

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Tešnjak

Družini prijazno podjetje – podeljevanje certifikatov pri nas in v tujini

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Tešnjak

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

Družini prijazno podjetje – podeljevanje certifikatov pri nas in v tujini

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Zahvala

Hvala staršem za vso podporo v času študija.

Diplomsko delo posvečam vama.

DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE – PODELJEVANJE CERTIFIKATOV PRI NAS IN V TUJINI

Eno bistvenih vprašanj, ki si ga zastavljajo zaposleni starši, je, kako uspešno uskladiti poklicno in družinsko življenje.

V poslovnem svetu je že od nekdaj veljalo, da je glavna »odgovornost« podjetja, ustvariti dobiček in povečati vrednost podjetja. V zadnjem desetletju se stvari spreminjajo. Kot vodilo oziroma glavni cilj podjetij se ne navajajo samo finance in njihovo povečanje, ampak se pojavljajo širše definicije odgovornosti, ki se navezujejo tako na okolje, lokalno skupnost, delavce in njihove delovne pogoje. Družbena odgovornost podjetij je čedalje bolj aktualna tema, ki se je zavedajo tako država, kot tudi vsa uspešna podjetja. Ena izmed oblik družbene odgovornosti podjetij je tudi koncept družini prijaznega podjetja, ki privlači čedalje več zanimanja.

V diplomski nalogi sem predstavila kaj se skriva za konceptom Družini prijazno podjetje in kako ga lahko uvajamo. Osredotočila sem se na primer dobre prakse; podeljevanje certifikatov Družini prijazno podjetje, ki se izvaja med drugim v Nemčiji in pri nas. Primerjala sem procesa certificiranja v obeh državah, ter predstavila prednosti in lastnosti podjetij, ki so se odločila za pridobitev omenjenega certifikata.

Ključne besede: družini prijazno podjetje, usklajevanje dela in družine, družbena odgovornost podjetij, organizacijska kultura

FAMILY-FRIENDLY COMPANIES - THE GRANTING OF CERTIFICATES IN SLOVENIA AND ABROAD

One of the key issues today among the working parents is how to successfully align family and professional life.

In the business world the main the main “responsibility” for a company has always been to make profit and to increase shareholder value. However, things have been changing in the last decade. The main objective of company is not only its financial profit, but also to take responsibility for the environment, the local community, its workers and their working conditions. Corporate social responsibility is becoming more and more significant and companies and governments are well aware of its importance. One aspect of corporate social responsibility, which attracts more and more interest, is the concept of a family-friendly company.

In my diploma paper I presented what is behind the concept of a family-friendly company and how it can be introduced. I focused on the case of «good practice», the granting of certificates to »family-friendly companies« in Germany and Slovenia. I compared the process of certification in both countries and presented advantages and key facts of companies that already went through the certification process.

Keywords: family-friendly company, balancing work and family life, corporate social responsibility, organizational culture

KAZALO

1	UVOD	9
2	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	11
2.1	Družina	11
2.2	Delo	13
2.2.1	Delo skozi zgodovino	14
2.2.2	Formalno in neformalno delo	16
2.3	Podjetje	19
2.3.1	Organizacija	19
2.3.2	Podjetje	20
2.3.2	Vizija, poslanstvo in cilji podjetja	22
2.3.4	Organizacijska kultura in filozofija podjetja	23
2.3.5	Družbena odgovornost podjetij	25
3	USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA	29
4	DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	35
4.1	Kaj je družini prijazno podjetje	35
4.2	Uvajanje družini prijazne politike v podjetju	36
4.2.1	Vodstvo podjetja	37
4.2.2	Kadrovski oddelek	39
4.2.3	Srednji menedžment	39
4.2.4	Ostali zaposleni	40
5	METODOLOŠKI OKVIR	41
5.1	Opredelitev problema	41

5.2 Cilji raziskovanja	41
5.3 Hipoteze	41
5.4 Uporabljena metodologija	42
6 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	44
6.1 Nemčija	44
6.1.1 Postopek pridobitve certifikata	46
6.1.2 Trenutno stanje	49
6.2 Slovenija	52
6.2.1 Postopek za pridobivanje certifikata	52
6.2.2 Trenutno stanje	55
7 ANALIZA CERTIFIKATOV	58
7.1 Motivacija podjetij za pridobitev in koristi od certifikata Družini prijazno podjetje	58
7.2 Strukturne značilnosti podjetij, ki se odločijo za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetja	62
7.3 Ukrepi za katere se podjetja največkrat oziroma najmanjkrat odločijo in odstotek podjetij, ki se odloči za podaljšanje certifikata	62
7.4 Problemi s katerimi se podjetja največkrat srečujejo pri uvajanju certifikata Družini prijazno podjetje	64
7.5 Primerjava organizacij Beruf und Familie GbmH in Zavoda Ekvilib	64
7.5.1 Motivi za podeljevanje certifikatov Družini prijazno podjetje	64
7.5.2 Odzivi podjetij in težave, ki so se pojavljale na samem	

začetku	65
7.5.3 Spremembe v kriterijih pridobivanja certifikata	66
7.5.4 Svetovalci/ ocenjevalci ter člani revizorskega in strokovnega sveta	66
7.5.5 Financiranje organizacije	67
7.5.7 Prisotnost družini prijazne politike v obeh organizacijah	68
8 ZAKLJUČEK	69
9 LITERATURA	71
10 PRILOGE	76
PRILOGA A: Odgovori na vprašanja – Beruf und Familie GbmH	76
PRILOGA B: Odgovori na vprašanja – Zavod Ekvilib	79
PRILOGA C: Primer osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje	85
PRILOGA D: Primer certifikata »audit berufundfamilie«	86

SEZNAM SLIK

Slika 2.1: Delitev dela	18
Slika 3.1: Odnosi in vplivi na razmerje med plačanim delom in družino	34
Slika 4.1: Lestvica ciljev, ki jih podjetja želijo doseči z uvedbo družini prijaznih politik	38
Slika 6.1: Grafični prikaz števila podeljenih certifikatov glede na leto prejema	45
Slika 6.2: Znak »Audit Beruf und Familie«	46
Slika 6.3: Časovni potek postopka certificiranja	47
Slika 6.4: Grafični prikaz imetnikov certifikatov glede na število zaposlenih v Nemčiji	50
Slika 6.5: Število prejemnikov po zveznih deželah	51
Slika 6.6: Grafični prikaz poteka certificiranja po korakih	54
Slika 6.7: Logotip / znak Družini prijazno podjetje	55
Slika 6.8: Grafični prikaz prejemnikov certifikata glede na število zaposlenih v Sloveniji	56
Slike 6.9: Prikaz prejemnikov certifikata glede na sedež podjetja po regijah v Sloveniji	57
Slika 7.1: Prednost oziroma »dobiček« podjetij, ki imajo certifikat pred podjetji, ki certifikata nimajo	61

SEZNAM TABEL

Tabela 6.1: Cenik revizije in re-revizije za podjetja v Nemčiji	49
Tabela 6.2: Cenik revizije in re-revizije za fakultete v Nemčiji	49

1 UVOD

Kako uskladiti delo z družinskimi obveznostmi in pri tem najti pravo ravnotežje med njima na način, da nismo v službi obremenjeni z domačimi problemi in obratno, je vprašanje, ki si ga zagotovo zastavi vsakdo, ki je prisoten na trgu dela. Problem usklajevanja omenjenih sfer je tema, ki ni aktualna samo med posamezniki, ampak je tudi eden od osrednjih izzivov za politiko zaposlovanja in socialno politiko v Evropi in večjih gospodarsko pomembnih državah v svetu. Trenutne razmere v svetu ustvarjajo le še večji konflikt med omenjenima sferama.

Problem usklajevanja družinskih in zaposlitvenih obveznosti ima v vseh industrijskih državah dolgo zgodovino (Černigoj – Sadar 1985, 55). Teoretiki ugotavljajo, da se je časovni tempo vsakdanjega življenja v zadnjih desetletjih močno pospešil. Hitri tempo je temeljna značilnost postmodernosti; obliko mu dajejo predvsem nove tehnologije. Zaposlitve so nestabilne in temu se mora prilagajati celotni družinski urnik, ki se relativno hitro spreminja; urniki postajajo manj splošni, individualizirani, ni več klasične vezave na osemurni delovni čas (Švab 2001, 163- 164).

Prav zato sem se v svoji diplomski nalogi odločila obravnavati omenjeni problem na podlagi ene izmed njegovih možnih rešitev. Namen diplomske naloge je prikazati kako je mogoče z družbeno odgovornim ravnanjem podjetij omogočiti koeksistenco delovnega in družinsko življenja na način, da na račun enega ne trpi drugo in obratno. Pri tem se bom osredotočila na projekt certificiranja Družini prijazno podjetje, ki je po desetletju prisotnosti v tujini, nekaj let prisoten tudi že pri nas. Osredotočila se bom na vidike podeljevanje certifikatov in ugodnosti, ki jih podjetja s tem pridobijo.

Prvi del naloge je teoretski. Na začetku bom predstavila osnovne pojme, ki vodijo v definicijo predmeta obravnave: družini prijazno podjetje. Nadaljevala bom s poglavjem o odnosu med delom in družino, ki bo nekakšen uvod v poglavje Družini prijazno

podjetje, kjer nameravam predstaviti značilnosti takšnega podjetja in načine, kako do njega priti.

Sledi raziskovalni del, kjer bom primerjala projekt Družini prijazno podjetje v Sloveniji s projektom Beruf und Familie v Nemčiji. Z analizo sekundarnih virov bom ugotovila trenutno stanje v obeh državah. S pomočjo anketne raziskave pa bom primerjala organizaciji, ki omenjene certifikate podeljujeta v obeh državah oziroma njune poglede glede certificiranja.

V zaključku bom predstavila ugotovitve, ki sem jih pridobila s pomočjo raziskave in podala tudi svoje mnenje ter dodala kakšni so moji pogledi o prihodnosti tega področja.

2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

2.1 DRUŽINA

Družina je ponovno v modi, a ne samo zato ker se njenega pomena zavedajo veliki sistemi, kakršen je ekonomski. Družina je moderna, ali bolj pomembna, ker ljudje sami, ki v družinah živijo, mislijo in vedo, da je pomembna. Po podatkih novejših raziskav v Evropi, okoli 90 odstotkov vprašanih postavlja družino in družinsko življenje po pomenu na prvo mesto (Rener in drugi 1995, 3).

Pojem družina je zelo kompleksne narave, saj ni tako enostavno podati ene same definicije. Ne samo da se družina definira drugače, če jo obravnava sociolog ali pa če jo obravnava psiholog, že znotraj posamezne veje znanosti obstaja več šol, ki jo različno opredeljujejo.

Družina je skupina ljudi, ki je na zakonit način povezana v sistem ženitnih in sorodstvenih vezi ter na urejen način opravlja določeno (skupno) delo. Je torej institucija, ki temelji na zakonsko določenih obveznostih in pravicah članov. Družinske vrednote se razlikujejo po verskih, kulturnih in političnih modelih, a imajo vseeno marsikaj skupnega (Lešnik v Rener 1995, 11). Čaćinovič-Vogrinčič (Čaćinovič–Vogrinčič 1998, 128) vidi družino kot malo skupino, vendar s posebnostmi, ki jo ločijo od vseh drugih malih skupin. Družino tako tvorijo dva ali več posameznikov. Ti so med seboj v interakciji, imajo skupne cilje; povezujejo jih skupna pravila, norme in vrednote. Odnosi v njej pa se odražajo skozi relativno trajno strukturo statusov in vlog.

Musek pa dodaja (Musek 1995, 19) »Družina je svet, življenje, človeštvo in družba v malem. Je edinstvena celica, kjer se spletajo temeljne vloge človeškega bitja, spolne in generacijske – vloga moškega in ženske, vloga staršev in otrok. Bolj kot kjerkoli drugje se posameznikova osebnost oblikuje v družini – oblikuje prav v vseh tistih razsežnostih, ki smo jih omenjali, biološko, socialno in duhovno«.

Mudrock pa pravi: »Družina je družbena skupina za katero so značilni skupno bivanje, ekonomsko sodelovanje in reprodukcija. Vključuje odrasle osebe obeh spolov, med katerimi najmanj dva vzdržujeta družbeno priznano seksualno razmerje in enega ali več

otrok – lastnih ali posvojenih, ki živijo skupaj« (Murdock v Haralambos in Holborn 1999, 325).

Socioloških definicij družine je kot rečeno veliko. Med seboj se razlikujejo, vendar je veliki večini osnovni poudarek v tem, da družino opredeljujejo kot vsaj dvogeneracijsko skupnost in družbeno institucijo, ki skrbi za otroka/e (Rener in drugi 2006, 16).

Definicija OZN, ki so jo strokovnjaki ene izmed njihovih delovnih skupin pripravili za mednarodno leto družine pravi: »Družino predstavljajo vsaj en (odrasel) človek ali skupina ljudi, ki skrbi za otroka/e in je kot taka (torej kot družina) prepoznavna v zakonodajah ali v običajih državah članic (Family: Forms and Functions v Rener in drugi 2006, 16).

Definicija OZN se torej približuje sociološkim opredelitvam, saj poudari skrb odrasle osebe za otroka in tako nakaže na pogoj dvogeneracijskosti. Da pa nam tudi vedeti, da se sestava družine razlikuje od kulture do kulture oziroma da na svetu obstaja več različnih nazorov o tem, kdo sestavlja družino.

Poleg tega se je družinski način življenja skozi zgodovino spreminjal, kar pomeni, da so se skozi zgodovino pojavljale vedno nove oblike družin. Zato bolj kot smo pripravljeni upoštevati zgodovinsko in kulturno raznolikost družinskih oblik kot tudi sodobno realnost »alternativnih« načinov družinskega življenja, težje je priti do sprejemljive definicije družine (Rener v Rener in drugi 2006, 24).

Delovna skupina OZN je na osnovi svoje definicije predlagala tudi tipologijo družin, ki jih je danes moč najti v vseh državah članicah. Tako loči med:

- *jedrnimi družinami*, med katere uvršča biološke in socialne jedrne družine staršev in otrok, enostarševske družine in adaptivne družine;
- *razširjenimi družinami*, med katere uvršča tri-in večgeneracijske družine, poligamne razširjene družine in plemenske razširjene družine;

- *reorganiziranimi družinami*, med katere sodijo dopolnjene ali vzpostavljene družine, življenje v skupnostih (komunski način življenja) in reorganizirane družine istospolnih partnerjev. (Cseh- Szombathy v Rener in drugi 2006, 17).

Nekatera dejstva, ki opredeljujejo družino(Asen 1998, 10):

- nič in nihče nam ne more zbuditi tako močnih in včasih tako razdiralnih čustev kot družina;
- kot vsaka druga organizacija ima tudi družina svoje posebne značilnosti in pravila;
- njeno krhko ravnovesje lahko porušijo številni dejavniki. Kot so bolezen, brezposelnost, rojstvo novega otroka ali smrt katerega izmed družinskih članov;
- kadar je v kriznih razmerah, poskuša družina odkriti način za vnovično vzpostavitev ravnovesja;
- organiziranost družine se nenehno spreminja, s tem da se prilagaja zunanjim in notranjim pritiskom;
- če družini grozi večja nevarnost od zunaj, je navadno enotna v svojem nastopu.

»Skoraj za aksiom danes med družboslovci velja, da je družina univerzalno nujna družbena institucija, ki bo takšna ostala tudi v vsakršni predstavljeni prihodnosti«(Moore v Haralambos in Holborn 1999, 389).

2.2. DELO

Že od otroštva nas na vsakem koraku učijo, da če želimo zaslužiti, moramo za to delati. Kaj sploh je »delo«?

Analitiki dela se strinjajo, da je težko podati eno samo definicijo dela. Ali je delo vsaka človeška dejavnost (kar vključuje tudi igro, zabavo in učenje) ali samo tista, ki družbi prispeva merljive rezultate, posameznikom pa zagotavlja preživetje? Ali je za definiranje dela bolj pomembnejša vrednost, ki jo dejavnosti pripisuje tisti, ki jo opravlja, ali drugi? ... Kje je meja med delom in nedelom ali

delom in prostim časom in koliko je ta razlika družbeno in kulturno pogojena (Kanjuo-Mrčela 2002, 30).

