leta 2006: 23,4 % in leta 2003: 9,4 %). Tri od desetih podjetij (29,7 %) pa imajo vpeljanih sedem do devet ukrepov (leta 2006: 23,4 % in leta 2003: 9,4 %).

Del podjetij, ki ni vpeljalo nobenega od ukrepov družini prijazne politike v letu 2009, je v povprečju upadel za en odstotek v primerjavi z letom 2006 (4,8 %) in leta 2003: 19,6 %).

Slika 3.12: Delež podjetij, ki uvajajo posebne ukrepe družini prijazne politike



Števila so izražena v odstotkih. Raziskava je bila izvedena v Zvezni republiki Nemčiji. V raziskavo je bilo vključenih 1.300 podjetij, na vprašanja so odgovarjali direktorji in direktorice družb ter vodje kadrovske službe. Vir: BMFSFJ (2010a).

Porast posebnih ukrepov, npr. izostanek od dela zaradi nege družinskih članov (katerega čas trajanja prekorači predpisano zakonsko mejo) ali pa ukrep z oskrbovalno službo je opazen v raziskovalnem obdobju od leta 2003 do 2009. To sta dva, predvsem periferna ukrepa, ki se ju podjetja ne poslužujejo in/ali o njih ne razmišljajo kot o možni investiciji. Vendar se je zanimanje za prvi ukrep povzpelo v omenjenem obdobju za dobrih 10 %. Pri drugem ukrepu pa je zanimanje naraslo za več kot 700 odstotkov. Malo manj kot dve tretjini podjetij ponuja zaposlenim vsaj enega od ukrepov iz kategorije »nega otrok in družinskih članov«.

Podjetniški monitor (*nem. Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit*) za razvoj družini prijazne politike za pretekla leta kaže porast osveščenosti med podjetji. Po letu 2003 in 2006 je raziskavo izvedel Inštitut nemškega gospodarstva v Kölnu (*nem. Institut der deutschen Wirtschaft Köln – IW*). Raziskavo so opravili med vodji podjetij in vodji kadrovske službe. Skupno je bilo udeleženih preko 1,300 nemških podjetij, ki so uvedli ukrepe s področij:

prilagodljiv čas dela, tele-delo, porodniški dopust, starševske spodbude, oskrba otrok in ostalih družinskih članov ter družini namenjene storitve.

V Nemčiji bo v prihodnosti veliko več zaposlovanja visokokvalificiranih žensk, od katerih bodo največ pridobila ravno podjetja, ki bodo nudila prilagodljive in potrebam odgovarjajoče ukrepe za sporazum med družinskim in poslovnim življenjem. Vsekakor se bo na ta način povečala inovacijska sposobnost in konkurenčni potencial v globalnem okolju, ki temelji na visokotehnološkem znanju ter storitvah.

Primer podjetja Melsung: gibljiv delovni čas je v tem podjetju samoumeven. Poleg drsečega urnika podjetje zaposlenim v proizvodnji omogoča 16 različnih oblik zaposlitve z nekaj več 100 različicami. Posebno dobre rezultate prinaša oblika dela, namenjena ženskam: siceršnji 8-urni delavnik (s pričetkom v dopoldanskem in popoldanskem času) so razdelili v 4-urni delavnik. Zaposlene ženske lahko soodločajo v katerem času bodo delale, v primeru osebnih zadržkov ali opravkov pa se lahko brez posebnih birokratskih zapletov za zamenjavo dogovorijo s svojimi sodelavci/sodelavkami. Obstaja le en pogoj: proizvodnja mora potekati brez zapletov. Taka oblika gibljivega delovnega časa zaposlenim ženskam omogoča organiziranje njihovega družinskega vsakdanjika, vključno z varstvom. Slednje je posebej pomembno v primeru, ko želita ali se odločita oba partnerja graditi lastno kariero, ob kateri družinsko življenje ne bi trpelo.

Oblika dela doma se imenuje tele-delo. Zaposleni na ta način so še vedno udeleženi v delovnih procesih, deloma od doma ter deloma s sedeža podjetja. O tem, *kje bodo kdaj delali*, se tele delavci odločajo samostojno. Pri tele-delu je prenos know-how-a neokrnjen, saj so tele delavci v rednem kontaktu z ostalimi sodelavci.

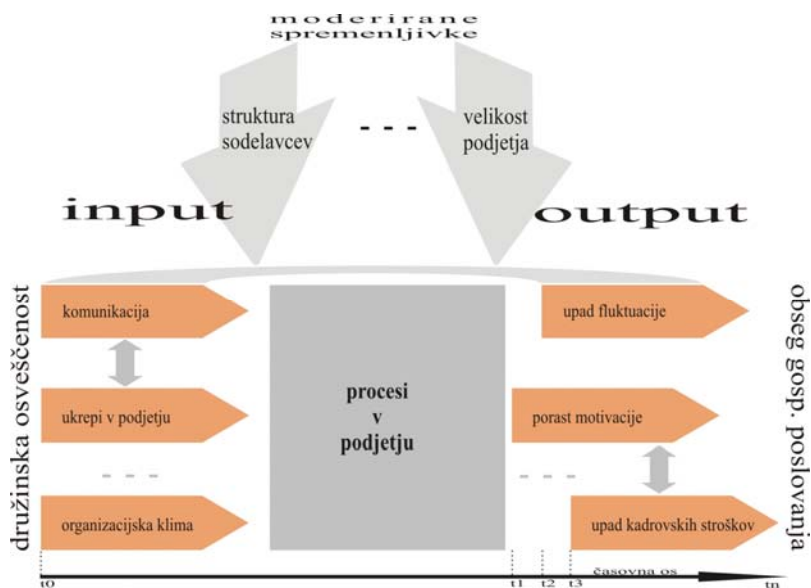
V podjetju je nemogoče predvideti vse okoliščine in poteke dogodkov. Hitro se lahko zgodi, da nekdo iz delovne ekipe izostane za daljši čas, na primer zaradi bolezni družinskih članov. Obstaja podporni program »Poklic&Družina« (*Beruf und Familie*), ki staršem omogoča podaljšati starševski dopust do pričetka šolanja otrok. Po preteku tega časa imajo starši zagotovljeno delovno mesto. Isti sporazum velja v primeru, ko so na primer zakonski partner, otrok, starši ali starši zakonca potrebni oskrbe. Pri tovrstnih ukrepih je nujen sporazum med delodajalcem in delojemalcem, saj je v sicer vsakdanji praksi le težko obdržati isto delovno mesto z dolgotrajnimi prekinitvami.

S programom »Poklic & Družina« delodajalec svojim zaposlenim zagotavlja, da se bodo po preteku prekinitve dela (v normalnih primerih je to do treh let in v nujnih tudi do pet let) vrnilo na svoje delovno mesto. S tem se zaposleni izognejo velikemu pritisku, da bodo po tej prekinitvi ostali tako rekoč praznih rok. Ta sporazum ima največjo vrednost ravno v oslabljenih, torej v strukturno manj razvitih področjih.

3.4 UČINKI UKREPOV

Cilj družinsko osveščene kadrovske politike je izboljšanje povezave med družinskim in poslovnim življenjem. Na strani delodajalcev družini prijazna politika v organizaciji olajša in pomaga pri odločitvi za rojstvo otrok ter nudi oporo za usklajevanje obeh sfer življenja. Vendar, če bi družini prijazna politika za podjetje predstavljala zgolj strošek in (pre)malo koristi, se zagotovo ne bi zakoreninila v poslovnem okolju. Sprašujemo se, katere poslovno-gospodarske učinke združuje družinsko osveščena politika upravljanja. Odgovori na povezave so prikazani na Sliki 3.13 na naslednji strani.

Slika 3.13: Poslovno-gospodarski učinki družini prijaznega podjetja



Vir: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik - FFP (2008).