Delo je ključni sociološki pojem in eden najbolj središčnih vidikov človeškega življenja (Kanjuo-Mrčela 2002, 30). »Definicija dela je vedno odsevala družbeno umeščenost dela. Koncept dela se je skozi zgodovino spreminjal in odseval spremembe v družbenem okolju in tudi vplival nanje. Ali je določena dejavnost (bila) opredeljena kot delo, je (bilo) odvisno od socialnega konteksta (norm, odnosov moči, družbenega konsenza, socialnega okolja dela)« (Kanjuo-Mrčela 2002, 31).

Kot opazam je delo predvsem stvar definicije. Vsakdo izmed nas pojmuje delo drugače. Delavec na gradbišču bo vsekakor videl delo povsem drugače od kemika. Prav tako bo sociolog podal drugačno definicijo kot antropolog ali psiholog. Tudi o tem kaj posamezniki štejejo med delo, ni konsenza. Npr. igranje golfa je za mnoge konjiček, za poklicne igralce golfa (profesionalce) pa delo. Zato je pomembno, da neka dejavnost ali storitev, ki jo opravljamo vsebuje naslednje elemente, če jo želimo označiti kot »delo«:

- Je plačano.
- Običajno ga ljudje ne opravljajo zaradi zadovoljstva.
- Zaposleni sprejemajo avtoriteto plačnika.
- Delovni čas je ločen od prostega časa.
- Običajno ga opravljajo zato, da proizvajajo nekaj vrednega (Moore 1998, 23).

Nedvomno je delo sredstvo za zadovoljevanje vsaj dela potreb, ki jih imamo v življenju. S pomočjo dela zadovoljimo del fizioloških potreb, saj nam plačilo omogoča določeno preskrbljenost z materialnimi dobrinami, ki so pomembne za zadovoljevanje ostalih človeških potreb.

2.2.1 Delo skozi zgodovino:

Definicija dela se je skozi čas zelo spreminjala. V praskupnosti je imelo delo eno samo funkcijo – preživeti, kar je pomenilo, da so delo opravljali samo kadar so potrebovali hrano.

V antiki so delo vrednotili kot manj vredno, saj bi naj utrjevalo duha in omejevalo svobodo posameznika. Delo se je povezovalo s suženjstvom, ki pa je bilo domena nižjih članov družbe. Kot navaja Rus (Rus 2002,6) je bilo delo v antiki manj vredno, ker je utrujalo in deformiralo telo, zasušnjevalo duha s tem, da ga je usmerjalo v dobiček, posamezniku ni dovoljevalo, da bi se posvečal prijateljem in politiki, poleg tega pa je ljudi razdruževalo in ustvarjalo konkurenco med njimi. Glede na to, da so v antiki najbolj cenili intelektualno razmišljanje, ni niti čudno, da delu niso pripisovali dobrega pomena. V najboljšem primeru je antična definicija dela nujno zlo, ki prispeva potrebne življenjske dobrine (Kanjuo-Mrčela 2002, 32).

V krščanstvu si z delom odslužil svoje grehe. Poleg tega pa je imelo delo še moralno funkcijo, saj je predstavljalo sredstvo samo očiščenja, ki pa ni smelo služiti kopičenju bogastva. Zato so delo opravljal v božjem imenu. Srednjeveški meniški redovi so delu pripisovali pozitivnejši pomen – izenačili so ga z molitvijo (*ora et labora*). Za njih je bilo vsako delo vredno, saj je pomagalo človeku pri premagovanju skušnjav (Kanjuo-Mrčela 2002, 32).

V renesansi delo dobi nov pomen. Poudarek se vrne na človeka, ki ni več podrejen »božji« naravi. Cenjeno postane delo za drugega, tudi fizično, a le v primeru, če je delo ustvarjalno. (Rus 2002, 10).

Protestantska opredelitev dela je vzpodbudila pozitivnejši pogled na njegov pomen. Tako so definiciji dela dodali sestavine, ki so osnova modernega razumevanja dela in njegove vloge v družbi. Po Martinu Luthru Kingu je bil vsak poklic božje poslanstvo in v nasprotju od dotedanje opredelitve bogatenja kot greha postane kopičenje z delom moralno opravičljiv cilj. Calvin pa pričakuje, da posameznik opravlja poklic, za katerega je predestiniran. Tako je protestantska opredelitev dela moralno utemeljila dve pomembni osnovi nastajajoče kapitalistične družbe – ekonomsko orientacijo in individualizem (Kanjuo-Mrčela 2002, 32).

Obdobje racionalizma izključi religiozne vrednote in takrat prvič zasledimo da se na delo gleda tako kot danes, medtem ko se v 19. stoletju prične poudarjati socialno suverenost dela.

Na definicijo dela, iz katerega izhaja koncept dela in delavca 20. stoletja, pa so pomembno vplivali trije analitiki povezanosti dela in družbe: Durkheim, Marx in Weber (Kanjuo-Mrčela 2002, 32). Medtem ko je Marx na družbeno delitev dela gledal pesimistično, saj jo je videl kot nekaj kar ljudi ločuje, kar jih odtuji, je bil Durkheim previdno optimističen. Menil je, da lahko delitev dela poveča soodvisnost članov družbe in utrdi družbeno solidarnost (Haralambos in Holborn 1999, 192). Weber, ki ga ima večina analitikov dela in organizacije za utemeljitelja organizacije (dela), ki je značilna za moderno družbo, je s konceptom birokratske organizacije (ki temelji na racionalizaciji dela, abstraktnih pravilih in znanju) ponudil idealni tip organiziranja dela v pogojih množičnega skupnega dela ljudi v industriji in v državnem upravnem aparatu (Kanjuo-Mrčela 2002, 33).

Danes bi lahko rekli, da razmišljamo o delu že na bolj postmoderni način; lahko rečemo, da se koncept dela samo še dodatno širi. Ljudje bolj kot kadarkoli prej delajo ne samo zaradi plačila ampak tudi zaradi statusa, zadovoljstva in prestiža. Zaposlenost žensk je vse večja, večja pa se tudi število različnih poklicev, ki omogočajo delo.

2.2.2 Formalno in neformalno delo

Dela ne razlikujemo samo glede na njegov pomen v družbi. Danes ga opredeljujemo predvsem glede na njegove pojavne oblike. Najpogostejša je institucionalna delitev dela, ki loči med formalnim in neformalnim delom. Formalno delo je tisto, ki poteka v za to določenih organizacijah oziroma institucijah (npr. podjetjih); priznan mu je status dela, družba ga poskuša regulirati ... (Barle in drugi 1999, 223). Formalno delo poteka po ustaljenih vzorcih, določajo ga razni predpisi, akti, ki natančno urejajo predmet dela, kakšne kvalifikacije potrebuje oseba, ki želi to delo opravljati. Formalno delo je časovno omejeno, saj se določi delovni čas, itd.

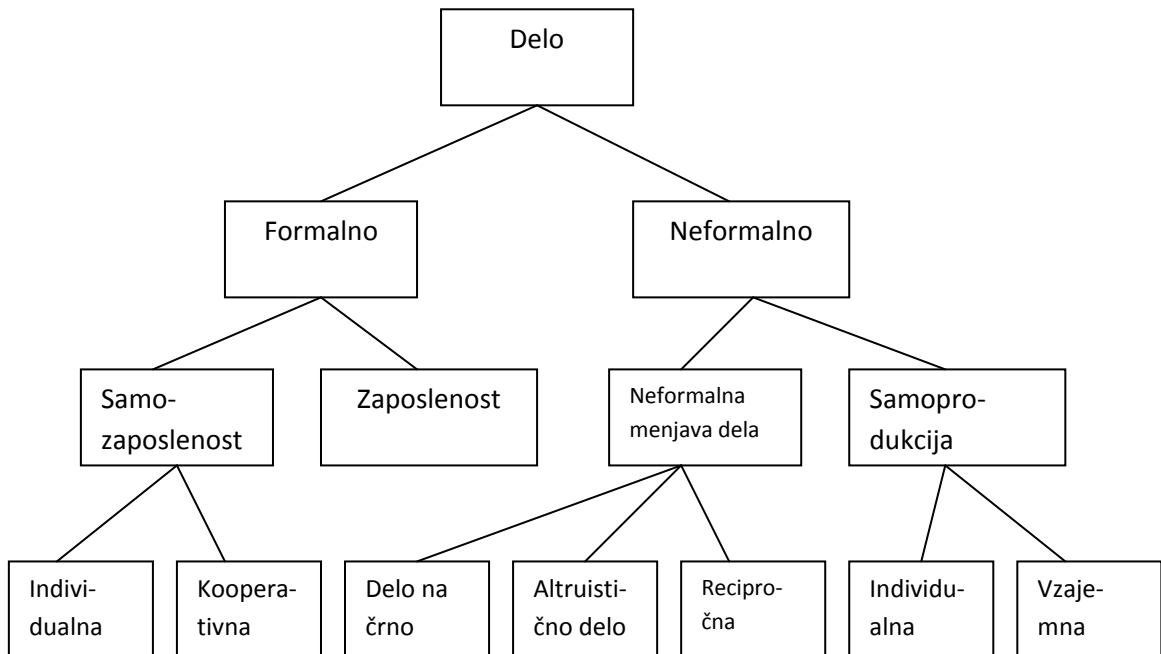
Velik del aktivnosti, ki jih ljudje opravljajo, pa ne šteje za formalno delo. Čeprav imajo te aktivnosti vse lastnosti dela, jih posameznik ne opravlja na svojem delovnem mestu. Prav zato te aktivnosti ne spadajo v sfero formalnega dela, ampak jih štejemo kot neformalno delo. »Delovnim aktivnostim, ki potekajo izven delovnih organizacij, ni priznan status dela in jih družba kot takih ne varuje. Prav tako jih ne poskuša regulirati in formalizirati. Te aktivnosti imenujemo neformalno delo. Gre za delo, ki poteka v

drugih institucijah, katerih primarna funkcija ni proizvodna (npr. v družini, v lokalni skupnosti)« (Svetlik in drugi 1988, 11).

Kot sem že omenila velikokrat na prvi pogled ni možno opredeliti nekega dela kot formalnega ali neformalnega, saj je meja med njima večinoma zabrisana. Avtorji tako za neformalno delo navajajo več imen oziroma med neformalna dela štejejo več oblik. Ivan Svetlik (Svetlik in drugi 1988, 17-21) tako npr. loči med naslednjimi sferami neformalnega dela (glej Sliko 2.1):

- *Neformalno plačano delo ima vse karakteristike formalnega dela, a je prikrito in nelegalno. Uravnavata ga »črna trga« delovne sile in blaga, saj je pretok blaga in storitev, delovne sile in denarja po večini prikrit.*
- *Altruistično delo je primer enosmerne oziroma nerecipročne menjave. Ljudje nudijo drugim določene storitve in dobrine brez materialnega povračila. To počno zaradi moralnih norm, osebnega zadovoljstva in samopotrditve. Lahko je individualno ali skupinsko. Ne poteka preko trga in tudi ne deluje po tržnih kriterijih (npr: pomoč ostarelemu sosedu, Rdeči križ ...).*
- *Recipročna menjava dela temelji na principih ekvivalentne in dvosmerne menjave. Poteka v sorodstvenih, prijateljskih skupnostih. Delo poteka sekvenčno, zdaj v korist enega, drugič v korist drugega člana skupnosti. (npr. pomoč pri gradnji hiše, varovanje otrok ...).*
- *Samoprodukcija je proizvodnja zase, za lastne potrebe. Proces proizvodnje in porabe sta združena v rokah istih oseb. Potrebe po menjavi ni. Poteka z uporabo lastnih sredstev za proizvodnjo. Motivi za tovrstno delo pa so različni (pomanjkanje dobrin in storitev na trgu, dvigovanje osebnega standarda ...).*

Slika 2.1: Delitev dela



Vir: Svetlik in drugi (1988, 21).

Treba je poudariti, da sta bila neformalno in formalno delo nekoč prepletena med sabo in ljudje med njima niso ločevali. Tako je bilo vse do industrijske revolucije, ko so ljudje pričeli masovno opravljati delo v tovarnah za nekoga drugega. Delo doma na polju ni bilo več primarno delo, ki jih je omogočalo preživetje, ampak denar, ki so ga zaslužili v tovarni.

Meja med formalnim in neformalnim delom pa je vsekakor odvisna od družbenega konteksta, v katerem se posameznik nahaja. Prav lahko se zgodi, da je določeno delo v neki družbi označeno kot formalno delo, medtem ko se to isto delo drugje označi za neformalno.

Poleg institucionalne delitve dela, poznamo tudi delitev dela po (Noon in Blyton 2002, 5):

- *načinu opravljanja*, kjer ločimo med fizičnim in intelektualnim delom, med nekvalificiranim, polkvalificiranim in kvalificiranim delom;
- *namenu*, kjer ločimo med specifičnimi poklici in profesijami;
- *statusu*, kjer ločimo med t.i. belimi in modrimi ovratniki;
- *času*, kjer ločimo med polnim in krajšim delovnim časom, med delovno pogodbo za določen in delovno pogodbo za nedoločen čas ter
- *prostoru*, kjer ločimo med delovnim okoljem in delom na domu ter med formalnim in neformalnim delom.

Ne glede na to, ali na delo gledamo kot nekdo, ki ga opravlja ali pa nanj gledamo kot nekdo, ki ga ocenjuje oziroma analizira, lahko rečem, da ima delo zelo velik, če ne kar največji vpliv na naše življenje.

2.3. PODJETJE

2.3.1. Organizacija

Preden opredelim pojem podjetja, se mi zdi smiselno opredeliti tudi pojem organizacije, saj je podjetje kot tako le ena izmed oblik organizacije. Tako

organizacija kot sistem predstavlja kompozicijo (sestav) naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem (dinamiko sistema) ustvarila osebne ali družbene cilje. Iz tega izhajajo naslednje značilnosti organizacije kot sistema:

- *Organizacija je človeška tvorba oziroma tvorba, ki si jo je izmislil človek.*
- *Organizacija je teleološki sistem, ki mora obvezno imeti določen človeški ali družbeni cilj.*
- *Organizacija ustvarja svoje cilje z dinamiko oziroma s svojim delovanjem.*
- *Organizacija se obnaša po principih (pravilih), ki jih je sistemu predpisal in vsilil njen tvorec – človek.*

- *S stališča cilja lahko vse organizacije razvrstimo v dve osnovni skupini: (1) organizacije, ki ustvarjajo materialne cilje posameznikov ali družbe: podjetja, nacionalna gospodarstva, svetovno gospodarstvo, itd.; (2) organizacije, ki ustvarjajo določene etične (moralne), osebne in družbene cilje: prosvetne, kulturne, znanstvene, socialne, verske, zdravstvene, politične, obrambne in podobne (Lipičnik 2001, 2);*

torej ločimo organizacije na dobičkonosne (profitne) in na nedobičkonosne (neprofitne).

Kot opazam, se tudi pojem organizacije ne da opredeliti kar na hitro. Tako lahko ločim med več vrstami organizacij, seveda odvisno s katerega vidika gledam. B. Kavčič je tako opisal enega izmed pregledov vrst organizacij. Tako lahko razdelimo organizacije (Kavčič v Lipičnik 2001, 14):

- *glede na cilje*, ki jih imajo člani v organizaciji (ločimo med delovnimi, družbenimi in političnimi organizacijami in društvi);
- *glede na strukturo notranjih odnosov* (tu ločimo med centraliziranimi in necentraliziranimi organizacijami, med avtokratičnimi in demokratičnimi organizacijami, med prisilnimi in prostovoljnimi organizacijami ter med visokimi in nizkimi organizacijami);
- *glede na število članov v organizaciji* (ločimo med velikimi, malimi in srednjimi organizacijami);
- *glede na družbeno priznanost oziroma dovoljenost dejavnosti organizacije* (ločimo med legalnimi in nelegalnimi organizacijami);
- *glede na formaliziranost* (ločimo formalne in neformalne organizacije) ter
- *glede na vzorec nastajanja* (ločimo shematske in individualne organizacije).

2.3.2 Podjetje

Organizacij niso namenjene same sebi, ampak imajo poslanstvo opravljati določene naloge v družbi. Kot sem omenila že prej, je podjetje le ena izmed oblik organizacij, ki ima seveda kopico svojih značilnosti, ki ga ločijo od drugih organizacij. Pri definicijah dela sem odkrila, da je eden od smotrov dela opravljanje določenih dejavnosti oziroma storitev za lažjo zadovoljitev predvsem materialnih potreb. Prav tu nastopijo podjetja.

Po Pučku in Rozmanu (Pučko in Rozman 1996, 16) je podjetje samostojna gospodarska enota, ki je rezultat družbene delitve dela in je osnova celotnega družbenega gospodarstva. »V razmerah delovanja trgov kot normalne sestavine okolja nastajajo podjetja iz tržnih potreb po manjkajočih dobrinah. Iz spoznanj po manjkajočih dobrinah (lahko) določeni subjekti razvijejo podjetniške ideje, ki vodijo k zamisli in nato k uresničitvi enega ali več podjetij za izvedbo teh zamisli« (Belak 2002, 17).

Večina avtorjev obravnava podjetja kot organizacije, katerih cilj je s svojo dejavnostjo doseči čim večji profit. Belak pa navaja ločitev med širšim in ožjim pojmovanjem podjetja.

Tako pri širšem pojmovanju podjetja zaobsežemo več vrst tega pojava – odvisno pač od tega, kako široko pojmovanje sprejmemo. Zelo uporabno je širše pojmovanje v smislu nemškega pojma »der Betrieb¹« kot institucionaliziranega podjetja. S takšnim razumevanjem podjetja dopustimo uporabljati pomen podjetja kot institucije za vsakršna poslovna dejanja. Izognemo se mnogim načelnim in praktičnim problemom pri uvajanju podjetniške poslovnosti v javna podjetja, zavode, ustanove, društva in v druge neprofitne usmerjene organizacije. Pri ožjem pomenu pa so podjetja tiste gospodarske družbe, ki svoje delovanje usmerijo v ustvarjanje dobičkov (Belak 2002, 22).

Kot se med seboj razlikujejo organizacije, se seveda razlikujejo med seboj tudi podjetja. Število vrst in podvrst podjetij je veliko. Najbolj splošno pa ločimo med pravnimi oblikami podjetij in med podjetji z družbeno-ekonomskih vidikov. Če se omejimo samo na družbeno-ekonomski vidik vrst podjetij, ločimo podjetja (Pučko in Rozman 1996, 20):

- *po značaju poslovnih učinkov* kjer podjetja uvrščamo med proizvodna, trgovska in storitvena. Proizvodna podjetja so tista, katerih poslovni učinek je proizvod. Trgovska podjetja so predvsem podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo, na malo ali z zunanjo trgovino. Med storitvena podjetja pa štejemo podjetja, ki nam

¹ Beseda der Betrieb v prevodu pomeni podjetje, obrat (Debenjak 1993, 45).

ponujajo neko storitev (posredovanje telefonskih zvez, tehnične in poslovne storitve, turistična podjetja ...);

- *po merilu velikosti* ločimo med malimi, srednjimi in velikimi podjetji. Meje med njimi niso enoglasno opredeljene. V velikostne razrede pa jih največkrat grupiramo glede na število zaposlenih;
- *po organizacijskem tipu proizvodnje*, kjer delimo podjetja s posamično (kosovno), serijsko (malo ali veliko) in množično (masovno) proizvodnjo.

2.3.2 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja

Prvine poslovne politike so vizija, poslanstvo in cilji podjetja, ki jih moramo vedno skrbno določiti preden podjetje »spustimo« v interakcijo z okoljem.

Prvo, kar moramo oblikovati, razviti oziroma poiskati, je vizija podjetja, saj je vizija temelj, na podlagi katere zgradimo poslanstvo podjetja in njegove cilje - torej politiko podjetja. »Vizija je dolgoročni pogled v času naprej, končno stanje, ki ga želimo doseči s poslovanjem gospodarske družbe, podjetja« (Banič 2004, 28).

Podjetje torej začnemo z vizijo oziroma predstavo o tem podjetju v prihodnosti. Filion ugotavlja, da je vizija v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga želi podjetnik zasesti (Filion v Belak 2002, 73).

Ko imamo dobro opredeljeno vizijo podjetja ali »zvezdo vodnico« se lotimo planiranja politike podjetja. »Politika podjetja opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo (ali misijo) podjetja ter smotre² in temeljne cilje podjetja z globalno uresničitvijo potencialov, procesov in izidov podjetja« (Belak 2002, 76).

Razumljivo je, da je smotrno načrtovati politiko podjetja le, če smo jasno opredelili podjetniško poslanstvo in na podlagi te tudi podjetniške cilje. Poslanstvo podjetja opredeljuje temeljno in najsplošnejše razmerje podjetja do okolja, opredeljuje vlogo

² Smotri izražajo namen podjetja in opredeljujejo namembnost obstoja in razvoja, pa tudi delovanje in obnašanje podjetja. Vsako podjetje naj bi imelo hkrati več smotrov (Belak 2002, 76).

podjetja v tem okolju ter osnovne značilnosti ravnanja podjetja v tem okolju (Belak 2002, 76). V poslanstvu podjetja se kažejo vrednote in smotri podjetja. Je trajnejše in nastaja ter se seveda tudi spreminja s spreminjanjem dolgoročnih interesov pomembnejših udeležencev podjetja (Kralj v Belak 2002, 76).

Cilji so rezultati, ki jih podjetnik želi ustvariti s svojim delovanjem. Podjetje ima po navadi več temeljnih ciljev. Na podlagi temeljnih ciljev pa bi si moralo z načrtovanjem zastaviti še konkretnejše cilje, ki so iz temeljnih izpeljani – sekundarni cilji. Mnogi avtorji menijo, da je podjetju vnaprej določen samo en temeljni cilj: s poslovanjem doseči ustrezen profit, torej ekonomski uspeh. Nekateri novejši avtorji pa opozarjajo, da en sam temeljni cilj- profit za vsako ceno- lahko vodi v nesolidno poslovanje in zato »ponujajo« še dodatne cilje, kot so ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljevanje potreb družbe in obveznosti do okolja, do družbene skupnosti, v kateri podjetje posluje (Lipičnik 2001, 8).

2.3.4. Organizacijska kultura in filozofija podjetja

Na prvi pogled se zdi da, filozofija nima kaj veliko skupnega s podjetjem. Vendar je kot pri vseh ostalih pojmih važen pogled na pomen filozofije. Tako Kralj šteje filozofijo podjetja za njegovo formalno kulturo in jo opredeli kot (Kralj v Belak 2002, 89):

- vrednote podjetja (politične, etične, ekonomske ...);
- nazor o podjetju z zaupanjem vanj;
- stališča do ljudi in stališča do znanja.

Bleicher pa kot sestavino St. gallenskega modela managementa razvija filozofijo podjetja in v njeno ospredje postavlja družbeno odgovornost podjetja in s tem njegovo uvrstitev v družbeno okolje (Belak 2002, 89).

Ponekod pa filozofijo podjetja oziroma njene sestavine najdemo pod pojmom organizacijska klima in organizacijska kultura podjetja, ki pa ju ne moremo ravno enačiti s filozofijo podjetja. Možno pa je najti skupne značilnosti oziroma povezave.

Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo (Schein v Mesner Andolšek 1995, 21).

Organizacijska kultura se nanaša na vzorec skupnih prepričanj, predpostavk in pričakovanj, ki jih imajo člani organizacije, na njihov značilni način dojemanja organizacijskih artefaktov in okolja, v katerem se organizacija nahaja, ter na njene norme, vloge in vrednote, ki jih imajo posamezniki, ki so del te organizacije (Bowditch in Buono 2005, 304). Je torej nekakšna personifikacija podjetja in njenih zaposlenih. Saj niti eno podjetje nima iste organizacijske kulture kot drugo. Lahko so si podobne, vendar je v načelu vsaka organizacijska kultura individualna. To je posledica tega, da podjetja niso prisotna v istih panogah, da ima vsako podjetje svoje vodstvo, ki s sabo prinese drugačna merila, pričakovanja in vrednote kot vodstva drugih podjetij. Pod pojmom kulture podjetja torej razumemo celoto vrednot, pravil in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, ki dajejo navzven in navznoter celovito predstavo o njegovem ravnanju (Thommen v Belak 2002, 91).

Organizacijske kulture pa so si med sabo različne tudi zato, ker se spreminjajo. Razlog za to je vsekakor v tem, da je kultura »živa«. Ljudje se spreminjajo, drug od drugega se učimo in nato to znanje prenašamo, rojevajo se nove ideje in zato se tudi vrednote, želje in prepričanja v podjetjih spreminjajo. Seveda ene manj, druge spet bolj. Ali pa se spreminjajo, ker se za spremembo odloči vodstvo podjetja. To so po navadi večje spremembe, ki pa jih ne moremo implementirati kar čez noč, ampak sta zanje potrebna čas in dobro načrtovanje.

Organizacijska kultura ima velik vpliv na uspešnost podjetja. Prav zato Thommen (v Belak 2002, 94) loči med »močnimi« in »slabimi« kulturami podjetja. Močna kultura podjetja se izraža v visoki stopnji soglasja in sistemske pripadnosti udeležencev podjetja ter v čvrsti povezanosti podjetja z okoljem. »Slaba« kultura odraža prav nasprotno, torej okolje, kjer ni soglasja in skladnosti, kjer ni nekih skupnih vrednot in ciljev.

Organizacijsko klimo definiramo kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik 1998, 74) Schein, ki je podal eno od najbolj natančnih definicij organizacijske kulture, pa vidi organizacijsko klimo kot »produkt kulture, ki je viden v fizičnem izgledu prostora, emocionalnem vzdušju zaposlenih in njihovih vrednotah« (Schein v Logar 2004, 39).

Če dobro pogledam vidim, da se pomena organizacijske klime in kulture nekako prepletata. Nekateri avtorji ju zato celo enačijo oziroma pravijo, da je organizacijska kultura le najbolj vplivna dimenzija organizacijske klime. Konrad (v Lipičnik 1998, 73) je ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Stična točka pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima je v tem, »da obe skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji«. Torej je organizacijska kultura značilnost organizacije: napisane/nenapisane vrednote, norme, vzorci vedenje. Organizacijska klima pa nam pokaže, kako zaposleni doživljajo organizacijsko kulturo. Gre torej za implementacijo kulture v praksi.

Če povzamem vse skupaj, je zelo pomembno kakšno vizijo si podjetnik postavi, saj je od tega odvisno, kakšno politiko podjetja bo zgradil. Uspešnost podjetja pa je poleg dobro zastavljene politike odvisna predvsem od vrednot, ki jih ima vodstvo in na kakšen način jih zna prenesti na ostale udeležence v podjetju, ali zna ustvariti dobro organizacijsko klimo oziroma kulturo.

2.3.5 Družbena odgovornost podjetij

V poslovnem svetu je že od nekdaj veljalo, da je glavna »odgovornost« podjetja ustvariti dobiček in povečati vrednost podjetja. V zadnjem desetletju pa se stvari spreminjajo. Kot vodilo oziroma glavni cilj podjetij se ne navajajo samo finance in njihovo povečanje, ampak se pojavljajo širše definicije odgovornosti, ki se navezujejo tako na okolje, lokalno skupnost, delavce in njihove delovne pogoje. V ospredje se postavlja tako imenovana družbena odgovornost podjetij.

Tudi ta pojem ne dopušča ene same univerzalne definicije. V splošnem pa predstavlja delovanje podjetja, ki temelji na etičnih pravilih, ki so skladna skupaj z zakonskimi zahtevami, spoštovanjem ljudi, skupnosti in okolja v katerem podjetje deluje (Catalyst Consortium 2002, 2). Ker je sama tema družbene odgovornosti podjetij zelo obsežna, obstaja tudi več njenih opredelitev.

Tako Boatright pravi, da je družbena odgovornost podjetij najpogosteje izražena kot prostovoljno sprejemanje obveznosti, ki presegajo čiste ekonomske obveznosti podjetij. S tem se strinjajo tudi Kok in sodelavci, ki družbeno odgovornost podjetij označujejo kar kot »obveznost podjetja, da svoje vire uporablja na družbeno koristen način in s tem povečuje blagostanje družbe, neodvisno od neposrednih pridobitev podjetja" (Boatright 1993; Kok in sodelavci 2001 v Kanjuo–Mrčela in Černigoj–Sadar 2007, 93).

Družbena odgovornost podjetij pomeni, da si podjetja pri svojih vsakodnevnih poslovnih dejavnostih prostovoljno in ne zgolj na podlagi predpisov prizadevajo izpolnjevati družbene in okoljske cilje. Evropska komisija se zavzema za to, da bi bila politika zaposlovanja v podjetjih vključujoča in kakovostna, zlasti v zvezi s spoštovanjem človekovih pravic pri mednarodnih dobaviteljih. Podjetja morajo poiskati rešitve vprašanja prožne varnosti in različnosti na delovnem mestu. K družbeno odgovornemu ravnanju podjetij sodijo še inovativno upravljanje zdravja zaposlenih, izobraževanje in vseživljenjsko učenje v podjetjih ter okoljska vprašanja. O vsem tem razpravljajo najrazličnejše interesne skupine (Evropska komisija 2008).

Da je družbena odgovornost tema, ki se ji posveča čedalje več pozornosti, priča tudi dejstvo, da je Evropska Unija že leta 2001 izdala t.i. "Zeleni papir- Promocija evropskega okvirja glede družbene odgovornosti podjetij« ali v originalu »Green Paper -Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility«. Zeleni dokument opredeljuje DOP kot »koncept, kjer podjetja na prostovoljni bazi v svoje poslovanje in interakcije z deležniki integrirajo družbene in okoljske vidike. (Evropska komisija 2001, 6-7). Green Paper razlikuje med dvema dimenzijama družbene odgovornosti podjetij. In sicer med (Evropska Komisija 2001, 8):

- **»Notranjo dimenzijo«**, ki je povezana z investicijami v intelektualni kapital, zdravje in varnost zaposlenih, ustvarjanje pogojev za spremenjene načine vodenja podjetij in upravljanje z naravnimi viri v proizvodnji. Vse to ima seveda en pomemben cilj, to je povečanje konkurenčnosti podjetij.
- **»Zunanjo dimenzijo«**, ki je povezana z dobrimi odnosi podjetja z lokalno skupnostjo, predvsem glede ustvarjanja delovnih mest, in skrbi za okolje, z dobavitelji, partnerji in potrošniki.

Medtem ko Matten in Moon ločita med Evropskim in Ameriškim modelom družbene odgovornosti podjetij. Omenjena avtorja sta namreč primerjala značilnosti družbene odgovornosti v Evropi s tistimi, ki so najbolj značilne za Ameriko in kot rezultat podala koncept ločitve med tako imenovano »eksplicitno« in »implicitno« družbeno odgovornostjo podjetja. Kot eksplicitno navajata družbeno odgovornost, ki je značilna v Združenih državah Amerike, in za katero je značilno, da se podjetja sama, prostovoljno odločajo za reševanje določenih socialnih in ekonomskih problemov. Medtem ko je za Evropo značilna implicitna družbena odgovornost, saj je evropska zakonodaja strožja od ameriške in tako se podjetja že v osnovi gledajo na določene socialne in ekonomske probleme, kot so npr. zdravstvena zavarovanja, delavsko pravo, okoljska vprašanja ... saj so del njihove pravne odgovornosti. (Matten in Moon v Williams in Ruth 2008, 9).

Področij, na katerih lahko podjetje izkazuje svojo družbeno odgovornost, je mnogo. Za potrebe diplomskega dela pa bom navedla le najpomembnejša, ki se neposredno nanašajo na obravnavano temo. Tu mislim predvsem na:

- družbeno odgovornost podjetij do zaposlenih (npr: omogočanje večje vključenosti družine v delo, več prostih dni za starše predšolskih otrok, spodbujanje napredovanja žensk in invalidov, odnos do varstva pri delu ...) ter
- družbeno odgovornost do lokalnih skupnosti, v katerih podjetje posluje (pomoč pri razvoju lokalne skupnosti, varovanje okolja pri svojem delovanju, akcije skupaj s prebivalci lokalne skupnosti ...).

Družbena odgovornost podjetij postaja čedalje aktualnejša tema, ki se je zavedajo tako država, kot tudi vsa uspešna podjetja. Kot bomo videli kasneje, so med njimi tudi uspešna slovenska podjetja.

3 USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

Eno bistvenih vprašanj, ki si ga ljudje čedalje bolj zastavljajo, je, kako uspešno uskladiti poklicno in družinsko življenje. Konflikt med tema dvema sferama namreč občasno doživlja od 40 do 78 odstotkov zaposlenih staršev v Evropi in Združenih državah Amerike (Vladimirov 2005, 45-46).