O ukrepih družini prijazne politike govorimo kot o investiciji, ki se izplača. Družini prijazna politika je torej močna konkurenčna prednost, tako majhnih podjetij kot velikih koncernov. Poslovne koristi je z ukrepi mogoče dosegati že kratkoročno. Ti učinki so (BMFSFJ 2010b, 13):

- lažje pridobivanje novega kadra (rekrutiranje);

- nižja fluktuacija (manjši stroški ponovnega zaposlovanja ali reintegracije);
- nižji stroški pri porodniškem dopustu (premostitveni stroški, reintegracija);
- boljša organizacijska klima, višja motivacija in višja samoiniciativnost zaposlenih;
- manj izostankov z delovnega mesta (manj odsotnosti zaradi bolezni, odsotnosti zaradi porodniškega dopusta);
- povečana inovacijska sposobnost zaposlenih;
- izboljšano ravnanje s kadri;
- povečana produktivnost zaposlenih.

Na naslednji sliki so prikazani učinki in povezave med ukrepi družini prijazne politike ter sistemizacija same vpeljave.

Slika 3.14: Sistemizacija družini prijazne politike v podjetju

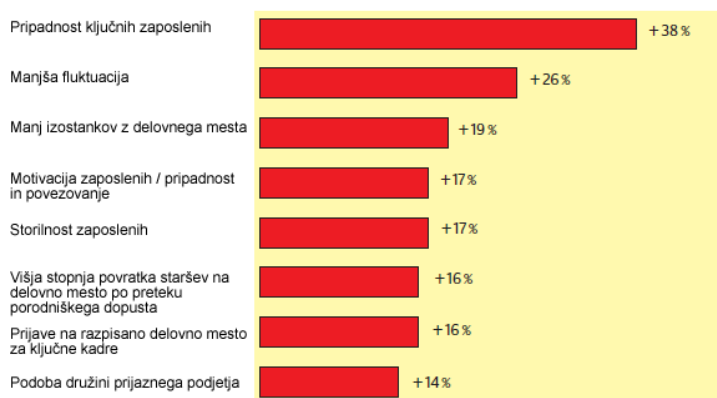


Vir: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – FFP (2008).

Podjetja imajo na razpolago veliko različnih ukrepov za doseganje zgornjih ciljev; od urejanja prilagodljivega delovnega časa in kraja dela, do npr. v podjetju urejenega varstva otrok njihovih zaposlenih. Na spodnji sliki so predstavljeni najbolj pogosto nanizani učinki družini prijazne politike po raziskavi, opravljeni leta 2008 med 1.001 podjetjem.

Slika 3.15: Družini prijazna politika v podjetju in pozitivni učinki v podjetju

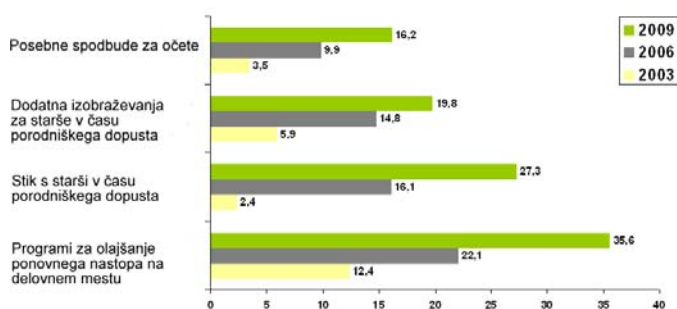
Ukrepi družini prijazne politike se splečajo - 8 najbolj pogostih pozitivnih učinkov



*V raziskavo je vključeno 1.001 podjetje.

Vir: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – FFP (2008).

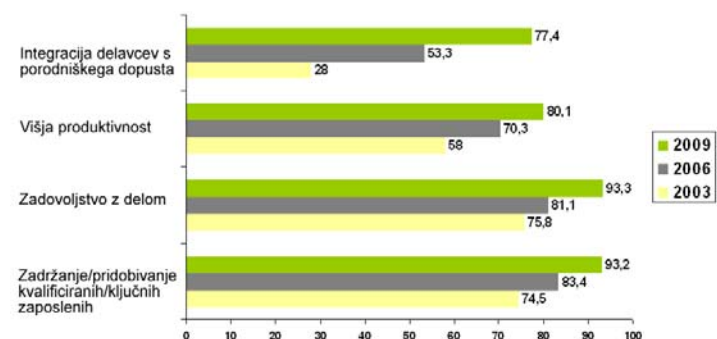
Slika 3.16: Delež podjetij, ki zaposlenim med porodniškim dopustom nudijo posebne ugodnosti



Števila so izražena v odstotkih. Raziskava je bila izvedena v Zvezni republiki Nemčiji. V raziskavo je bilo vključenih 1.300 podjetij, na vprašanja so odgovarjali direktorji in direktorice družb ter vodje kadrovske službe.

Vir: BMFSFJ (2010a).

Slika 3.17: Motivi za vpeljavo ukrepov družini prijazne politike

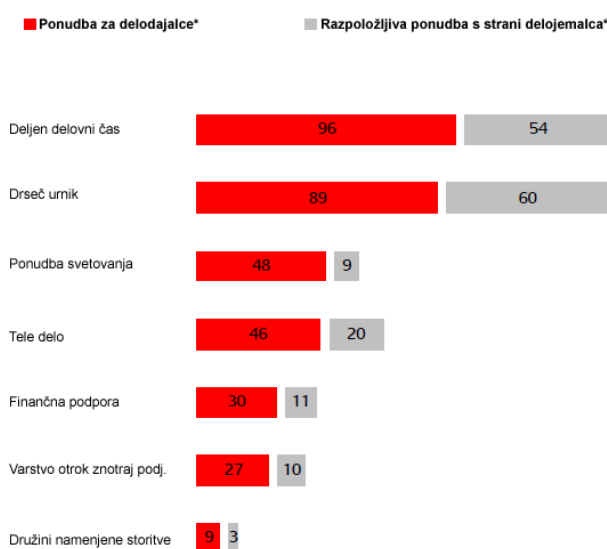


Števila so izražena v odstotkih. Raziskava je bila izvedena v Zvezni republiki Nemčiji. V raziskavo je bilo vključenih 1.300 podjetij, na vprašanja so odgovarjali direktorji in direktorice družb ter vodje kadrovske službe.

Vir: BMFSFJ (2010a).

Skoraj devet od desetih podjetij svoje zaposlene spodbuja s prilagojenimi ukrepi med porodniškim in po porodniškem dopustu. V ospredju je obzirnost do potreb zaposlenih staršev in izzivi pri načrtovanju delovnih procesov. V veliki večini so zaposleni med porodniškim dopustom v tesni povezavi s podjetjem, lahko so določen čas porodniškega dopusta tudi delovno aktivni, ali pa se v tem času aktivno pripravljajo s spodbujevalnimi reintegracijskimi programi (le-te ponuja podjetje kot eno izmed ponujenih ukrepov usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti).

Slika 3.18: Dojemanje ponudbe ukrepov družini prijazne politike



*Podjetja z več kot 50 zaposlenimi. Števila so izražena v odstotkih. Raziskava je bila izvedena v Zvezni republiki Nemčiji. V raziskavo je bilo vključenih 307 izbranih vodij kadrovskih služb v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi in 3.031 ciljnih izbranih mladih zaposlenih (moški in ženske), starih med 25 in 39 let z najmanj štirimi leti delovnih izkušenj. Vir: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) Marktforschung v BMFSFJ (2010c).

Številna podjetja že ponujajo ukrepe usklajevanja med družino in delom. Teh sporazumov pa nekateri zaposleni sploh ne dojemajo. Tako na primer poroča tudi Družba za raziskavo potrošnje (*nem. Gesellschaft für Konsumforschung*), ki je leta 2007, po naročilu Zveznega ministrstva za družino, opravila ciljno raziskavo med podjetji in zaposlenimi (glej opis kriterijev pod sliko). Kot je razvidno s slike, so največji razkoraki med dojetjem ukrepov družini prijazne politike v kategoriji »deljeni delovniki« (96 % delodajalcev nudi to možnost zaposlenim in zgolj slaba polovica, t.j. 54 % anketiranih prepoznava to kot ukrep družini prijazne politike). Tako pri tem ukrepu, kot pri vseh ostalih, se kaže velik potencial za podjetja, kako osvestiti zaposlene o že sprejetih ukrepih družini prijazne politike. S pravilno predstavitvijo in spodbujanjem podjetja na ta način pridobijo veliko na neoprijemljivi bilanci

podjetja, na primer pri podobi podjetja in privlačnosti svojih delovnih mest za bodoče, ključne kadre.

4 ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE

Nezadostno udejanjanje sporazuma med družino in delom ne bremeni zgolj staršev. V slabšem položaju je tudi država, ki zaradi neaktiviranja vseh za delo zmožnih potencialov v državno blagajno pobere manj davkov. Na drugi strani pa ta ista država porabi neprimerno več denarja za zagotavljanje socialne blaginje državljanov (BMFSFJ 2008, 4).

Za ekonomsko upravičenost uvedbe družini prijaznih ukrepov v podjetjih je potrebno največ pozornosti nameniti gospodarskim in družbenim spremembam na trgu dela. Tudi razmerje med ponudbo delovne sile in potrebami na trgu dela v podjetjih je potrebno razlagati tako s kvalitativnega kot kvantitativnega zornega kota. Več o tem bomo pisali v naslednjem poglavju.

V nadaljevanju bomo predstavili model izračuna stroškov uvedbe družini prijaznih ukrepov⁵ in opredelili njihove koristi. Cilj vsake podobne analize je ugotoviti kvantitativno razmerje med:

- pozitivnimi učinki in zmanjšanjem stroškov ravnanja s človeškimi viri zaradi družini prijazne politike (povedano drugače: z zvišanjem stroškov zaradi družini neprijazne politike) in
- stroški implementacije ukrepov družini prijazne politike. Z ozirom na izredne gospodarske razmere je le-te potrebno zajeti v analizi.

4.1 MOŽNI PRIHRANKI Z UKREPI DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE

Vsako podjetje utrpi izgube prihodkov zaradi:

- fluktuacije;
- trajanja porodniškega, starševskega in očetovskega dopusta;

⁵ Predstavljeno analizo smo omejili na ukrepe, primerne staršem z majhnimi otroki. Izpustili smo ukrepe, ki so namenjeni zaposlenim za negovanje ostalih družinskih članov.

- reintegracije zaposlenega na delovno mesto;
- zaradi bolezni.

Z ukrepi družini prijazne politike lahko izpad prihodkov podjetje odpravi ali jih znatno omeji. Zaradi tega lahko pri implementaciji ukrepov družini prijazne politike govorimo o **možnostih prihrankov za podjetja**.

Stroški ponovnega zaposlovanja oz. stroški fluktuacije⁶

Zahodnonemško povprečje kaže, da se kar 40 % (prej zaposlenih žensk) nikoli več ne vrne na svoje delovno mesto. Tukaj govorimo o t.i. družinsko pogojevani fluktuaciji, ki za podjetje (poleg konjunkturnih izgub poklicnega know-how-a) predstavlja strošek za ponovno zaposlovanje kadrov (stroški ponovnega zaposlovanja so prikazani na sliki 4.1 na naslednji strani).

V tem procesu se podjetje sooča s stroški:

- razpisa;
- izbire kadra;
- uvajanja kadra;
- izobraževanja/dodatnega izobraževanja;
- asimilacije na delovno mesto in v kolektiv;
- morebitnega zmanjšanja operativnosti kolektiva ali posameznika.

Dodatni stroški, ki so posledica fluktuacije, nastanejo takrat, ko posamezno delovno mesto ostaja dalj časa nezasedeno. Pri visoko specializiranih delovnih mestih je to lahko vse do šestih mesecev. Stroški fluktuacije so največji pri specifičnih storitvah, kjer so dolgoletni zaposleni s poslovnimi partnerji stkali močne in predvsem zelo pomembne/cenjene medsebojne vezi. Tukaj govorimo o konkretnih preslikavah na promet in dobiček podjetja.

⁶ Ti stroški so zajeti v analizi, ker so posledica neuskklajevanja med družino in delom. V analizi bomo zajeli stroške, ki nastanejo za zapolnitev delovnega mesta s kvalitativno primerljivim zaposlenim.

Slika 4.1: Pregled stroškov pri ponovnem zaposlovanju

STROŠKI PONOVNEGA ZAPOSLOVANJA	
Stroškovno mesto	Vključuje
Nezasedeno delovno mesto	Stroški izpada produktivnosti zaradi zmanjšanja podpore servisiranja trga in strank
Razpis	Stroški oglasa, kontaktiranje prijavljenih, kadrovski svetovalec, organiziranje predstavitve podjetja in delovnega mesta, sejmi za absolvente
Izbira kadra	Stroški izbirnih in zaposlitvenih razgovorov (vodstvo podjetja, kadrovska agencija, strokovni odbor, delovni odbor, kadrovski svetovalci/psihologi itd., zaposlitveni center, raziskava znanj in drugih kompetenc prijavljenih, prevozni stroškov prijavljenih, stroški komunikacije
Namestitev kadra	Urejanje temeljnih dokumentov, stroški nastanitve/preselitve, urejanje delovnega mesta
Izobraževanje / dodatno izobraževanje	Stroški notranjega ali zunanjega izobraževanja, seminarjev, dodatnega izobraževanja
Asimilacija	Višji informacijski stroški in stroški nadzora za nadrejene, sodelavke in sodelavce, stroški treninga »Training on the Job«
Zmanjšana produktivnost	Stroški zaradi zmanjšane produktivnosti in povečanega obsega napak, povečana možnost nesreč, stroški izpadlega know-how-a, izgubljene osebno stlane poslovne vezi

Vir: BMFSFJ (2008, 13).

Izračun stroškov ponovnega zaposlovanja po različnih plačnih razredih (PR) znaša povprečne vrednosti (zaokroženo), ki so predstavljene v spodnji sliki.

Slika 4.2: Stroški ponovnega zaposlovanja na posamezno delovno mesto

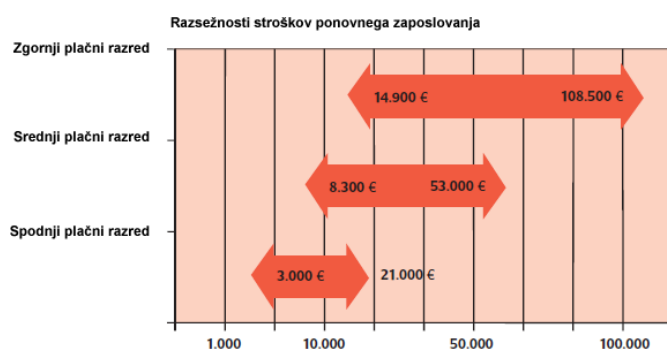
STROŠKI PONOVNEGA ZAPOSLOVANJA ZA POSAMEZNO DELOVNO MESTO			
	Spodnji PR	Srednji PR	Zgornji PR
Stroški nezasedenega delovnega mesta (€/mesec)	900 €	1.600 €	2.700 €
Stroški nezasedenega delovnega mesta (učinkovito)	900 €	3.600 €	10.800 €
Stroški razpisa	1.800 €	5.500 €	10.500 €
Stroški izbire	1.200 €	2.400 €	3.900 €
Stroški namestitve	800 €	1.300 €	1.900 €
Stroški izobraževanja/dodatnega izobraževanja	800 €	1.800 €	3.700 €

Stroški asimilacije	2.800 €	6.000 €	7.600 €
Zmanjšana produktivnost	1.200 €	2.600 €	4.800 €
Skupni znesek stroškov ponovnega zaposlovanja	9.500 €	23.000 €	43.200 €
Povprečno trajanje ponovnega zaposlovanja v mesecih	1,0	2,3	4,0

Vir: BMFSFJ (2008, 13).

Višina stroškov ponovnega zaposlovanja je v veliki meri odvisna od zahtevanega nivoja kvalifikacije pri iskanem kadru in od specifičnosti zahtevanih drugih znanj. Kot vplivni zunanji dejavnik stroškov ponovnega zaposlovanja se omenjata t.i. ozek trg dela in regionalna ponudba dela. V grobem se za izračun stroškov ponovnega zaposlovanja uporablja formula: 1,5-letni dohodek za visoko kvalificiran in 0,75-letni dohodek za slabše kvalificiran kader. Na spodnji sliki je prikazan razpon stroškov ponovnega zaposlovanja po dohodkovnih plačilnih razredih.