V okviru usklajevanja med delom in družinskim življenjem, govorimo o olajšanju usklajevanja obveznosti odraslih, ki so delovno aktivni, z njihovim življenjem v družini, skrbi za vzdrževane otroke in druge člane družine (starejše osebe). Tema o uskladitvi poklicnega, zasebnega in družinskega življenja je v zadnjih letih bolj znana pod angleškim pojmom »work-life-balance«. Usklajevanje med delom se šteje za pomemben družbeno-politični izziv, ki je predmet obravnave v večini evropskih parlamentov. Gre za »koncept politike enakih možnosti spolov, s pomočjo katerega naj bi v splošni zavesti in praksi med drugim spodbujali enakopravno delitev domačega dela med spoloma« (SIPA 2005).

Upad števila rojstev in stopnje rodnosti, spremembe v populacijski piramidi in višja pričakovana življenjska doba vplivajo na obstoječe socialne in družinske politike ter politike trga dela. Gospodarska situacija, v kateri živimo, nekako sama nakazuje, da je zaželeno, da sta oba starša delno ali v celoti zaposlena, za družinsko življenje ob tem pa je poskrbljeno različno glede na državo. Tako se slovenska država v Resoluciji o temeljih oblikovanja družinske politike v Sloveniji zavezuje, »da bo za usklajevanje dela in družine podpirala naslednje aktivnosti: bolj primerno moralno in materialno družbeno vrednotenje dela z otroki ter enakomernejšo porazdelitev odgovornosti za nje med materjo in očetom, med starši, delodajalci in družbo ...«(Švab 2003, 1117-1118).

Z industrijsko revolucijo se je razmerje med moškim in žensko in njunimi zadolžitvami v družini ustalilo na moškega kot tistega, ki opravlja delo in s tem skrbi, preživlja družino, medtem ko je bilo delo ženske skrb za otroke in hišna opravila. Šele v 20. stoletju se toge spolne vloge sprostijo in tudi ženske pričnejo opravljati plačana dela. Vendar pa družbeno-kulturne razlike med državami privedejo do tega, da je delitev glede na spol med odgovornostjo za delo in družino različna. Sociologinja Pfau-Effinger

zato loči med petimi tako imenovanimi »spolno-kulturnimi družinskimi modeli« (nemško: Geschlechterkulturelle Familienmodelle) (Pfau-Effinger 2005, 4):

- *Ekonomski model družine* – oba starša sta dejavna/zaposlena v lastnem kmetijskem ali manjšem družinskem podjetju.
- *Tradicionalni meščanski model ali tudi model (moškega) hranilca* – tu sta vlogi glede na spol razdeljeni; moški je v polnem delovnem razmerju in je to njegova edina naloga/skrb, medtem ko ženska ostaja doma, kjer je zadolžena za družino in delo, ki je z njo povezano.
- *Moderniziran meščanski model* - vlogi sta glede na spol razdeljeni; moški je v polnem delovnem razmerju, ženska pa je zaposlena za polovični delovni čas, s tem da skrb za družino ostaja izključno njena naloga.
- *Enakopravno-pridobitveno povezani model* - vloge so razdeljene tako, da sta oba starša polno zaposlena, skrb za otroka pa prevzame »zunanja« sfera (vrtci, varuške ...).
- *Enakopravni–družinsko povezani model ali tudi model dvojni zaslužek/dvojna skrb* – vloge so razdeljene tako, da sta oba starša zaposlena in tudi skrb za družino je razdeljena enakopravno, saj sta oba udeležena skoraj enako v obeh procesih.

Seveda pa je treba poudariti, da se modeli danes med sabo prepletajo, kar še posebej velja za četrty in peti model. Kot sem že prej omenila, se model, ki prevladuje, močno razlikuje med državami, saj nanj poleg družbe in kulture velikokrat vplivata tudi Cerkev in tradicija. Tako v Nemčiji prevladuje drugi oziroma tretji model, saj velja, da ženske po rojstvu otroka (vsaj do njegovega odhoda v šolo) ostanejo doma in srbijo za hišna in družinska opravila, medtem ko je očetova zaposlitev edini vir dohodka. Velik razlog za to so tradicija, pomanjkanje javnega otroškega varstva ter seveda tudi dejstvo, da dobijo karierno usmerjene matere naziv »Rabenmutter«. Široko prisotno je namreč prepričanje (kar ne velja izključno samo za Nemčijo), da karierno uspešna ženska ne more biti dobra mati in/ali žena in da na njen račun trpi družina (Sedmak in Medarič 2007, 94). Temu pritrjuje tudi predsednica Evropske zveze socialne antropologije, Shalini Randeira, ki živi in predava v Švici (Frekov 2008, 22): »V Švici in Nemčiji sem opazila izrazito negativno podobo mam, ki so zaposlene, govorimo lahko o negativni ideologiji mame, ki dela, kajti velja za slabo,

tako, ki zanemarja otroke, ki ni skrbna. Imajo celo posebno besedno zvezo Rabenmutter. Takšna oznaka nalaga ženskam neznosno breme občutkov krivde in neprimernosti, vlogo odsotne mame«.

Predsodek o nezmožnosti usklajevanja obeh sfer se tako pogosto zaključi v »družinski« odločitvi, da ženska prevzame večji del skrbi za družino, moški pa dobi priložnost kariernega uspeha in služenja dohodkov (Sedmak in Medarič 2007, 94). Čeprav se razmere spreminjajo in je delež zaposlenih žensk čedalje večji, pa v Nemčiji še vedno v več kot vsaki tretji družini mati ni zaposlena. Med tistimi, ki so zaposlene pa jih kar 64 odstotkov meni, da je v Nemčiji za usklajevanje dela in družine slabo poskrbljeno oziroma je urejeno slabše kot v drugih državah (Žerjavič 2008, 19).

Temu pa seveda velikokrat pripomore tudi družinska zakonodaja, ki s starševskimi dopusti in možnostmi otroškega varstva velikokrat posredno poseže v posameznikovo odločitev glede usklajevanja dela in družine. Tako je v Nemčiji mati upravičena do porodniškega dopusta, ki traja 14 tednov (šest tednov pred porodom in osem tednov po porodu) in za katerega prejme 100- odstotno nadomestilo plače. Po preteku porodniškega dopusta imajo starši pravico do starševskega dopusta, ki lahko traja do otrokovega tretjega leta. Za prvih 12 mesecev starševskega dopusta se prejme nadomestilo plače v višini 67 odstotkov od povprečnega neto plačila (minimalno 300 evrov in maksimalno 1800 evrov), ki ga je starš prejemal 12 mesecev pred rojstvom otroka. V primeru, da se starši odločijo za zaposlitev v času teh 12 mesecev, le - ta ne sme presegati 30 delovnih ur na teden, plačilo ki ga prejme za delo, pa se upošteva pri izračunu nadomestila za plačo. V primeru zaposlitve z več kot 30 delovnimi urami na teden, posameznik ni upravičen do nadomestila plače. Do starševskega dopusta sta upravičena oba starša enako s tem, da se čas sešteva. Ostali dve leti pa je starševski dopust neplačan (Moss in Korintus 2008, 207-214).

V Sloveniji traja porodniški dopust 105 dni, mati pa ga mora pričeti 28 dni pred porodom. Med tem časom prejema 100- odstotno nadomestilo plače. Po preteku porodniškega dopusta pripada enemu od staršev ali v kombinaciji obema skupaj še 260 dni³ dopusta za nego in varstvo otroka. V tem času starš prejema nadomestilo v višini svoje povprečne plače, ki pa je omejena navzgor (ne sme presegati dveh in pol

³ Variacije glede števila dni so možne v kombinaciji z zaposlitvijo s polovičnim delovnim časom.

povprečnih slovenskih plač). Slovenija za razliko od Nemčije pozna tudi očetovski dopust, ki traja 90 dni. Za prvih 15 dni (ki jih mora oče izkoristiti v prvih šestih mesecih) prejme oče nadomestilo plače. Nadomestilo znaša sto odstotkov povprečne plače, navzgor pa je omejeno z vsoto dveh in pol povprečnih slovenskih plač. Za ostalih 75 dni (ki jih oče lahko izkoristi do otrokovega tretjega leta), pa ni upravičen do denarnega nadomestila plače, prejema le plačilo socialnih prispevkov, ki so izračunani za najnižjo plačo. Eden od staršev pa lahko do otrokovega tretjega leta starosti dela skrajšan delovni čas in prejema sorazmerni del nadomestila k plači (ZSDP 2008).

Na usklajevanje dela in družine po preteku starševskega dopusta pa vplivajo tudi možnosti otroškega varstva, ki so na razpolago. V Nemčiji je glede na Slovenijo za otroško varstvo slabše poskrbljeno. V državi je 50.000 vrtcev, od katerih je 34 odstotkov (17.000) državnih (kar pomeni, da so sofinancirani), ostali pa so pod okriljem Cerkve oziroma v privatnem lastništvu. Število mest v javnih vrtcih je zato zelo omejeno, o čemer priča tudi podatek, da je le 18 odstotkov otrok mlajših od treh let vključenih v javne vrtece, medtem ko je evropsko povprečje 35 odstotkov. Opazna pa je tudi razlika med vzhodnim in zahodnim delom države, saj je število otrok, mlajših od treh let, ki so vključeni v vrtec na vzhodu, precej višje od števila otrok, ki obiskujejo vrtece na zahodu. Prav zaradi premajhnega števila vrtcev in posledične nizke vključenosti otrok do treh let vanje, je nemška vlada prisegla da bo do leta 2013 za trikrat povečala število vrtcev na 750.000 in tako omogočila večjemu številu otrok možnost vpisa v vrtec (N-TV 2007; Moore 2009).

Slovenija ima glede otroškega varstva dobro poskrbljeno. Na razpolago imamo 845 vrtcev, od katerih so le 3 odstotki (24 vrtcev) v zasebni lasti. V vrtec je vključenih 70 odstotkov vseh otrok ustreznih starosti. Med otroki do tretjega leta starosti pa je v vrtec vključenih 49 odstotkov vseh otrok do treh let. To pomeni, da je Slovenija že preseгла leta 2002 zastavljeni barcelonski cilj, ki naj bi do naslednjega leta v vrtece vključil 33 odstotkov vseh otrok do tretjega leta starosti (Statistični urad Republike Slovenije 2009).

Plačano delo in družinsko življenje vplivata drug na drugega. Glede na smer vplivanja ima lahko ta interakcija vsaj tri oblike (Černigoj Sadar 1989; Greenhaus 2003; Noor 2002; Anderson, Coffey in Byerly 2002; Carlson in Kacmar 2002: v Vladimirov 2004, 18):

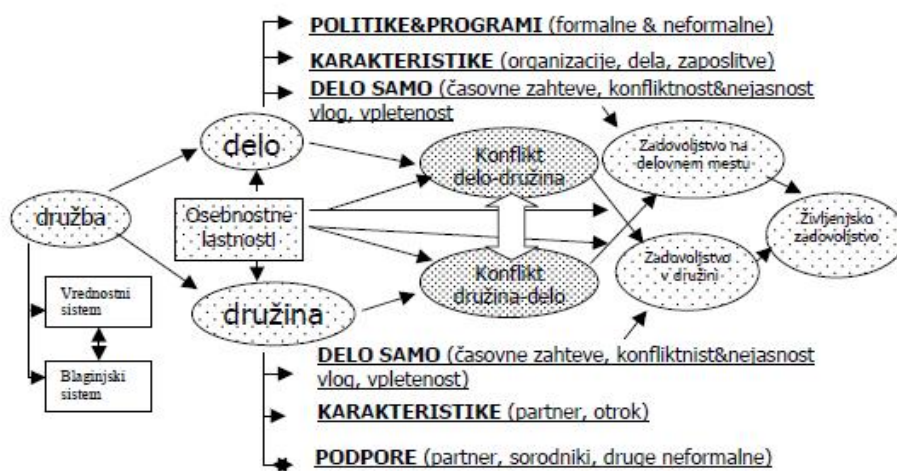
- Plačano delo v večji meri vpliva na družinsko življenje.
- Družinsko življenje v večji meri vpliva na plačano delo.
- Obe sferi vplivata ena na drugo v enaki meri.

Vpliv plačanega dela na družino in obratno je seveda odvisen od družine do družine. Je pa dandanes v boju med delom in družino, delo tisto, ki dobi prednost in diktira tudi vlogo družine v tem razmerju. Posameznik usklajuje družinski čas med družinskimi obveznostmi in kariero, družina pa mu tu predstavlja breme, saj pomeni neko obveznost, ki zavira karierno pot. Z vidika družinskega življenja pa je razmerje med delom in družino obratno. Delo predstavlja oviro za družinske obveznosti, saj sfera dela nenehno zahteva prilagajanje njenim pogojem (Švab 2003, 1120). Definitivno pa ne obstajajo samo negativni vplivi, ampak lahko ima delo tudi pozitiven vpliv na družino. Čemur pričajo tudi rezultati empirične analize, ki jih navaja Nevenka Černigoj Sadar, kjer ugotavlja različne smeri interakcije med plačanim delom in družinskim življenjem. Tako je ugotovila sledeče (Černigoj-Sadar v Vladimirov 2004, 15):

- Obstajajo negativni in pozitivni učinki med plačanim delom in družino in potekajo v obe smeri.
- Pozitivni transferji so osebno zadovoljstvo, spretnosti in pozitivne izkušnje v socialnih odnosih.
- Negativni odnosi pa so pomanjkanje časa in pozornosti in so v večji meri determinirani s situacijskimi dejavniki, kot so sistem dela in organizacijske spremenljivke.
- Negativni vpliv družinskega življenja na plačano delo je pogostejši pri ženskah, medtem ko je pri moških pogostejši negativni vpliv plačanega dela na družino.
- Pozitivni vpliv plačanega dela na družino se povezuje še z višjo stopnjo izobrazbe in starostjo.
- Spolno simetrična delitev družinskega dela pri ženskah zviša pozitiven vpliv družine na plačano delo in zmanjša negativnega.
- Pri ženskah je transfer spretnosti in veščin iz sfere družine v sfero plačanega dela pomembno večji kot pri moških.

Treba je dodati, da se pozitivni (»obogatitev«) in negativni (»konflikt«) vplivi med seboj ne izključujejo, se prepletajo ali pa obstajajo istočasno, vendar v ločenih dimenzijah (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Odnosi in vplivi na razmerje med plačanim delom in družino



vir: Vladimirov (2004, 55).

4 DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Večina lastnikov podjetij ali oseb na vodilnih delovnih mestih je v zadnjem času vsaj enkrat slišalo za tako imenovana družini prijazna podjetja. Vsekakor gre za nov, osvežujoč koncept, ki privlači čedalje več zanimanja. Kaj se sploh skriva za tem pojmom in kako neko podjetje sploh postane družini prijazno podjetje?

4.1 KAJ JE DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE?

Kadar govorimo o družini prijaznem podjetju, imamo v mislih podjetje, ki ima oziroma vodi takšno politiko, da omogoča svojim zaposlenim lažje uskladiti delovne obveznosti z družinskimi obveznostmi. V bistvu ne govorimo toliko o družini prijaznem podjetju kot takem, ampak o strategiji podjetja, ki je do družine prijazna. To pomeni, da so različni ukrepi, ki veljajo za družini prijazne ukrepe oziroma ukrepe, ki omogočajo lažje usklajevanje dela in družine, del organizacijske kulture podjetja. Ukrepi, ki jih podjetja lahko izvajajo so med drugimi:

- Prožnejši delovni čas.
- Prožno delovno mesto (npr. teledelo).
- Prožnost pri organizaciji dela.
- Skrb za varstvo otrok zaposlenih.
- Podpora zaposlenim pri skrbi za starejše.
- Ukrepi, ki olajšajo vrnitev na delovno mesto po daljši odsotnosti.
- Svetovanje v kriznih primerih, kot so ločitev, dolgovi, vzgoja ...
- Dodatni prosti dnevi za starše majhnih otrok.
- Dnevi odprtih vrat za družinske člane.
- Tembuildingi in druge vrste usposabljanj za zaposlene ...

Velika večina uspešnih podjetij je že ugotovila, da če želijo ostati konkurenčni oziroma če si želijo še naprej zagotoviti uspešno delovanje, morajo začeti vlagati v svoje zaposlene že sedaj. To ne pomeni samo uvesti v podjetje najnovejše tehnike in na tak način olajšati zaposlenim delovni proces. Pomeni tudi poskrbeti, da se bodo zaposleni dobro počutili na delovnem mestu in da bodo v primeru problemov, ki izhajajo iz družine, pri delodajalcu naleteli na razumevanje in ne negodovanje.