Slika 4.3: Razsežnosti stroškov ponovnega zaposlovanja po plačnih razredih



Vir: BMFSFJ (2008, 14).

Večinoma se prosto delovno mesto (zaradi zaposlenega na porodniškem dopustu) zasede z nadomestno delovnim zaposlenim s pogodbo za določen čas (glej tudi tabelo s premostitvenimi stroški). Če se zaposleni po preteku porodniškega dopusta ne vrne na delovno mesto, se navadno sprejme v redno delovno razmerje tistega, ki ga je v tem času nadomeščal. Po izsledkih analize, ki jo je v proučevanih podjetjih opravilo Zvezno ministrstvo za družino, upokojene, ženske in mladino (BMFSFJ 2008, 14) ostane 75 % nadomestnega kadra v podjetju, če se zaposleni ne vrne na delovno mesto po preteku porodniškega dopusta. To dejstvo je pomembno za izračun stroškov ponovnega zaposlovanja, saj se tako zmanjšajo stroški rekrutiranja in uvajanja novega kadra (strošek zmanjšane

učinkovitosti). Prav tako je smotrno, da podjetje v primeru, ko se odsotni zaposleni vrne s porodniškega dopusta, prerazporedi nadomestno delovno silo na drugo delovno mesto. V raziskavi (BMFSFJ 2008,15) je navedeno, da je moč doseči kar 90 % prihranek pri razporejanju že uvedenih zaposlenih, v primerjavi z novim rekrutiranjem in uvajanjem delovne sile.

Ukrepi družini prijaznega podjetja podjetjem nudijo možnost, da pridobijo na splošni zunanji podobi in ugledu na trgu delovne sile. Podoba, ki jo pridobijo, se zrcali pri bazenu iskalcev zaposlitve in posledično vpliva na zniževanje stroškov iskanja novega kadra. Oprijemljiv tovrstni prihranek se v analizi stroškov in koristi izračuna v procentualni postavki celotne fluktuacije v podjetju. V analizi (BMFSFJ 2008, 15) je podana ocena, da lahko podjetja z družini prijaznimi ukrepi znižajo celotne stroške ponovnega zaposlovanja za 20 %.

Slika 4.4: Modelni izračun uvedbe ukrepov v velikih podjetjih

MODELNI IZRAČUN ZA VELIKA PODJETJA			
	Osnovni scenarij*	Realni scenarij**	Prihranek***
Obvezni stroški porodniškega dopusta (premostitveni stroški, stroški fluktuacije in ponovnega zaposlovanja, stroški reintegracije zaposlenih)	696.090	316.594	-379.496
Stroški družini prijaznih ukrepov (stroški svetovanja, stroški vpeljave ukrepov prilagodljivih modelov dela, stroški vzpostavitve sistema za opravljanje tele dela, soudeležba pri ustanovitvi varstva otrok v podjetju)	-	304.113	304.113
Skupaj	696.090	620.707	-75.383
Finančna prednost			75.383
ROI****=finančna prednost x 100/Stroški družini prijaznih ukrepov			25 %

*brez ukrepov družini prijazne politike, **z ukrepi družini prijazne politike, ***razlika med osnovnim in realnim scenarijem, ****ROI=vračilo investicije (*angl. Return On Investment*)

Vir: BMFSFJ (2010b, 12).

Premostitveni stroški ⁷

Za nadomeščanje zaposlenega v času porodniškega dopusta ima podjetje tri možnosti, in sicer:

⁷ V tej skupini stroškov so zajeti stroški v premostitveni fazi kadrov v podjetju med porodniškim dopustom zaposlenega.

- nadomeščanje z zaposlenimi za nedoločen čas. Ta oblika je v uporabi predvsem pri velikih ali hitrorastočih podjetjih, ker lahko zaposlenemu, ki se vrne s porodniškega dopusta, v vsakem trenutku zagotovijo enakovredno delovno mesto. Nadomeščanje z zaposlenimi za nedoločen čas je v praksi tudi v podjetjih, kjer imajo iz preteklosti izkušnje, da se le maloštevilni zaposleni vrnejo s porodniškega dopusta na delovno mesto;
- nadomeščanje z zaposlenimi za določen čas je najpogostejša oblika;
- ostali ukrepi za nadomeščanje, predvsem razdelitev dela med ostale zaposlene.

Slika 4.5: Premostitveni stroški z nadomestno delovno silo (za določen čas)

PREMOSTITVENI STROŠKI PRI ČASOVNO OMEJENI NADOMESTNI DELOVNI SILI				
Premostitveni stroški za nadomestno delovno silo. Trajanje dela je časovno omejeno, in sicer do vrnitve zaposlenega s porodniškega dopusta ...	6 mesecev	12 mesecev	18 mesecev	36 mesecev
Stroški nezasedenega delovnega mesta (€/meseč)	40 %	60 %	80 %	100 %
Stroški nezasedenega delovnega mesta (učinkovito)	40 %	60 %	80 %	100 %
Stroški razpisa	40 %	60 %	80 %	100 %
Stroški izbire	40 %	60 %	80 %	100 %
Stroški namestitve	0 %	25 %	50 %	100 %
Stroški izobraževanja/dodatnega izobraževanja	130 %	120 %	110 %	100 %
Stroški asimilacije	130 %	120 %	110 %	100 %

Vir: BMFSFJ (2008, 17).

Stroški »ostalnih ukrepov« pri nadomeščanju zaposlenega na porodniškem dopustu so odvisni od stopnje kvalifikacije in dohodkovnega razreda. Načeloma se gibljejo med 500 in 1.500 € mesečno. Za podjetje so tovrstni ukrepi finančno ugodni, saj z zaposlenimi na porodniškem dopustu nimajo finančnih obvez (BMFSFJ 2008, 17).

Stroški reintegracije⁸

Daljši izostanki z delovnega mesta navadno pomenijo za odsotnega zaposlenega zmanjšano kvalifikacijo. Razlogov za to je več: na eni strani zaposleni izpade iz delovnega vsakdanjika in delovne rutine; na drugi strani pa se spremenijo dotični delovni pogoji zaradi vse krajših ciklov izdelkov in inovacij (le-ti se lahko v nekaj letih korenito spremenijo in/ali celo opustijo). Zaposleni se tako pogosto znajde v obsežno prenovljenem IKT tehnološkem sistemu.

Slika 4.6: Stroški reintegracijskega izobraževanja od 6 do 36 mesecev

STROŠKI REINTEGRACIJE ZAPOSLENE/-GA PO PRETEKU PORODNIŠKEGA DOPUSTA	
v % za izobraževanja in dodatna izobraževanja ter za zmanjšanje produktivnosti pri novo zaposlenih	
Po 6-ih mesecih	15 %
Po 12-ih mesecih	30 %
Po 18-ih mesecih	50 %
Po 36-ih mesecih	75 %

Vir: BMFSFJ (2008, 15).

Stroški izostankov/odsotnosti⁹

Slika 4.7: Možni prihranki in možno izogibanje stroškom v izbranih nemških podjetjih

MOŽNI PRIHRANKI IN MOŽNO IZOGIBANJE STROŠKOM V IZBRANIH PODJETJIH										
Podjetje	B. Braun		Fraport		General Cologne Re		Rösch		Wintershall	
v €	brez DP ukrepov	situacija 2003	brez DP ukrepov	situacija 2003	brez DP ukrepov.	situacija 2003	brez DP ukr.	situacija 2003	brez DP ukrepov	situacija 2003
Možni prihranki	833.898	473.217	2.287.607	1.292.365	719.709	396.494	138.488	78.287	669.723	251.499
Že realizirani prihranki	-	360.681	-	995.2242	-	323.215	-	60.201	-	418.224
Možni prihranki na zaposlenega	16.036	9.100	39.442	22.379	44.982	25.308	27.698	15.657	60.884	22.864

⁸ Povratnik ali povratnica s porodniškega dopusta za podjetje predstavlja strošek reintegriranja na delovno mesto. Morebitno podaljšanje porodniškega dopusta pomeni posledično povečanje stroškov za podjetje.

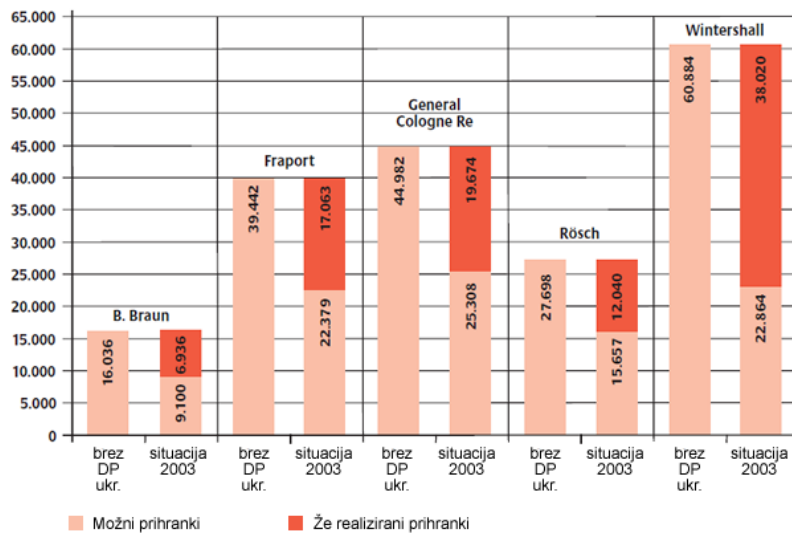
⁹ Povečan obseg izostankov/odsotnosti zaposlenih za podjetje predstavlja dodatno povečanje stroškov za dodatno zaposlovanje.

Že realizirani prihranki na zaposlenega	-	6.936	-	17.063	-	19.674	-	12.040	-	38.020
--	---	-------	---	--------	---	--------	---	--------	---	--------

Vir: BMFSFJ (2008, 19).

Slika 4.8: Možni prihranki na posameznega zaposlenega pri porodniškem dopustu izbrana nemška podjetja)

Možni prihranki po posameznem odhodu zaposlenega na porodniški dopust (izbrana nemška podjetja)



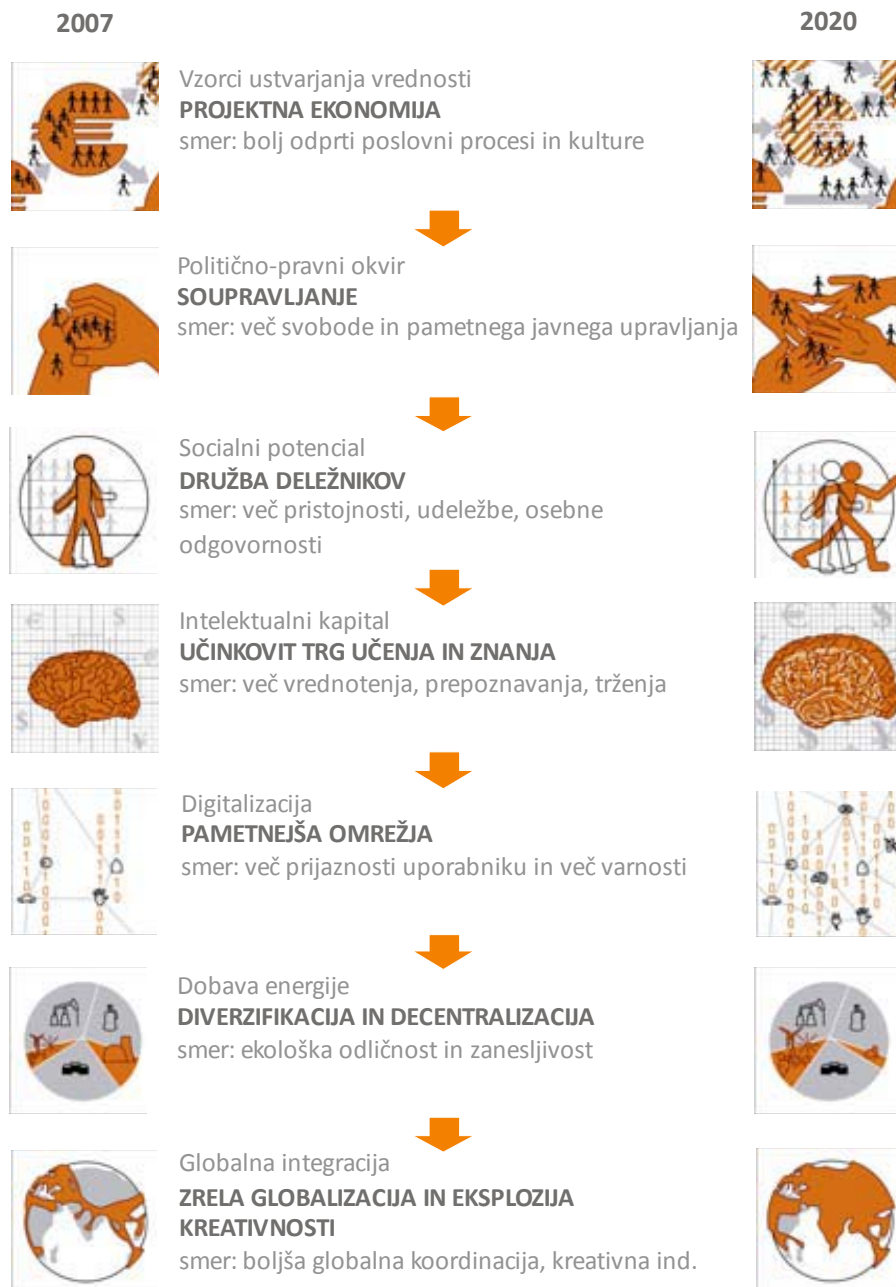
Vir: BMFSFJ (2008, 19).

5 TENDENCE IN PRIHODNOST DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE ZA PODJETJA V NEMČIJI

5.1 SPLOŠNE TENDENCE IN NAPOVEDI RAZVOJA OKOLJA V NEMČIJI

Nemčija se zaveda, da se razmišljanje in ukrepi v prilagajanju ter spreminjanju delovnega okolja danes odraža na socialni (ne)blaginji čez desetletja. Da bi lahko že danes sprejeli sme ekonomske, socialne in politične odločitve, je potrebno imeti precej jasno sliko o prihodnjem razvoju države: njene populacije in gospodarstva. Nemčija predvideva sedem strukturnih sprememb, prikazanih na sliki 5.1 na naslednji strani.

Slika 5.1: Strukture spremembe v Nemčiji



Vir: Werding in Kaltschutz (2005, 43).

Po napovedih Raziskave Nemške Banke (*Deutsche Bank Research, 2010*), naj bi nemško gospodarstvo do leta 2020 prevzelo **projektno ekonomijo** in ustvarilo 15 % dodano vrednost na letni ravni (leta 2007 je bila stopnja približno 2 %). Projektna ekonomija se večinoma usmerja na kratkotrajne projekte, ki terjajo izjemno poudarjeno sodelovanje in navadno vključujejo procese globalnih razsežnosti, saj le-ti ustvarijo največjo stopnjo dodane vrednosti. Za mnogo podjetij je ta način poslovanja tudi najbolj dobičkonosen in tudi sicer učinkovit. Razlogi za to so v:

- bistveno skrajšanem življenjskem ciklu proizvodov;
- za razvoj in uspešno trženje proizvodov sta hitro narasla obseg in globina potrebnih znanj;
- uspešnost proizvodov je vse bolj odvisna od učinkovitosti prepletanja različnih tehnoloških področij in znanj;
- večina podjetij in raziskovalnih ustanov bo do leta 2020 še bolj specializiranih.