Delodajalec mora najprej priti do spoznanja, da lahko z implementacijo družini prijazne politike v svoje podjetje veliko pridobi. Mora se zavedati, da se z odločitvijo za takšno politiko odloča za novo gradnjo organizacijske kulture in da s tem pokaže tudi svojo družbeno odgovornost. Temu pritrjujeta tudi Joganova in Černigoj Sadar (Jogan in Černigoj-Sadar v Trkman 2006, 34), saj pravita, da bi morale organizacije prevzemati družbeno odgovornost za specifično delovanje in udejanjanje ciljev družinske politike, saj razpolagajo z družbeno močjo. Delodajalci bi se ob tem morali začeti zavedati, da so potrebne velike spremembe, in sicer bi morali biti pripravljeni svojim zaposlenim dejansko nuditi tako imenovane pozitivne oblike prožnega dela in življenja (delo s krajšim delovnim časom, delo na domu, delo na daljavo, prožni delovni čas ...).

4.2 UVAJANJE DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE V PODJETJU

Uvajanje družini prijaznih politik in praks ter uspeh tega uvajanja je odvisen predvsem od pripravljenosti in doveznosti organizacije za sprejetje sprememb, od sposobnosti učenja, sodelovanja in prilagajanja organizacije ter korporativne odgovornosti. Organizacija izkazuje svojo družbeno odgovornost z vsako politiko na področju kadrov, ki je dolgoročna in ki upošteva potrebe zaposlenih, saj tako vpliva na lažje usklajevanje delovne in zasebne sfere življenja. (Černigoj-Sadar in Vladimirov 2004, 260 - 281).

Ko se neko podjetje odloči, da bo uvedlo družini prijazno politiko, je zelo pomembno kako se bodo tega lotili. Da bi dosegli, kar so si zadali, mora biti celotni postopek/proces dobro premišljen in planiran, saj je le tako lahko implementacija novih programov v organizacijsko kulturo oziroma njena sprememba uspešna.

Za implementiranje novih programov/ukrepov so v vsaki organizaciji pomembne štiri ciljne skupine, od katerih je uspeh in časovno trajanje implementacije odvisen. To so:

- vodstvo podjetja/organizacije,
- kadrovski oddelek in
- vodje posameznih oddelkov/ srednji in nižji menedžment
- ostali zaposleni.

Vsaka skupina izmed njih lahko sama v svojem obsegu veliko naredi sama in tako pripomore k večjemu in lažjemu uspehu. Le-ta je namreč mogoč, kadar vse skupine z roko v roki sodelujejo pri implementaciji.

4.2.1 Vodstvo podjetja

Vodstvo organizacije ima največji vpliv glede sprememb. Od njih je namreč odvisno, ali se bodo odločili za uvedbo nove družini prijazne usmeritve. V podjetju, kjer vodstvu tema usklajevanja družine in plačanega dela veliko pomeni, saj imajo po navadi tudi sami takšen problem, uvedba programov, ki bodo to olajševali, ne bo predstavljala problema.

V večini primerov pobuda za uvajanje družini prijaznih politik prihaja ravno s strani vodstva, kar so ugotovili tudi v raziskavi, ki so jo opravili med izbranimi nemškimi prejemniki certifikatov. Pri kar 72,2 % vseh v raziskavo zajetih zasebnih podjetij in pri 52,2 % neprofitnih organizacijah, je iniciativa za uvedbo družini prijaznih politik prišla prav s strani vodstva (Gerlach in Schneider 2007, 6).

Vodstvo mora, preden se poda v spremembe, narediti analizo in strategijo poteka celotnega projekta. Dobro mora premisliti, katere segmente želi spremeniti, s katerimi načini in kakšen naj bo časovni potek od začetka implementacije do prvih rezultatov. Poleg glavnega cilja – lažje usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja – pa želi vodstvo po navadi doseči tudi druge cilje, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, hitrejša integracija nazaj na delovno mesto po koncu porodniškega dopusta, višanje produktivnosti, zmanjšanje bolniških dni, itd. Med nemškimi podjetji, ki so že prejeli certifikat, si najbolj zaželeni cilji sledijo, kot je prikazano na Sliki 4.1.

Slika 4.1: Lestvica ciljev, ki jih podjetja želijo doseči z uvedbo družini prijaznih politik



CILJI	
1	Zvišanje zadovoljstva zaposlenih
2	Krepitev podobe družini prijazno podjetje
3	Hitrejša reintegracija po porodniškem dopustu
4	Doseči večjo časovno prožnost
5	Zvišanje produktivnosti
6	Pridobivanje dobrih kadrov
7	Skrajšanje porodniških dopustov
8	Redukcija bolniških izostankov
9	Zmanjšanje fluktuacije

Vir: Dilger, Gerlach in Schneider (2006, 13).

Svoja razmišljanja in odločitve mora vodstvo znati predstaviti z močnimi argumenti in na način, ki bo odražal tudi njihovo pripravljenost pomagati pri spremembah. Spremembe organizacijske kulture so bolj učinkovite, če spodbuda za njih prihaja iz vrha (top-down). Prav tako pa mora vodstvo znati zmotivirati ostale udeležence za spremembe in prisluhniti tudi morebitnim predlogom. Velikokrat se delavcu porodi kakšna dobra ideja, vendar se zaradi nepripravljenosti vodstva za predloge drugih nikoli ne uresniči. Zato mora vodstvo že pri samem razmišljanju o spremembah komunicirati z ostalimi zaposlenimi in ugotoviti, kakšna so njihova videnja in razmišljanja (Kanjuo–Mrčela in Černigoj–Sadar 2007, 113).

Po diskusiji in razdelitvi nalog med ostale pomembne člene je naloga vodstva ta, da se odloči, kakšno vlogo bo zavzelo v celotnem procesu. Seveda je to odvisno tudi od velikosti organizacije. Najbolje je, če se vodstvo ne vmešava preveč v vsak korak, vendar z neke »zdrave« distance vse opazuje in nadzoruje, saj lahko tako vedno pravočasno poseže v določene nepravilnosti oziroma na ta način lahko vedno razmišlja tudi en korak naprej in tako daje smernice ali vsaj nasvete ostalim.

Torej je odvisno od vodstva, ali se bodo neke spremembe uveljavile ali ne in kako jih bodo ostali sprejeli. Le kadar so prisotni očitni signali »od zgoraj«, ki nakazujejo, da je za vodstvo prijaznost do družine oziroma usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja zaposlenih pomembna tema, bo implementacija zaživela brez večjih problemov (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände 2007, 33).

4.2.2 Kadrovski oddelek

Glede na to, da so glavna skrb kadrovskega oddelka prav zaposleni in njihovo počutje v organizaciji, je logično, da imajo pri uvajanju sprememb, ki se tičejo zaposlenih, strateško vlogo. Velikokrat je namreč prav kadrovski oddelek posrednik med ostalimi oddelki in vodstvom, saj vsaka večja sprememba terja svojo strategijo, ki je za vsak oddelek lahko drugačna (Schmitz 2006, 27-39).

Kadrovski oddelek je namreč tisti, ki se mora vsakodnevno spopadati s težavami, ki so povezane z zaposlenimi (rekrutiranje novih ljudi, izobraževanje zaposlenih, iskanje nadomestnih delavcev v času porodniških ...), zato je njihov pomen v procesu implementacije sprememb in novih ukrepov zelo pomemben. Glede na to, da število rojstev upada, da se prebivalstvo v večini Evrope stara, mora kadrovski oddelek veliko načrtovati že za prihodnost. Nujno je, da kadrovski oddelek razmišlja in išče rešitve, ki jim bodo v prihodnosti pomagala ter da jih zna predstaviti vodstvu in jim ob morebitnih spremembah stati ob strani kot gonilna in hkrati tudi pomožna sila v procesu.

Naloga kadrovskega oddelka, je da v procesu uvajanja družini prijaznih politik, naredi plan za celotno podjetje in za vsak oddelek posebej, ugotovi kateri so tisti ukrepi, ki se tičejo vseh in kateri so tisti, ki morebiti ciljajo samo na določene, kakšni bodo stroški. Vedeti morajo, na katerem področju oziroma kateri ukrepi so najpotrebnejši. Nadzorovati morajo potek implementacije in spremljati učinke na zaposlene.

4.2.3 Srednji menedžment

Od vseh najbolj nevhvaležno delo ima verjetno srednji menedžment, ki mora prav tako kot kadrovski oddelek balansirati med navodili, ki jih dobi od vodstva, ter med delavci, katerim mora nova pravila kar se da dobro predstaviti. Velikokrat se srednji

menedžment znajde v nelagodni poziciji, saj na eni strani čuti pritiske vodstva po določenih rezultatih in spremembah, na drugi strani pa je obremenjen z operativnimi problemi, s katerimi se vsak dan spopadajo v svojem oddelku.

Največji cilj srednjega menedžmenta je, da ustvari in uspe obdržati pravo motivacijo med delavci za spremembe. Potruditi se mora, da bo njegov oddelek deloval kot moštvo, kar pomeni, da bo pri implementaciji vključil čim več ljudi in na ta način pridobil njihovo zaupanje. To je seveda odvisno od navad, ki že obstajajo v podjetju ter od samega srednjega menedžmenta. Nemalokrat se namreč zgodi, da je prav srednji menedžment tisti, ki si ne želi sprememb, saj je sistema, ki ga ima, že navajen in ga ne želi spreminjati. Srednji menedžment je tisti, ki je odgovoren za delovni uspeh. Glede na to, da se večina srednjega menedžmenta spopada s pomanjkanjem delovne sile, ni presenetljivo, da so velikokrat nezaupljivi v spremembe. Veliko nezaupanja se kaže tudi v tako imenovanih tradicionalnih organizacijah, kot so na primer banke, vendar se trend tudi tu spreminja. Zato je zelo pomembno, da se v proces uvajanja družini prijazne politike vključi tudi njih in jim pokazati, kje so prednosti novih sprememb.

4.2.4 Ostali zaposleni

»Stališča zaposlenih je treba upoštevati že pri sami odločitvi o uvajanju ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine. Pri tem si lahko pomagamo z raziskavami organizacijske klime, z mnenjskimi raziskavami med zaposlenimi ... « (Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar 2007, 116).

Vključitev zaposlenih v proces uvajanja sprememb je pomemben prav zaradi dejstva, da so zaposleni tisti, ki se jih spremembe najbolj tičejo. Potrebno jih je povprašati o njihovih problemih in idejah. V procesu morajo tudi zaposleni imeti priložnost, da podajo svoj »feed-back«. Prav naklonjenost zaposlenih in njihovo razumevanje ciljev programa sta pomembna pri implementaciji novih sprememb in vzorcev, saj bo na ta način implementacija potekala mnogo hitreje.

5 METODOLOŠKI OKVIR

5.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Že prejšnje poglavje nam je dalo vedeti, da je glavni problem, s katerim se ukvarjamo, čim boljše usklajevanje družine in dela. V empiričnem delu želim predstaviti primer dobre prakse usklajevanja dela in družine pri nas in v Nemčiji. Primerjava med Nemčijo in Slovenijo se mi zdi primerna zato, ker je v Nemčiji praksa pod imenom »Družini prijazno podjetje« prisotna že eno desetletje, pri nas pa se je šele dobro začela.

5.2 CILJI RAZISKOVANJA

Cilj raziskovanja je prikazati podobnosti in razlike v procesu pridobivanja certifikatov »Družini prijazno podjetje« pri nas in v Nemčiji. Zanima me, katera podjetja se za to odločajo, kakšna je njihova sestava glede na spol zaposlenih, zakaj se jim pridobivanje teh certifikatov splača in ali se delovne razmere s pridobitvijo tega certifikata dejansko izboljšajo oziroma ali je usklajevanje dela in družine po pridobitvi certifikata resnično lažje.

5.3 HIPOTEZE

S pomočjo empiričnega dela bom preverjala naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Obstaja povezava med velikostjo podjetja in odločitvijo za pridobitev certifikata.

Predpostavljam, da se za pridobitev certifikata v večini odločajo večja podjetja, saj si leta to lažje stroškovno privoščijo.

Hipoteza 2: Za uvedbo certifikata se odločajo uspešna podjetja, ki želijo izboljšati kazalce zunanje in notranje uspešnosti.

Glede na to, da je v današnjem času vsakršna prednost, ki jo ima podjetje pred svojimi konkurenti, pomembna, menim, da se podjetja za certificiranje odločijo tudi z razlogom, da konkurirajo svojim tekmečem.

Hipoteza 3: Za uvajanje certifikata se odločajo podjetja, ki imajo večinoma zaposlen ženski kader

Glede na dejstvo, da so večinoma ženske tiste, ki morajo po službi skrbeti še za dom in družino, pridemo do sklepa, da se za certificiranje in s tem lažje usklajevanje dela in družine odločajo podjetja, pri katerih je ženska delovna sila v večini.

Hipoteza 4: Za uvajanje certifikata se odločajo podjetja, ki si želijo zagotoviti dober mlad kader.

Mladi čedalje bolj odlašajo z odločitvijo za osnovanje družine, predvsem zaradi dela in obveznosti, ki jih le-to prinaša. Zato so podjetja, ki imajo certifikat, privlačnejša za mlade iskalce dela oziroma mladi kader.

5.4 UPORABLJENA METODOLOGIJA

Pri pridobivanju podatkov se lahko odločimo za analizo primarnih ali sekundarnih podatkov ali pa lahko uporabimo kombinacijo obeh. Primarni podatki so tiski, ki so zbrani za natančno določeno raziskavo, medtem ko sekundarni podatki niso namenjeni izključno eni raziskavi, ampak imajo več pomenov.

Glede na to, da se je podeljevanje certifikatov v Sloveniji začelo v letu 2007, bom za pridobivanje podatkov uporabila metodo sekundarne analize dosegljivih podatkov v Sloveniji in Nemčiji. Pri pridobivanju podatkov bom poleg klasičnih virov v veliki meri uporabljala strokovne vire (publikacije, strokovne raziskave, članki) z interneta, saj kot rečeno tematika pri nas še ni toliko raziskana, strokovne publikacije na to temo iz Nemčije pa pri nas niso dostopne, ampak jih je treba posebej naročiti iz Nemčije.

Za primerjavo organizacij, ki te certifikate podeljujeta v omenjenih državah, bom uporabila lastno krajše empirično delo - anketni vprašalnik (glej Prilogo A in Prilogo B) s katerim želim ugotoviti podobnosti in razlike med organizacijama ter njune poglede na obravnavano tematiko.

6 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Podjetja, ki se zavedajo svoje odgovornosti do zaposlenih, so v veliki večini že v osnovi v sklopu svoje organizacijske kulture izvajala takšno politiko, ki bi naj bila za družino prijazna. Vendar pa žal velikokrat ostane pri tem, da se ukrepi dejansko ne izvajajo oziroma se izvajajo bolj poredko. Zato obstaja možnost, da se podjetja odločijo, da bodo svojo prijaznost do družine dokazala tako, da se bodo potegovala za certifikat. Pri tem ne gre za tekmovanje med podjetji, ampak za uvajanje nove korporativne kulture v posamezno organizacijo.