Posledično bodo organizacije še okrepile dejavnost na *joint* projektih. Predvideva se, da pogosto v neodvisni pravno-organizacijski obliki. Za svoje posebne projekte bodo angažirali specializirane ljudi (lastne ali najete za potrebe projektnega dela), ki bodo v zameno za dobro plačilo zmožni prodati svoje najboljše znanje in lastno mrežo poznanstev. Podjetja bodo na ta način izjemno fleksibilna pri odgovarjanju na povečane zahteve po znanju in hitrosti na globalnem parketu – medtem ko si bodo z udeleženci projektnega dela stroške in tveganja porazdelili. To naj bi v prihodnosti postala stalnica, ki pa ni nujno, da bo vedno uspešna. Predvsem se o projektni ekonomiji govori kot o izrazitem sodelovanju med subjekti, ki imajo zmožnost učinkovitega generiranja idej in človeških potencialov. Tehnološki napredek bo pri razvoju tega trenda odigral stransko vlogo, saj scenarij v veliko manjšem obsegu že deluje.

Projektna ekonomija je v tesni povezavi s tradicionalnim poslovanjem. Tudi čez deset let bomo imeli podjetja, ki bodo na trg pošiljala proizvode v popolni lastni režiji. Tista, naprednejša podjetja, bodo povzela filozofijo projektne ekonomije že pri svojem klasičnem poslovanju. Za mala in srednje velika podjetja v Nemčiji se smatra, da bodo znatno pridobila z vpeljavo projektne ekonomije; lahko bodo črpala prednosti iz specialnih znanj in organizacijske fleksibilnosti, še dodatno pa jih bo država spodbujala z zagotovljenimi zagonskimi sredstvi.

Odpri inovacijski procesi pomagajo osvajati nove trge. Nemško gospodarstvo se bo leta 2020 borilo s tekmeci z najsodobnejšo tehnologijo in s pametnimi storitvami. Že danes je inovativnost osrčje nemške kompetentnosti, saj so proizvodi z oznako *Proizvedeno v Nemčiji* npr. samo v azijskih in v srednjevzhodnih državah pogosto prva izbira kupcev. Razlogi uspeha tičijo v:

- kolaborativni inovacijski aktivnosti;
- inteligentni izmenjavi izkušenj in znanj;

– intelektualni lastnini.

Pristop projektne ekonomije se izkazuje kot posebno učinkovit v zgodnji inovativni fazi, ki je s strani potrebnega znanja tudi najbolj zahtevna v procesu ustvarjanja dodane vrednosti. Še več, mnogo nemških korporacij (in njihovih lokalnih ali internacionalnih projektnih podjetij) je v preteklih nekaj letih bistveno pridobilo, ko so v razvoj svojih procesov privabili in povabili svoje ključne kupce. Ti kupci so: a) dejavni na omrežju; b) imajo vsa potrebna znanja oz. jih znajo v kratkem času samostojno pridobiti (internet) in predvsem; c) znajo hitro poiskati konkurenčne proizvode; d) oceniti razmerje med kvaliteto in ceno ponujenega proizvoda.

Na dobičkonosnih trgih se bo **trgovalo z znanjem**. Govora je o poznavanju kupcev, trgov in drugih temah – s tem se bo čez deset let trgovalo bistveno več in bistveno bolje kot danes. Posrednikom teh, na znanju temelječih storitev, bo posel cvetel. Intelektualna lastnina vse bolj prehaja v roke premožnega razreda ljudi in investitorji lahko izbirajo iz bogatega nabora ponudnikov. Še več: intelektualni kapital je prešel v osrčje podjetniških vrednot. Na trgu kapitala danes ni zanimiva zgolj klasična bilanca, temveč so vse bolj vredne esence neoprijemljive bilance, kot npr. raziskovalna učinkovitost, namenjena sredstva za izobraževanja in treninge zaposlenih ter ocena sodelovanja.

Po napovedih naj bi od znanja največ pridobili mladi, saj le-ti sestavljajo tudi intelektualni kapital. Posledično bo v porastu povpraševanje po zasebnih posrednikih »storitev znanja«, torej zasebnih izobraževalnih subjektov. Javne univerze in druge izobraževalne ustanove se bodo primorane prilagoditi zahtevam trga znanja. Naposled se bodo morale povezovati tudi z ostalimi modularnimi ponudniki znanja in tečajev.

Vlada bo omejila poseganje v upravljanje in postala bo soupravljavka. Soupravljanje je način upravljanja, ki tesno združuje državljane in podjetja. Vzvodi za takšno odločitev so večplastni: na eni strani je tukaj problematika legitimnosti in davčne omejitve, na drugi strani pa je postalo usklajevanje in vodenje preveč kompleksno. Bolj kot kdajkoli prej mora država znati usklajevati znanje državljanov v boju z aktualnimi gospodarskimi in družbenimi izzivi/premiki. Nova vloga vlade je v skladu z novo vlogo državljanov in le-ti naj bi postali deležniki v gospodarskem in družbenem življenju.

Nemčija se pripravlja na novo družbeno razredno ureditev – pričakuje **nastanek novega srednjega razreda** do leta 2020 s tem, da je pričakovan še večji zaostanek perifernega družbenega razreda. Vzrok nastanka, oziroma povratka srednjega razreda je v novih priložnostih družbene mobilnosti in višjem tveganju za socialno nazadovanje – oboje pa je posledica naraščajočega in prostovoljnega ustvarjanja dodane vrednosti. Veliko Nemcev s srednje velikim osebnim dohodkom pospešeno vlaga v znanje in izobrazbo, kar samo po sebi kliče po tem, da je to skupina, ki razpolaga z velikim naborom znanj, veččin in jo je zato nujno potrebno vpeljati v nov režim vladanja ter angažirati njihov potencial. Tukaj pa se zgodba o srednjem razredu šele začne; posebne pozornosti je deležna tudi skupina starejših, ki bo v novi ureditvi izdatno pridobila do leta 2020. Iz demografskih razlogov je skupina starejših prebivalcev v porastu, breme izplačil njihovih pokojnin pa je ogromno. Teži se k novem načinu angažiranja tistih upokojencev, ki bodo prejeli nizke pokojnine in pri katerih bo opazen neizkoriščen intelektualni potencial.

Zaradi strukturnih sprememb, ki jih Nemčija napoveduje do leta 2020 v svojem dokumentu *Expedition Deutschland*, je pričakovana 1,5 % rast bruto domačega proizvoda na letni ravni. Če povzamemo: govora je o spremembah, ki bodo tlakovala tla za izjemne priložnosti podjetjem, družbi in politiki. Na drugi strani pa je potrebno vzeti v zakup možno pogorišče, če se napovedi ne uresničijo.

5.2 NOVE OBLIKE UKREPOV ZA NOVO OKOLJE

Prihajajoče strukturne spremembe v nemški družbi se bodo odražale tudi na preoblikovanju delovnega okolja. Že danes se oblikujejo ukrepi za izzive, ki so v tesni prepletenosti in soodvisnosti, in sicer:

- povečano število delovno aktivnih žensk;
- starajoče se prebivalstvo;
- razvijajoče se krajšanje delovnega časa in njegova prilagodljivost;
- utrditev socialne države in uveljavitev prostovoljnega dela.

Povečano število delovno aktivnih žensk

Večkrat smo poudarili neizkoriščen potencial nemških žensk, ki so v precepu med družino in kariero. Zvezno ministrstvo za družino, upokojence, ženske in mladino nudi strukturirano ter konkretno pomoč na spletni strani www.perspektive-einstieg.de, ki je v principu razdeljena v

tri situacijske faze, s katerimi se sooča sleherna ženska ob ponovnem vstopu v delovno aktivno življenje.

V začetni, informativni fazi ženski svetujejo, jo spodbujajo in jo soočajo s prednostmi ter možnostmi ponovnega vključevanja v delovno okolje, jo seznanijo z možnostmi pridobivanja kvalifikacije, predstavijo možnosti varstva otrok in ji odgovorijo na vprašanje o vlogi družine pri tej pomembni odločitvi.

V drugi fazi žensko vodijo skozi sam ponovni vstop v delovno okolje in ji pomagajo konkretno pripraviti načrt za (nadaljnje) izobraževanje, poiskati konkretno varstvo otrok in pomagajo ji izdelati načrt napredovanja, jo vključijo v aktivno iskanje službe, jo naučijo termina mreženja ter jo ob tem spodbujajo k razmišljanju o ugodnostih samostojnosti in neodvisnosti ter ji predstavijo alternativne iniciative na občinskem/regionalnem področju.