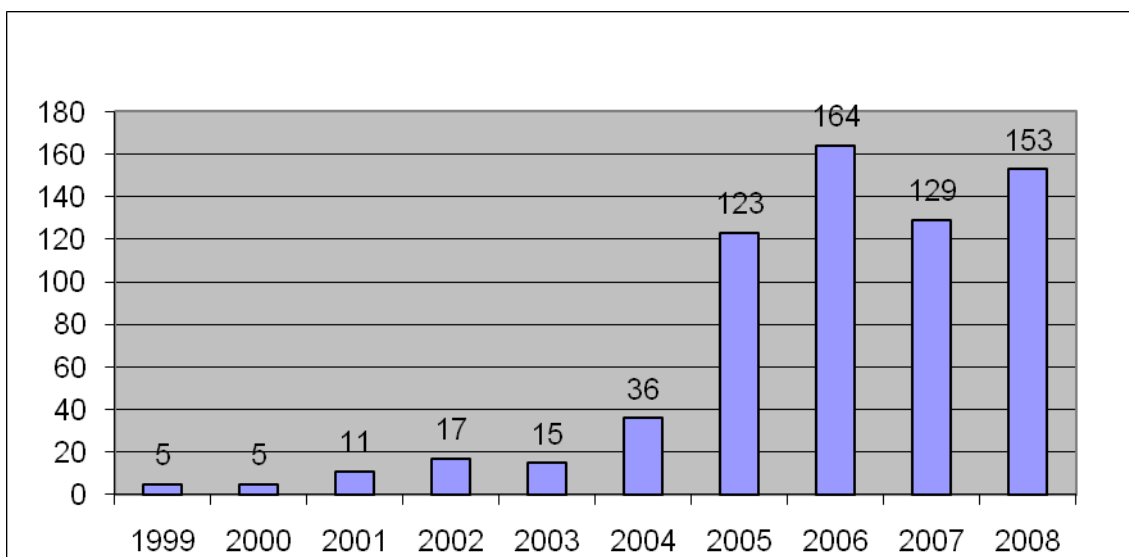
Kot sem že prej omenila, bom primerjala podeljevanje teh certifikatov v Nemčiji in Sloveniji. Primerjava je smiselna zato, ker je podeljevanje v Nemčiji že dobro utečeno in ima certifikat veliko veljavo, medtem ko je v Sloveniji šele na začetku.

6.1 NEMČIJA

Projekt Beruf und Famile sega v leto 1998, ko fundacija Hertie Stiftung ustanovi hčerinsko organizacijo Beruf und Familie GmbH, v kateri je na enem mestu združila vse dele organizacije, ki so se ukvarjali s problemom usklajevanja dela in družine. Z ustanovitvijo hčerinske družbe so želeli podati nove poglede in rešitve problema, kjer družina ne predstavlja ovire ampak priložnost za boljšo ekonomsko rast podjetij. Od takrat naprej veljajo za glavnega nosilca kompetenc na omenjenem področju v Nemčiji.

Podeljevanje certifikatov v Nemčiji poteka od leta 1999 dalje, ko so prvič objavili razpis in podjetjem ponudili priložnost, da dokažejo, kako družini prijazni v resnici so. Leta 1999 so prvič izvedli revizije v osmih podjetjih in podelili osnovne certifikate petim podjetjem. Od takrat naprej se število podjetij, ki pridobijo certifikat, iz leta v leto samo veča (glej Sliko 6.1), prav tako pa se veča število revizij, ki jih na leto opravijo. Trenutno opravijo na leto več kot povprečno 400 revizij. Pri tem je treba omeniti, da se za pridobitev certifikata od leta 1995 dalje potegujejo tudi šolske ustanove, ki so zajete v skupnem številu vseh prejemnikov certifikatov. S tem certifikat pridobiva na veljavnosti in prepoznavnosti.

Slika 6.1: Grafični prikaz števila podeljenih certifikatov glede na leto prejema



vir: Beruf und Familie, lasten izračun za leto 2008.

Leta 2005 so skupaj z Westfälisch Wilhelms Univerzo iz Münstra in Steinbeis fakulteto iz Berlina ustanovili Raziskovalni center za družini prijazno politiko (v originalu Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP)), ki je edini takšen center v Nemčiji. Center je specializiran za raziskave, ki se nanašajo na družini prijazne politike. S pomočjo tega centra so tako uspeli prvič znanstveno dokazati pozitivne učinke ukrepov uvedbe družini prijaznih politik. Poleg tega pa je center za Beruf und Familie GbmH razvila poseben sintetični indeks »berufundfamilie-Index«, ki je edini takšen instrument na svetu. Na podlagi odgovorov na katalog vprašanj omogoča individualno merjenje prijaznosti do družine na lestvici od 0 do 100. V študiji, ki so jo izvedli z okoli 1000 nemškimi podjetji, je bila povprečna ocena 63 točk. Danes je meritev indeksa »berufundfamilie-Index« sestavni del procesa certificiranja in ga po navadi opravijo pred samim začetkom.

Leta 2008 so pričeli še s pilotskim projektom »Audit familiengerechte Kommune« oziroma do družine prijazne občine oziroma naselja. Prve rezultate pričakujejo konec leta 2009.

Beruf und Familie GmbH je lastnik licence »European work & family audit«, ki omogoča uporabo njihovega sistema certificiranja tudi v drugih državah. Hkrati to pomeni, da imajo certifikati, ki jih neko podjetje prejme v eni državi veljavo tudi v drugi državi, kjer je implementirana licenca European work & family audit. Slovenija je ena izmed držav, ki je implementirala ta sistem certificiranja.

6.1.1 Postopek pridobitve certifikata

Proces pridobitve certifikata je kontinuiran proces, ki poteka v več fazah. Glede na to, da je postopek v Nemčiji enak postopku v Sloveniji, bom podrobnejši potek certificiranja podala za Slovenijo.

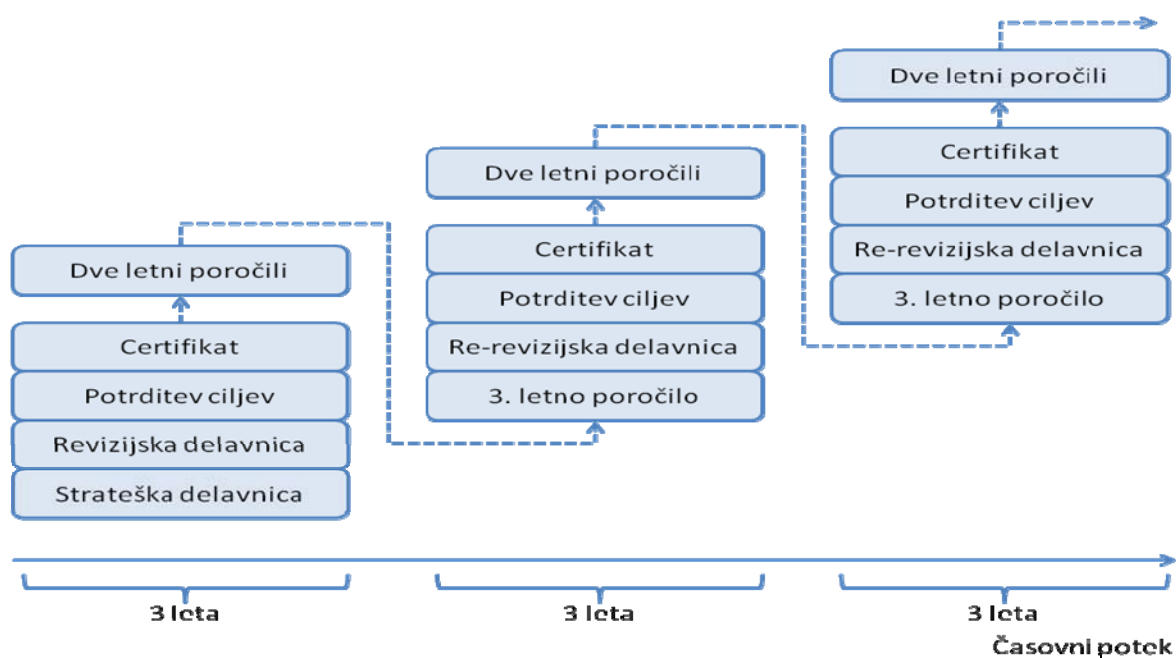
Proces poteka v 6 korakih, ki si sledijo in ki na koncu pripeljejo do cilja – pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. V sklopu revizije (auditierung), ki se po navadi zaključi po dveh mesecih se določijo cilji in izberejo konkretni ukrepi, ki jih bo podjetje uvedlo. Temu sledi podelitev certifikata (osnovnega certifikata). Nato se naslednja tri leta na podlagi letnih poročil ugotavlja napredek pri implementaciji ukrepov. Tri leta po podelitvi certifikata se v ponovni reviziji (Re-auditierung) pregleda, v kolikšni meri so bili cilji uresničeni in ali so še kašni ukrepi, ki niso bili uspešno implementirani. V primeru uspešnega rezultata revizije se jim potrdi certifikat oziroma pridobijo pravi certifikat (glej Priloga D), kar jim prinese pravico do uporabe znaka »audit berufundfamilie« (glej Sliko 6.2) za naslednja tri leta, ko je na vrsti nova revizija, če se zanj odločijo. Postopek ponovi se v tem primeru ponovi (glej Sliko 6.3).

Slika 6.2 : Znak »audit berufundfamilie«



vir: Beruf Und Familie.

Slika 6.3: Časovni potek postopka certificiranja



Vir: Beruf und Familie.

Podjetja in fakultete se v procesu pridobitve certifikata odločajo za implementacijo ukrepov, ki jih glede na smiselnost izberejo iz kataloga 150 ukrepov, ki so razdeljeni v osmem sklopov (Beruf und Familie):

- Delovni čas.
- Organizacija dela.
- Delovno mesto.
- Politika informiranja in komuniciranja.
- Veščine vodstva.
- Razvoj kadrov.
- Struktura plačila in nagrajevani dosežki.
- Storitve za družine.

Število ukrepov, ki jih podjetja izberejo, je različno, kar pa je logično glede na različne tipe organizacij, ki v ta proces vstopijo, in glede na njihovo predhodno korporativno kulturo. V povprečju pa zasebna podjetja največkrat izberejo med 31 in 40 ukrepov (20 % od 72 podjetij, udeleženih v raziskavi), sledijo jim podjetja, ki izberejo med 41 in 50 ukrepi (18,7 %). Medtem ko neprofitne organizacije največkrat izberejo 41 do 50 ukrepov (30,6% od 75 institucij, udeleženih v raziskavi) oziroma med 51 in 60 ukrepi (23,6 %) (Gerlach, Schmeider in Juncke 2007, 8). Lahko pa podjetja tudi sama dodajo svoje ukrepe, ki niso navedeni v katalogu ukrepov. To je v Nemčiji dokaj pogosto, saj Beruf und Familie GmbH, na svoji strani namenja celo posebno stran izključno tem primerom pod naslovom »Best practice« oziroma najboljši primeri. Tako so pri Boschu uvedli poseben ukrep v sklopu delovnega časa, in sicer »Delo s krajšim delovnim časom in starševski dopust za moške in zaposlene na vodilnih položajih«, ki je pripomogel k temu, da se je število očetov, ki se odločijo za starševski dopust v kombinaciji s polovičnim delovnim časom, v zadnjih dveh letih potrojilo. Pri Basf - the Chemical Company pa so poskrbeli za otroke zaposlenih z ukrepom »Počitniška izmenjava »BASF Global Family«, ki omogoča otrokom zaposlenih med 14 in 19 letom starosti 14-dnevno izmenjavo med zimskimi ali poletnimi počitnicami pri družini enega izmed njihovih partnerjev v tujini (Beruf und Familie).

Revizorski postopek je plačljiv postopek, saj se zanj odloči podjetje samo. Cene se razlikujejo glede na število zaposlenih v podjetju ter glede na to, ali gre za revizijo podjetij ali šolskih ustanov, kjer se cene razlikujejo glede na število študentov (glej Tabeli 6.1 in 6.2). Potrebno je še omeniti, da pri podjetjih, ki imajo več kot 3000 zaposlenih praviloma naredijo po podelitvi osnovnega certifikata najmanj dve končni reviziji, kar pa je seveda odvisno od pogodbe, ki jo podjetje podpiše z izvajalcem postopka ob začetku sodelovanja.

Tabela 6.1: Cenik revizije in re-revizije za podjetja v Nemčiji za leto 2009

Število zaposlenih	Cena revizije (Auditierung)	Cena re-revizije (Re-auditierung)
do 25	5000 €	4000 €
26-100	9000 €	7000 €
101-500	11.000 €	8500 €
501-3000	16.000 €	13.000 €
nad 3000	13.000 €/reviziji	10.000 €/re-reviziji

Vir: Beruf und Familie.

Tabela 6.2: Cenik revizije in re-revizije za fakultete v Nemčiji za leto 2009

Število študentov	cena revizije (Auditierung)	Cena re-revizije (Re-auditierung)
do 5000	9000 €	7000 €
5000 – 10.000	11.000 €	8500 €
nad 10.000	13.000 €	10.000 €

vir: Beruf und Familie.

6.1.2 Trenutno stanje

Podeljevanje certifikatov v Nemčiji poteka od leta 1998 dalje in do sedaj so podelili že 755 certifikatov⁴, ki se med seboj razlikujejo po velikosti, številu zaposlenih, področju dela ... Prejemniki prihajajo tako rekoč z vseh področij, med njimi pa najdemo med drugim (Beruf und Familie):

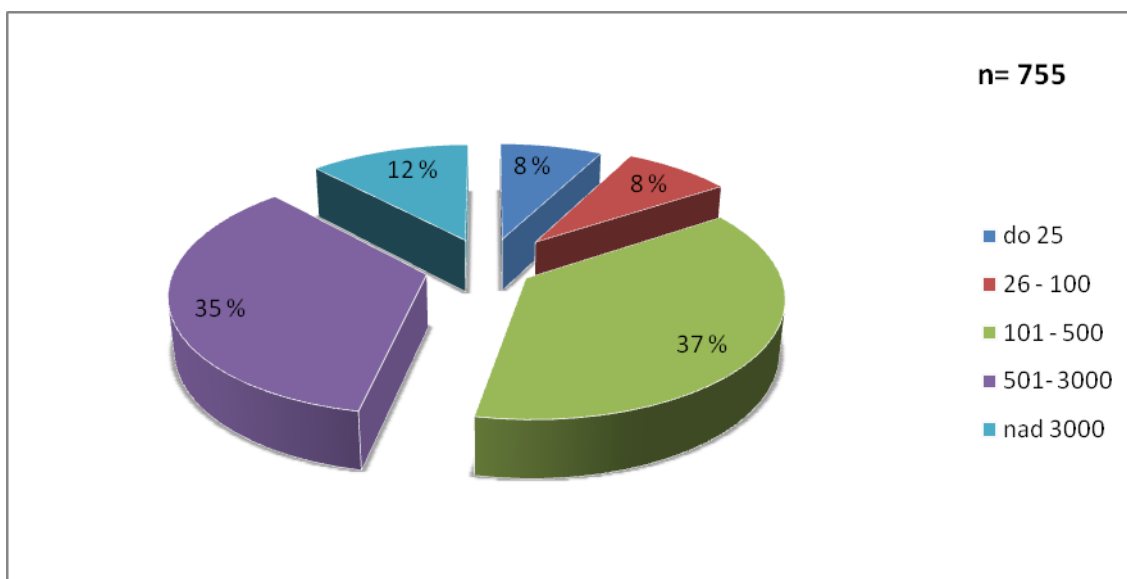
- 23 % od 100 najuspešnejših nemških podjetij
- 30 % od Top 50 nemških bank
- 43 % od Top 30 energetskega podjetij

⁴ Stanje dne 02. 06. 2009

- 30 % od Top 30 kemijskih in farmacevtskih podjetij.
- 25 % vseh nemških fakultet (Hochschulen).

Med trenutnimi prejemniki certifikata prednjačijo srednja do velika podjetja, saj je največ tistih, ki imajo zaposlenih med 101 in 500 zaposlenih (37 %) in tistih ki imajo med 501 do 3000 zaposlenih (35 %). Sledijo jim podjetja , ki imajo več kot 3000 zaposlenih (12 %), medtem ko se podjetja z do 100 zaposlenimi za pridobitev certifikata ne odločajo pogosto (16 %) (glej Sliko 6.4).

Slika 6.4: Grafični prikaz imetnikov certifikatov glede na število zaposlenih v Nemčiji



Vir: Beruf und Familie, lasten izračun.

Skoraj 45 % podjetij ima sedež v zahodnih zveznih deželah. Po številu prejemnikov so na vrhu zvezne dežele Reinland-Pfalz s 133 prejemniki (18 %), Nordrhein-Westfalen s 119 prejemniki (16 %) ter Niedersachsen s 101 (13 %). Sledi jim zvezna dežela Bayern z 86 (11 %) prejemniki. V vzhodnih zveznih deželah, z izjemo zvezne dežele Berlin, še ni tako velikega zanimanj (glej slika 6.5).

Število prejemnikov se konstantno večja, saj povprečno desetkrat na leto podelijo certifikate novim prejemnikom. Enkrat na leto pa se podelitve, ki je v Berlinu udeležita tudi ministrica za družino, seniorje, ženske in mladino, ga. von der Leyen, ter minister

za gospodarstvo in tehnologijo, g. zu Guttenberg. Certifikat ima vedno večjo veljavo tudi med drugimi institucijami. Tako poleg podpore, ki jo ima certifikat s strani Zveznega ministrstva za družino, seniorje, ženske in mladino⁵, dobiva certificiranje vso podporo tudi s strani Zveznega ministrstva za gospodarstvo in tehnologijo⁶ ter od štirih pomembnih ekonomskih združenj: BDA – Združenje nemških delodajalcev, BDI – Zvezno združenje nemške industrije, DIHK – Nemška trgovinska in industrijska zbornica in ZDH – Centralno združenje nemške trgovin⁷.

Slika 6.5: Število prejemnikov po zveznih dežele



Berlin: 32, Bremen: 45, Hamburg: 15, Saarland: 5

Vir: Wikipedia; Beruf und Familie, lasten izračun.

⁵ V originalu: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

⁶ V originalu: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

⁷ V originalu: BDA – Bundesverein der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie, DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks

6.2 SLOVENIJA

Pri nas so imele do sredine osemdesetih let predvsem večje organizacije razmeroma dobro razvite nekatere službe in servise za pomoč zaposlenim ne glede na delovno uspešnost in položaj organizacije. Pogoji poslovanja so se po osamosvojitvi drastično spremenili, in podatki iz začetka enaindvajsetega stoletja kažejo, da so organizacije z vidika družini prijaznih politik med najslabšimi v primerjavi z drugimi državami v Evropski uniji (Kanjuo- Mrčela in Černigoj-Sadar 2007, 110).

Slovenija se prvič sreča z možnostjo certificiranja aprila leta 2006, ko Razvojno partnerstvo *Mladim materam/družini prijazno zaposlovanje* v sodelovanju z Zavodom Ekvilib objavi javni razpis, s katerim pozove podjetja, naj pridobijo certifikat Družini prijazno podjetje. Namen pilotskega projekta, ki ga je podprlo tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, je bilo zmanjšati diskriminacijo pri zaposlovanju mladih mater in hkrati vnesti družini prijazno politiko v podjetniško kulturo slovenskih podjetij.

Leta 2007 je kar 32 od prvotno prijavljenih 33 podjetij prejelo osnovni certifikat. V primerjavi z Nemčijo, kjer se je prvo leto prijavilo le osem podjetij, od katerih so le petim podelili certifikat, lahko rečemo, da je bil odziv slovenskih podjetij izjemen, še posebej če upoštevamo, da je število podjetij v državah primerljivo. Glede na to, da je prvi razpis potekal kod del pilotskega projekta Razvojnega partnerstva, ki je bil omejen na eno leto, je od konca leta 2007 licenco za podeljevanje certifikata na podlagi sporazuma prevzela neprofitna organizacija Zavod Ekvilib. Ta izvaja postopek certificiranja in podeljevanja v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter zainteresiranimi partnerji razvojnega partnerstva, kot so Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam, Združenje delodajalcev Slovenije, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije ter vrsta zunanjih sodelavcev in strokovnjakov. Zavod od takrat naprej enkrat letno razpiše prijavo za pridobitev certifikata.

6.2.1 Postopek pridobitve certifikata

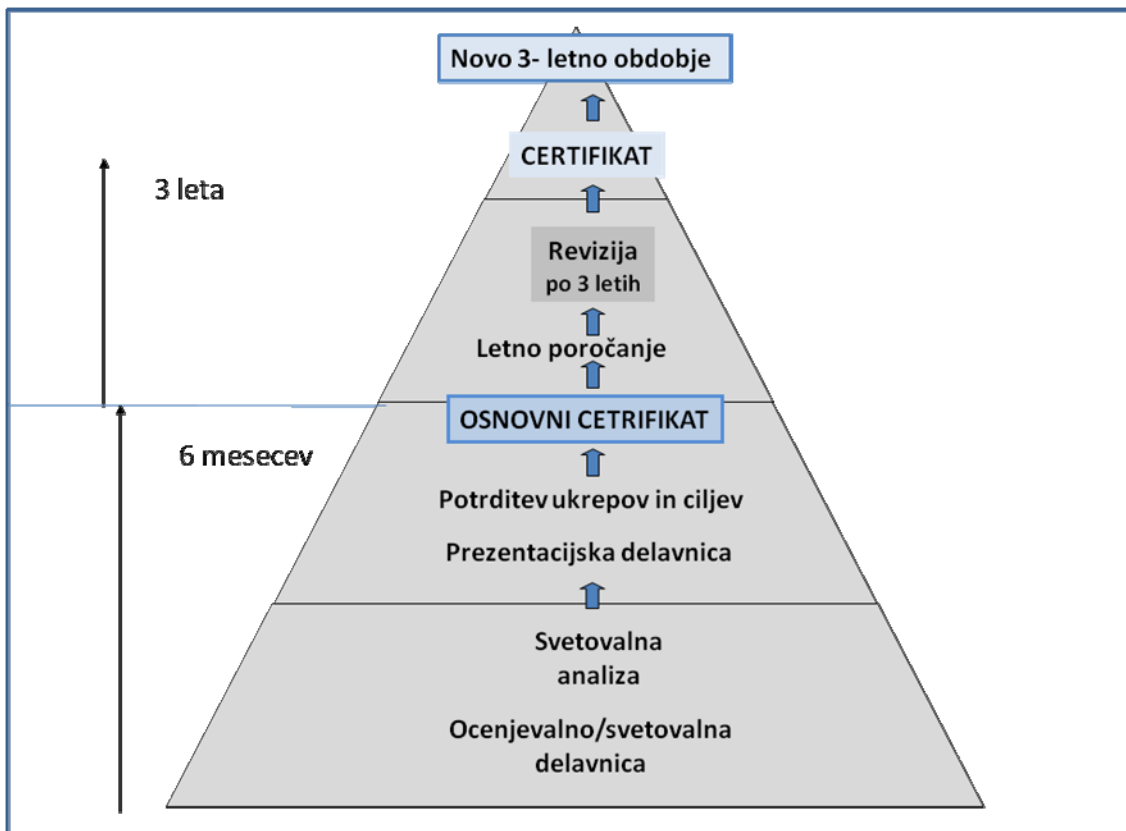
»Pridobitev certifikata je svetovalno-revizorski postopek, ki ima funkcijo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih« (Certifikat Družini prijazno podjetje).

V postopek za pridobitev certifikata se lahko prijavijo podjetja in ostale organizacije (npr. zavodi, javne ustanove, društva, nevladne organizacije), z najmanj 10 zaposlenimi. Omejitve navzgor ni, le da se postopek prilagaja, če je zaposlenih več kot 3000.

Proces poteka v več fazah. Prične se s prijavo podjetja na javnem razpisu za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. Prijavo mora podpisati odgovorna oseba podjetja in jo poslati izvedbenemu koordinatorju projekta. Sestavni del prijavnice je tudi vprašalnik, ki pokaže osnovne značilnosti organizacije ob prijavi. Sledi uvodni sestanek, kjer se predstavi celotni potek certificiranja, podpiše se dogovor o vključitvi v postopek pridobitve certifikata ter tripartitni dogovor o varovanju poslovnih skrivnosti. Imenujejo se zastopnik/zastopnica organizacije in člani/članice projektnega tima. Pri tem mora biti delovna skupina predstavnikov in predstavnic zaposlenih pri organizaciji spolno, z vidika družinskega cikla in starosti uravnotežena, prav tako pa morajo biti prisotni predstavniki različnih oddelkov in hierarhičnih ravni. Delovna skupina nato z zunanjim svetovalcem/svetovalko analizira trenutno stanje organizacije in razmišlja o morebitnih ukrepih za njegovo izboljšanje. Nato se oblikujejo predlogi ukrepov, cilji in postopki/akcijski načrt za njihovo uresničitev v naslednjih treh letih. S končnim izborom je nato seznanjeno tudi vodstvo organizacije, ki s podpisom potrdi, da se strinja z izvajanjem programa. Na podlagi pozitivne ocene svatovalca/svetovalke in pozitivnega mnenja revizorskega sveta o predlogu ukrepov in izvedbenem načrtu prejme organizacija osnovni certifikat Družini prijazno podjetje (glej Priloga C) za obdobje treh let. V teh treh letih mora podjetje vpeljati izbrane ukrepe v skladu z akcijskim načrtom, njihove napredke pa v tem času z letnimi poročili preverjajo revizorji. Po treh letih se na podlagi pozitivne revizije organizaciji podeli polni certifikat Družini prijazno podjetje. Certificiranje pa se nadaljuje z novimi programi. V primeru, da organizacija ne predloži vseh letnih poročil o napredku, se mu odvzame osnovni certifikat po osemnajstih mesecih od dneva podelitve osnovnega certifikata oziroma po šestih mesecih od zadnje predložitve vmesnega poročila (Pravila in postopek za pridobitev certifikata Družini Prijazno podjetje v Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar 2007, 101-102; Kušlan Kranjc

2007) (glej Sliko 6.6). Certificati se podelijo enkrat letno, po navadi v prisotnosti predstavnika Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve.

Slika 6.6: Grafični prikaz poteka certificiranja po korakih



Vir: Certificat družini prijazno podjetje.

Katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja pri nas obsega 110 ukrepov, ki so prav tako kot v Nemčiji razdeljeni na osem področij. Celotni katalog ukrepov je v polnem obsegu dostopen samo tistim podjetjem/organizacijam, ki se prijavijo v postopek pridobitve certifikata. Trenutni prejemniki so se v povprečju odločili za 11,2 ukrepa, kar predstavlja okoli 10 % vseh možnih ukrepov. V primerjavi z nemškimi podjetji je povprečno število ukrepov bistveno manjše.

Ko podjetje prejme polni certifikat dobi tudi pravico do uporabe logotipa »Družini prijazno podjetje« (glej Sliko 6.7), ki ga lahko uporabljajo na svojih spletnih straneh oziroma za katere koli druge promocijske namene. Med vsemi dosedanjimi dobitniki, ga najbolj inovativno uporabljajo pri podjetju Domenca, kjer znak/ logotip poleg drugih načinov oglašujejo tudi na posebnih majicah (Kukovič 2008, 26).

Slika 6.7: Logotip/ znak Družini prijazno podjetje



Vir: Certifikat Družini prijazno podjetje.

V primerjavi z Nemčijo sta prvo podeljevanje certifikatov pri nas v celoti sofinancirala Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve ter Evropski socialni sklad. Pri drugi generaciji pa so morali prijavljeni sami v celoti financirati postopek. Za razliko od Nemčije pri nas ni razlike v ceni glede na število zaposlenih v organizaciji, ampak je cena za vse enaka, in sicer znaša 3700 evrov za pridobitev osnovnega certifikata ter dodatnih 2500 evrov za nadaljevanje certificiranja in pridobitev polnega certifikata. Torej v celoti mora organizacija odšteti 6200 evrov (Certifikat družini prijazno podjetje).

6.2.2 Trenutno stanje

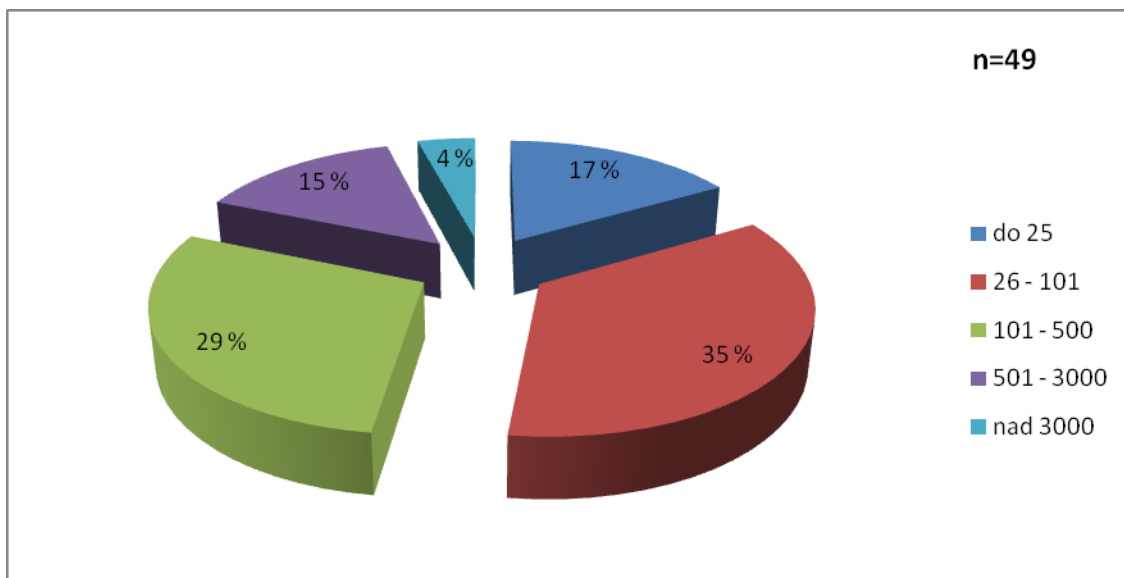
V Sloveniji so do sedaj podelili 49 osnovnih certifikatov⁸. Številka ni velika, vendar je glede na dejstvo, da so do sedaj certifikate podelili le trikrat povsem zadovoljiva. Polnega certifikata zaradi časovnega poteka projekta zaenkrat ni pridobilo še nobeno podjetje. Prve prejemnike le-tega bi morali dobiti v začetku naslednjega leta, saj takrat preteče obdobje treh let po prejetju osnovnega certifikata

Med prejemniki prevladujejo mala in srednja podjetja oziroma podjetja z do 100 zaposlenimi (glej Sliko 6.8), medtem ko so v Nemčiji v ospredju srednje velika in velika podjetja. Glede na sektor oziroma področje dela pa prevladujejo organizacije iz

⁸ Stanje dne 15. 05. 2009.

zasebnega sektorja, med njimi jih je največ s področja računalništva in informacijske tehnologije. Prav tako so prisotne tudi organizacije iz javnega sektorja.

Slika 6.8: Grafični prikaz prejemnikov certifikata glede na število zaposlenih v Sloveniji



Vir: Certifikat družini prijazno podjetja, lasten izračun.

Več kot polovica organizacija ima svoj sedež v osrednjeslovenski regiji (26 podjetij ali 53 %), sledita ji podravska regija (11 podjetij ali 23 %) in gorenjska (3 podjetja ali 6 %) regija. V savinjski, notranjsko-kraški regiji in regiji jugozahodna Slovenija sta le po dva prejemnika (4 %), iz koroške, spodnjeposavske in obalno-kraške regije pa prihaja le po en prejemnik na regijo (2 %). V ostalih treh regijah še ni podjetja s certifikatom (glej Sliko 6.9).

15. maja 2009 je Zavod Ekvilib objavil nov javni poziv za podjetja za vključitev v postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje. Projekt se torej nadaljuje. Pri Zavodu Ekvilib načrtujejo, da bo strošek postopka pridobitve certifikata tokrat ponovno sofinanciran, in sicer preko »Operacije Certifikat družini prijazno podjetje⁹«, ki jo bo delno financirala Evropska unija preko sredstev Evropskega socialnega sklada.. Žal se

⁹ Operacijo bodo izvajali v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013, razvojne prioritete 4, prednostne usmeritve 4.1.

še ne ve ali bo mehanizem sofinanciranja vzpostavljen ali ne. Podjetja se lahko prijavijo vse do 30. Oktobra 2009.

Sika 6.9: Prikaz prejemnikov certifikata glede na sedež podjetja po regijah v Sloveniji



Vir: Wikipedia, lastni izračun.

7 ANALIZA REZULTATOV

Za pridobivanje podatkov o organizacijah, ki podeljujeta certifikate v Sloveniji in Nemčiji sem uporabila metodo anketnega vprašalnika. Obe organizaciji sta prejeli enak anketni vprašalnik, s tem da je bil vprašalnik namenjen nemški organizaciji, preveden v nemški jezik (glej Prilogo A in Prilogo B). Vprašalnik je bil zaradi lažje dostopnosti izdelan na internetni strani www.esurveyspro.com in poslan kot link obema organizacijama. Zajemal je 20 vprašanj, od katerih je bilo 15 vprašanj odprtega in 5 vprašanj zaprtega tipa.

Na vprašalnik sta pri obeh organizacijah odgovarjali vodilni osebi, in sicer za organizacijo Beruf und Familie GmbH, g. Stefan Becker, za Zavod Ekvilib pa g. Aleš Kranjc Kušlan.

Sledi analiza odgovorov, ki bo podana v obliki smiselnih podpoglavij. V podpoglavjih je, glede na sorodnost tematike združenih več odgovorov.