V tretji, povključitveni fazi v delovno okolje, žensko vodijo skozi proces oblikovanja nove vloge moškega v družini, jo učijo vzdržljivosti pri nastopu v delovno okolje, seznanijo jo s terminom načrtovanje časa, reševanje problemov ter nadaljnjega izobraževanja in poklica.

Ponovno vključevanje starejših v delovni proces

Večja zastopanost starejših v podjetju terja temeljito razpravo o strategiji kadrovske politike in temeljito/učinkovito predstavo o starejših (kaj zmorejo, na kakšen način jih vključiti v delovne procese skladno z novimi strukturnimi smernicami). Nova generacijska pogodba starejšim nudi uporabo njihovih virov, kompetenc in potencialov v gospodarstvu ter v podjetju.

S tem se zastavlja vprašanje zanesljivosti političnih okvirjev in prilagodljivosti podjetij (različni odzivi) kot tudi prilagodljivosti delovnega okolja (možnosti statusnih sprememb).

Izkustveno znanje ni mogoče razumeti kot samoumevno pozitivno, ampak kot soodvisno od pripravljenosti k odprti komunikaciji. Izkustveno znanje se kaže pomembneje kot sprožilec in usmerjevalec pri razvoju ter vpeljavi novosti. Izkustveno znanje je v spominski funkciji lahko tudi vodilna funkcija v kopičenju pridobljenega znanja. In na koncu: izkustveno znanje, kot neformalno znanje, pridobi na pomenu razumevanja notranjega okolja podjetja.

Težiti je potrebno k pozitivnemu oblikovanju predstave starosti in starostnikov. To vključuje:

- varovanje in spodbujanje zdravja;
- zagotavljanje in širitev kvalifikacij;
- starostnikom/starosti prijazna organizacija dela in oblikovanje delovnega časa;
- vseživljenjsko učenje;
- spodbujanje mobilnosti;
- prožna ureditev dela in ukrepi za prilagoditev preračunov pokojnin z upoštevanjem pravične socialne varnosti;
- izgradnja menedžmenta starostnikov v podjetjih;
- spodbujanje motivacije (poseben poudarek na parametrih: kvaliteta dela, stil vodenja, zagotavljanje delovnega mesta).

Za celovit sistem, ki deluje, je potrebna na življenjski cikel usmerjena politika. Poudarek je na delovno in življenjsko-ciklično pogojenih potrebah delavcev, in sicer:

- delovni življenjski cikel traja od izbire poklica do izločitve iz poslovnega okolja;
- življenjski cikel v podjetju traja od vstopa v podjetje do izločitve (z izobraževanjem in dodatnim izobraževanjem);
- življenjski cikel, vezan na delovno mesto, ki traja od nastopa na določeno delovno mesto do njegove zamenjave ali do odhoda posameznega zaposlenega iz podjetja;
- družinski življenjski cikel traja od načrtovanja družine, vzgoje otrok, prostovoljnega dela in vse do varstva ter nege potrebnih družinskih članov;
- biološki-družbeni življenjski cikel spodbuja različne potencialne v različnih starostnih mejah.

6 ZAKLJUČEK

Nemčija je gospodarsko visoko razvita država, tretja gospodarska velesila in med prvimi industrijskimi silami na svetu. Vendar so velike razlike med deželami zahodnega in vzhodnega dela Nemčije. Medtem ko je zahodni del Nemčije že dosegel stopnjo postindustrijskega družbeno-ekonomskega razvoja, je vzhodni del izrazito industrijska dežela. Že predvojna Nemčija je bila visoko razvita industrijska država. Nemški monopolistični

kapital in njena težka industrija sta se osredotočila v Porurju ter v sosednjem Porenju, kjer je bil center nemške oboroževalne industrije, ki je bila med vojno delno uničena in oslABLJENA.

Gospodarski viri so: železova ruda, premog, zemeljski plin, grozdje in vino, mlekarški izdelki, hmelj in pivo, mesni izdelki, turizem. Gospodarska kriza je globoko zarezala v nemško gospodarstvo, torej v njeno socialno blagajno, upošteva nemško pregovorno socialno naravnost. Kazalci so zgovorni: v lanskem letu (2010) je v Nemčiji ostalo brez dela 3,244 milijonov oseb, kar je 179.000 manj kot leta 2009. Stopnja brezposelnosti se je z 8,2 % spustila na 7,7 %. Nemčiji pripisujejo nadpovprečen ritem okrevanja v gospodarski krizi.

Vendar je ob tem potrebno pogledati drugo plat nemške zgodbe: s staranjem prebivalstva in z begom visoko usposobljenih ljudi iz države je nastal manko po 60.000 visoko kvalificiranih ljudeh. Ugotovili smo, da imajo certificirana podjetja, ne glede na velikost, prednost pred necertificiranimi, saj lažje ali zadržijo ali pa privabijo ustrezno kvalificirane delavce v svoje okolje. S tem potrjujemo prvo zastavljeno hipotezo, ki je v neposredni povezavi z drugo, in sicer, da podjetja od certifikata družini prijaznega podjetja največ pridobijo na neoprijemljivi bilanci (dobrem imenu). Z impulzi, ki jih družini prijazno podjetje oddaja v okolico, je poenostavljeno rekrutiranje delavne sile, predvsem tiste za dela s potrebnimi specialnimi znanji. Ta ista podjetja lažje zadržijo svoje delavce tekom različnih življenjskih dogodkov: rojstvo otroka, potrebna nega ožjih družinskih članov itd.

V diplomskem delu smo predstavili znane rezerve nemškega gospodarstva, t.j. v aktiviranju primerno kvalificiranih žensk, ki v hitro razvijajočem se okolju omahujejo med družinskim in poslovnim življenjem. Ugotovili smo, da ženske potrebujejo podporo/ukrepe podjetja, da bi svoj delovni potencial lahko realizirale. Ukrepi, ki se že izvajajo, so: varstvo otrok znotraj podjetja, podaljšani porodniški dopust enega izmed staršev, kombinirano varstvo, organizacija družabnih dogodkov z namenom druženja med zaposlenimi, ponudba otrokom namenjenih dejavnosti/dogodkov, prehrana na delovnem mestu z možnostjo aboniranja prehrane za preostalo družino, prilagodljivost delovnega mesta in delovnega časa ter konsistentna pomoč ob reintegraciji ženske na delovno mesto. Na drugi strani pa so tukaj spodbude po dodatnih izobraževanjih in doseganju kvalifikacij, ustreznih za napredovanja na delovnem mestu. Nit celotnega diplomskega dela je vključevanje »spečega« kapitala, ki potrebuje delujoč sistem s kreativnimi in z individualnimi rešitvami. Večina certificiranih družin prijaznih podjetij ima

v naboru ukrepov fleksibilne/dinamične oblike zaposlovanja, o čemer smo se spraševali pri četrti hipotezi in jo na tem mestu potrjujemo.

Prihajajoče strukturne spremembe v Nemčiji so izziv ne samo za gospodarstvo, temveč so tem spremembam podrejeni tudi ukrepi družini prijazne politike. Ugotovili smo štiri poglavitne trende, to so:

- da se prebivalstvo stara,
- da je vse večja mobilizacija ženske delovne sile,
- da se bo globalizacija nadaljevala v zaostrovanju mednarodne konkurence in
- da se bo razvoj iz zgoj tehnološkega preusmeril v poudarjeno intelektualno sfero.

Že danes govorimo o družbi znanja, v prihodnosti pa bo to še močnejša konkurenčna prednost države. Pri tem je potrebno razmišljati o novih ukrepih, kot so menedžment starostnikov in njihova reintegracija v podjetja, menedžment vključevanja žensk v delovno okolje, razvoj državljanov v so-odločevalce in decentralizacija upravljanja.

Nemčija ne predvideva nobenih posebnih delovno-pravnih ugodnosti ob certificiranju podjetja in jih niti ne omenja v namerah, s čimer je ovržena peta zastavljena hipoteza. Je pa jasno, da je konkurenčna prihodnost na strani podjetij, ki bodo s svojimi zaposlenimi znala stkati pristne, individualno poudarjene odnose in jim ponuditi kreativne družini prijazne ukrepe v zameno za pripadnost in visoko kvalitetno opravljeno delo.

7 LITERATURA

- 1) *Beruf und Familie*. Dostopno prek: <http://www.beruf-und-familie.de/> (5. april 2010).
- 2) Börsch-Supan, Axel. 2002. *Aging and international capital flows*. Mannheim: Universität Mannheim.
- 3) Bräuniger, Dieter in Norbert Walter. 2001. Productivity miracle in the ageing industrial countries? Deutsche Bank Research. *Frankfurt Voice* 7 (9): 9–25.
- 4) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSFJ. 2006. *Die Initiative »Lokale Bündnisse für Familie« aus ökonomischer Sicht*. Dostopno prek:

- <http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Lokale-Buendnisse-aus-oekonomischer-Sicht.pdf> (10. avgust 2010).
- 5) --- 2008. *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen: Kosten-Nutzen-Analyse*. Dostopno prek: http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Kosten_Nutzen.pdf (10. avgust 2010).
 - 6) --- 2009. *Familienreport 2009: Leistungen-Wirkungen-Trends*. Dostopno prek: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/familienreportproperty=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (10. avgust 2010).
 - 7) --- 2010a. *Familienreport 2010: Leistungen-Wirkungen-Trends*. Dostopno prek: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/familienreport-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (10. avgust 2010).
 - 8) --- 2010b. *Monitor Familienforschung: Gewinnen mit Familie – Effekte von Familienfreundlichkeit*. Dostopno prek: http://www.familieundberuf.at/fileadmin/user_upload/Studien_und_Literatur/Gewinnen_mit_Familie.pdf (10. avgust 2010).
 - 9) --- 2010c. *Wettbewerbsvorteile lassen sich noch stärker nutzen*. Dostopno prek: http://www.erfolgsfaktorfamilie.de/data/downloads/webseiten/Factsheet_Wettbewerbsvorteil_nutzen.pdf (20. april 2010).
 - 10) --- 2010č. *Familienfreundlichkeit ebenso wichtig wie Gehalt*. Dostopno prek: http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Factsheet_Gehalt.pdf (20. april 2010).
 - 11) --- 2010d. *Unternehmen wissen um die Bedeutung familienbewusster Personalpolitik*. Dostopno prek: http://www.erfolgsfaktorfamilie.de/data/downloads/webseiten/Factsheet_Bedeutung_von_Familienfreundlichkeit.pdf (20. april 2010).
 - 12) --- 2010e. *Familienfreundlichkeit wird für Männer in der Familiengründungsphase mit zunehmendem Alter wichtig*. Dostopno prek: http://www.erfolgsfaktorfamilie.de/data/downloads/websites/Fachsheets/Familienfreundlichkeit_fuer_Maenner.pdf (20. april 2010).
 - 13) Büchel, Felix in Katharina C. Spieß. 2002. *Form der Kinderbetreuung und Arbeitsmarktverhalten von Müttern in West- und Ostdeutschland*. Stuttgart: Kohlhammer.
 - 14) Dilger, Alexander, Irene Gerlach in Helmut Schneider. 2007. *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht*. Wiesbaden: VS-Verlag.
 - 15) Dürr, Anke in Claudia Vogt. 2006. *Die Unmöglichen. Mütter, die Karriere machen*. München: Diana.

- 16) Foders, Federico. 2000. *Demographie und Bildung: Gehen uns die Qualifizierten aus? Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf das deutsche Bildungssystem*. Kiel: Institut für Weltwirtschaft.
- 17) Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – FPP. 2008. *Staatsorganisatorische Herausforderungen in der Familienpolitik*. Dostopno prek: http://www.ffp-muenster.de/tl_files/dokumente/2012/arbeitspapier_ffp_2012_8.pdf (3. julij 2010).
- 18) Fuchs, Johann in Kathrin Dörfler. 2005. *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050*. Dostopno prek: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2005/fb2505.pdf> (3. julij 2010).
- 19) Gräf, Bernhard. 2003. *Current Issues: Demography Special*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.
- 20) --- in Marc Schattenberg. 2006. *The demographic challenge – Simulations with an overlapping generations model*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.
- 21) IGS Organisationsberatung. 2009. *Umfrageauswertung Väter zwischen Karriere und Familie*. Dostopno prek: http://www.igs-beratung.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Studien/Umfrageauswertung_Vaeter_Karriere_Familie_2005.pdf (6. april 2010).
- 22) Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – IAB. 2009. *Jahresplanung des IAB: Forschungs- und Arbeitsprogramm 2009*. Dostopno prek: http://doku.iab.de/grauepap/2009/Forschungsprogramm_2009.pdf (30. april 2010).
- 23) Institut der deutschen Wirtschaft – IW. 2003. *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit*. Dostopno prek: http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends04_03_2.pdf (5. oktober 2011).
- 24) Kamps, Christoph, Carsten-Patrick Meier in Frank Oskamp. 2004. *Wachstum des Produktionspotenzials in Deutschland bleibt schwach*. Kiel Institute for World Economics.
- 25) Koflikoff, Laurence in David A. Wise. 1989. Employee Retirement and a Firm's Pension Plan. V *The Economics of Aging*, ur. David A. Wise, 279–334. Chicago: Natl Bureau of Economic Research.
- 26) Lange, Ursula. 2006. *Erfolgsfaktor Beruf & Familienmanagement. Glückliche Familien, gesunde Gesellschaft, leistungsstarke Unternehmen*. Hamburg: Merus verlag.
- 27) Lukoschat, Helga in Kathrin Walther. 2006. *Karrierек(n)ick Kinder: Wie Unternehmen mit Müttern in Führungspositionen gewinnen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

- 28) Mohn, Liz in Ursula van der Leyen. 2007. *Familie gewinnt – Die Allianz und ihre Wirkungen für Unternehmen und Gesellschaft*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- 29) Müller-Urlaub, Berthold. 2009. *Die Rendite-Revolution – Familie und Beruf in Einklang*. Halle: EVH.
- 30) Rothe, Barbara. 2006. *Kind kontra Karriere? Oder: Das Drama der begabten Mutter*. Münster: Monsenstein und Vannerdat.
- 31) Rürup, Bert. 1995. *Der demographische Wandel in Deutschland: wirtschaftliche und gesellschaftliche Konsequenzen und politische Optionen*. Dostopno prek: http://www.pg.com/de_DE/standpunkte/swa_gespraechе/downloads/ruerup-manuskript.pdf (20. maj 2010).
- 32) --- in Sandra Gruescu. 2003. *Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungsentwicklung*. Dostopno prek: <http://www.bpb.de/apuz/28995/nachhaltige-familienpolitik-essay?p=all> 1. junij 2005 (20. maj 2010).
- 33) Schmidt Renate in Liz Mohn. 2004. *Familie bringt Gewinn: Inovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- 34) Schmitz, Marcus. 2006. *Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie. Potenzialträger motivieren und binden*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- 35) Schröder, Dagmar. 2007. *Balance von Arbeits- und Privatleben bei Akademikerinnen – Erfahrungswerte, Umsetzungsprobleme und Lösungsansätze*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- 36) Statistisches Bundesamt. 2003. *Bevölkerung Deutschlands bis 2050*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- 37) --- 2006. *Bevölkerung Deutschlands bis 2050*. Elfte Koordinierte Bevölkerungsvorausbe-rechnung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- 38) Steinmann, Gunter in Sven Tagge. 2002. Determinanten der Bevölkerungsentwicklung in West- und Ostdeutschland. *Wirtschaft im Wandel* (4): 91–95.
- 39) Werding, Martin in Anita Kaltschütz. 2005. *Modellrechnungen zur langfristigen Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen*. München: IFO Institut.
- 40) Wilhelm, Carsten. 2007. *Familie und Beruf. Wege zur Vereinbarkeit*. Saarbrücken: VDM-Verlag Dr. Müller.