7.1 MOTIVACIJA PODJETIJ ZA PRIDOBITEV IN KORISTI OD CERTIFIKATA DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Eden glavnih motivov za pristop k certificiranju so koristi, ki jih certifikat s seboj prinese. Kot navajata obe organizaciji, ki izvajata proces certificiranja Beruf und Familie GmbH in Zavod Ekvilib, je eden poglavitnih razlogov za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, zadovoljstvo delavcev, ki je zelo povezano s celotno uspešnostjo in podobo podjetja na trgu, kjer deluje. Delodajalci, ki se odločajo za pridobitev certifikata, se namreč zavedajo, da zadovoljstvo zaposlenih, ni le neka trenutna komponenta ampak je konstanta, ki jo je treba negovati in vlagati vanjo. Dejstvo, da zadovoljen delavec opravlja svoje delo z večjim veseljem in da je njegova pripadnost podjetju zaradi dobrih razmer in občutka varnosti večja, ni novo.

Poleg zadovoljstva delavcev pa se v Nemčiji kot razlog pridobitve certifikata navaja tudi prepričanje delodajalcev, da se s pridobitvijo certifikata njihova podoba na trgu delodajalcev izboljša, kar jim omogoča boljši kadrovski marketing oziroma zaradi tega privlačijo več boljšega kadra. Slovenska organizacija pa dopušča tudi možnost, da so podjetja, ki so se v Sloveniji odločila za pridobitev certifikata v prvem krogu, za to odločila tudi zaradi večje medijske publicitete in s tem posledično večjega ugleda ter prepoznavnosti.

Na javnem seminarju »Inovacije na področju omogočanja lažjega usklajevanja družine in dela na ravni nacionalnih politik in v delovnih organizacijah« pa je g. Krajnc Kušlan (2009) povedal tudi zanimivost, ki jo je opazil med slovenskimi IT- podjetji. Ta so se namreč odločila vstopiti v proces certificiranja zaradi tega, ker se je tako odločilo tudi konkurenčno podjetje. To navaja na dejstvo, da podjetja verjamejo, da se jim s pridobitvijo certifikata poveča konkurenčnost na trgu. To potrjujeta tudi obe organizaciji, saj verjameta da se podjetja zavedajo pozitivnih učinkov družbeno odgovornih dejanj. Podjetja se zavedajo, da so njihovi zaposleni eden izmed njihovih največjih kapitalov, poleg tega pa z družbeno odgovornim delovanjem dajejo pozitiven zgled in vpliv, kar jim prinaša večjo medijsko prepoznavnost in s tem posledično tudi rahlo prednost pred konkurenti. Pri Ekvilibu dodajajo tudi, »da ker je vedno več družbeno odgovornih podjetij, ki so ozaveščena že do tolikšne mere, da bodo, kjer bo to le mogoče, tudi poslovala s podobnimi, družbeno angažiranimi podjetji. Ne smemo pa pozabiti tudi na stranke oziroma potrošnike, ki bodo, med množico, raje izbrali podjetje, ki vlaga v razvoj svojih zaposlenih, ki jih skrbi okolje in razvoj širše družbe« (odgovor na 10. vprašanje). Tudi njihovi izdelki in ponudba so kvalitetnejši. Poveča se tudi njihova konkurenčnost zaradi večje produktivnosti, nižjih stroškov in boljših kadrov. S tem lahko pordim hipotezo 2, saj zadovoljni delavci in večji ugled podjetja v javnosti potrjujeta izboljšanje njegove uspešnosti..

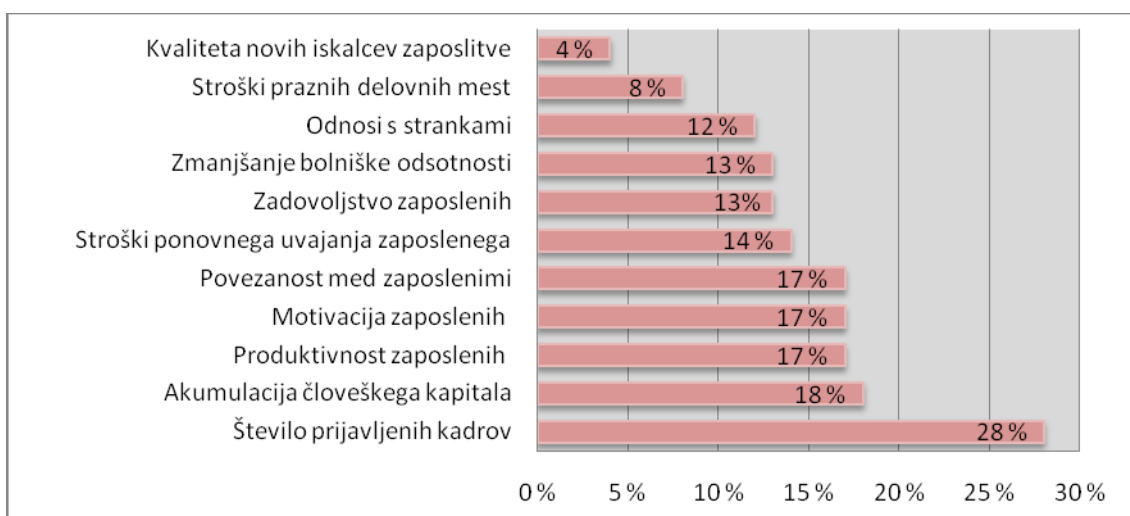
Kot smo že omenili, ima pridobitev certifikata tako kratkoročne, predvsem pa dolgoročne učinke v podjetju / organizaciji. Ena izmed pozitivnih strani vpeljave certifikata je preizpraševanje vodstva oz. vodilnega managementa o njihovem načinu vodenja podjetja in s tem zaposlenih. Z implementacijo ukrepov vodstvo sporoča, da je zrelo za spremembe, inovacije, druge ali nove načine funkcioniranja, nova znanja. Pripravljeno je na dodatno izobraževanje (vseživljenjsko učenje), ki jim razširi pogled in pokaže, da uspešnost podjetja leži

v rokah vseh zaposlenih, ne le peščice. S certifikatom podjetje svojim zaposlenim med drugim sporoča, da jim ni vseeno za njih in za njihovo počutje na delu. Pomembno jim je zadovoljstvo, s katerim je povezana tudi pripadnost zaposlenih podjetju ali organizaciji. Pripadnost in zaupanje zaposlenega je eden izmed ključnih ciljev podjetja/organizacije, saj vedo, da bo zadovoljen in pripaden delavec vedno deloval v prid podjetja, medosebni odnosi znotraj podjetja/organizacije bodo dobri, zaposleni bo zaupal vodstvu, da s svojimi odločitvami deluje ne samo v dobro uspešnosti-dobička, pač pa tudi v dobro svojih delavcev. Najpomembnejše pa je, da bo zaposleni čutil, da je soustvarjalec in sokreator uspeha podjetja / organizacije. Posledično zaposleni vedo, da lahko brez posledic ali sankcij uveljavljajo svoje pravice. Lažje lahko usklajujejo svoje poklicno in družinsko življenje, kar je bistvo certifikata Družini prijazno podjetje. S tem je kakovostnejša skrb za družinske člane, svobodnejše in lažje pa lahko načrtujejo tudi starševstvo, ne da bi jih ob tem skrbela izguba delovnega mesta. Delo brez skrbi in stresa zveča njihovo motivacijo in produktivnost. Na samo podjetje pa ima pridobitev certifikata in implementacija ukrepov tako pozitivne ekonomske učinke, večja je produktivnost, saj so zaposleni bolj mirni in zbrani na delovnem mestu, če so opravili in poskrbeli za vse družinske obveznosti. Zaradi tega je manj absentizma, boljša je organizacija dela, zmanjšajo se stroški povezani s fluktacijo zaposlenih, podjetje/organizacija pa pridobi na ugledu (Kranjc Kušlan, odgovor na anketno vprašanje št. 3).

Beruf und Famile GbMH so v sodelovanju z Raziskovalnim centrom FPP naredili raziskavo med podjetji, ki so certifikat že prejeli in med podjetji, ki tega certifikata nimajo. Želeli so ugotoviti, kakšne prednosti Certifikat Družini prijazno podjetje prinaša imetnikom. Z dobljenimi rezultati so uspeli izmeriti dejanske koristi od certifikata. Spodnji graf (glej Sliko 7.1) nam tako prikazuje prednosti, ki jih imajo podjetja z implementirano družini prijazno politiko, pred podjetji, ki te politike nimajo. Tako podjetja največ pridobijo prav pri kadrih, saj je število oseb, ki se prijavi na novo delovno mesto, večje za 26 % v primerjavi s podjetji, ki tega certifikata nimajo, medtem, ko se na njihove razpise prijavi do 4% več boljšega kadra. Akumulacija človeškega kapitala je 18 % boljša kot pri podjetjih brez družini prijazne politike, motivacija, povezanost med zaposlenimi in produktivnost zaposlenih pa so večji za 17 %, fluktuacija zaposlenih pa je manjša za 15 %. Bolniške odsotnosti so nižje za 13 %,

stroški praznih delovnih mest so nižji za 8 %. Cilj znižanja stroškov ob ponovnem uvajanju zaposlenega ob povratku na delovno mesto je za 14 % bolj dosegljiv, poleg tega pa je število staršev, ki se po preteku starševskega dopusta vrnejo na delovno mesto, boljše za 22 %, hkrati pa se zmanjša tudi dolžina starševskega dopusta za 8 %.

Slika 7.1: Prednost oziroma »dobiček« podjetij, ki imajo certifikat pred podjetji ki certifikata nimajo



vir: Schneider in drugi (2008, 61).

Kot je že razvidno iz zgornjega grafa pa podjetja najbolj pridobijo pri izboru kadrov, saj se na njihove razpise prijavi več kvalitetnega kadra, za 31 % več prijav dobijo na razpisana delovna mesta za ključne kadre, 13 % pa je višja samoiniciativna ponudba iskalcev zaposlitve¹⁰ (Schneider in drugi 2008, 61). Za Slovenijo na splošno velja da so mladi težko zaposljiva skupina, ki se pojavlja na trgu delovne sile. Prav tako dejstvo, da večina mladih načrtovanje družine čedalje bolj odlašaja prav zaradi finančnih in posledično tudi stanovanjskih pogojev. Eden izmed ciljev, ki jih podjetja želijo pridobiti ali izboljšati z implementacijo družini prijazne politike sta tudi večja prepoznavnost in želja po sodelovanju z dobrimi mladimi kadri, kar potrjuje hipotezo 4. Podjetja so namreč prepričana, da jim posedovanje certifikata dviguje ugled v očeh javnosti in morebitnih novih sodelavcih.

¹⁰ Mislim na možnost, ko posameznik na določeno podjetje, ki nima razpisanega prostega delovnega mesta, pošlje svoj življenjepis in jim na ta način ponudi svoje usluge.

7.2 STRUKTURNE ZNAČILNOSTI PODJETIJ, KI SE ODLOČIJO ZA PRIDOBITEV CERTIFIKATA

Po zadnjih podatkih je v Nemčiji 755 prejemnikov certifikatov, med katerimi so poleg podjetij tudi razne institucije in visoke šole. Prejemniki so tako zastopani v praktično vseh branžah, javnih in zasebnih podjetjih, 53 % pa predstavljajo podjetja, ki imajo do 500 zaposlenih. V Sloveniji so zastopana zasebna kot tudi javna podjetja in javni zavodi, podjetja pa delujejo na različnih področjih (od javnih služb do telekomunikacije, farmacije do IT rešitev itd.) Pri Ekvilibu si želijo le, da bi se za pridobitev certifikata odločalo več podjetij izven Ljubljane in njene okolice. Opažajo namreč, ne glede na to, da prejemniki prihajajo tudi iz Primorske, Štajerske, Dolenjske in drugih regij, da se informacija o pridobitvi certifikata hitreje in bolje širi v Osrednji Sloveniji, od koder prihaja več kot polovica vseh prejemnikov certifikata. Glede na velikost pa pri nas prevladujejo mala in srednja podjetja, medtem ko so v Nemčiji v večini srednja do velika podjetja. Hipoteza 1, ki predpostavlja, da se za pridobitev certifikata odločajo le velika podjetja, za Slovenijo torej ne drži, medtem ko jo za Nemčijo lahko potrdimo. Prav tako podatki za Nemčijo potrjujejo izsledke analize opravljene pri OECD (2001), ki je pokazala, da so v vseh državah OECD družini prijazne politik značilne za velika podjetja (Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar 2004, 9).

Nobena organizacija prav tako ne navaja kot eno glavnih značilnosti podjetij, ki pridobijo certifikat, večinsko ženske populacije med zaposlenimi. S tem ovržemo hipotezo 3, kar pomeni, da večinski ženski kader ni predpogoj, da se podjetje odloči pridobiti certifikat, ampak so razlogi drugi.

7.3 UKREPI ZA KATERE SE PODJETJA NAJVEČKRAT OZIROMA NAJMANJKRAT ODLOČIJO IN ODSOTOK PODJETIJ, KI SE ODLOČI ZA PODALJŠANJE CERTIFIKATA

Pri 4. in 5. vprašanju me je zanimalo za katere ukrepe se podjetja največkrat in za katere najmanjkrajt oz. se sploh ne odločijo. Ker je v Nemčiji na razpolago več kot 150 ukrepov in v Sloveniji 110 ukrepov, so bili pri vprašanju kot odgovor ponujeni sklopi ukrepov, med katerimi je podjetje izbiralo.

V Sloveniji se podjetja največkrat odločijo za ukrepe naslednjih treh sklopov:

- Delovni čas.
- Politika informiranja in komuniciranja.
- Razvoj kadrov.

V Nemčiji so napopularnejši naslednji trije sklopi:

- Delovni čas.
- Delovno mesto.
- Storitve za družino.

Raziskava kaže, da so si nemška in slovenska podjetja skupna le v najpopularnejšem sklopu ukrepov, ki je tudi najbolj prožen od vseh, in sicer v sklopu »delovni čas«.

Zanimivo pa je dejstvo, da sta druga dva sklopa ukrepov, ki jih v Nemčiji navajajo kot sklope, za katere se podjetja največkrat odločijo, v Sloveniji navedena kot sklopa ukrepov, za katera se podjetja najmanjkrat oziroma sploh ne odločajo. V Nemčiji ne navajajo sklopa ukrepov, za katerega se ne bi odločalo veliko število podjetij, kar pripisujem dejstvu, da je certificiranje v Nemčiji prisotno že 10 let, in so bili vsi posamezni ukrepi prej izbrani že vsaj enkrat.

Sta si pa organizaciji edini v ukrepih, ki bi jih po njunem mnenju morale uvesti sleherno podjetje, ki se za certificiranje odloči, le da v Sloveniji navajajo en ukrep več kot v Nemčiji. Navajata naslednje sklope ukrepov:

- Delovni čas.
- Politika informiranja in komuniciranja.
- Veščine vodstva.
- Razvoj kadrov (tega Nemčija ne navaja).
- Storitve za družine.

Če dobro pogledam so navedeni prav vsi ukrepi, ki jih obe državi skupaj navajata kot ukrepe, za katere se delodajalci največkrat odločijo v procesu certificiranja.

Pri nas se certifikat podeljuje šele drugo leto, kar pomeni, da še nihče ni prejel polnega certifikata, kar je predpogoj za obnovitev oz. podaljšanje certifikata. V Nemčiji pa se za ta korak odloči nekje med 81-90 % vseh prejemnikov polnega certifikata.

Ko bodo dobitniki osnovnih certifikatov v Sloveniji prejeli polni certifikat, se bodo lahko po letu dni odločili za obnovitev oz. podaljšanje certifikata, kar pa pri Zavodu Ekvilib pričakujejo od večine, saj je nesmiselno prekiniti z razvojem, ki si ga gradil tri leta.

7.4 PROBLEMI, S KATERIMI SE PODJETJA NAJVEČKRAT SREČUJEJO PRI UVAJANJU CERTIFIKATA DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Načeloma problemov glede procesa uvajanja ni, saj kot pravijo v Ekvilibu, se podjetja sama odločijo za vstop v postopek pridobitve certifikata. Pri Beruf-und-Familie pa še dodajajo, da ves čas preverjajo smiselnost ukrepov, tako da ne prihaja do zavajanj.

V Sloveniji opažajo le, da se včasih pojavi problem razumevanja in implementacije posameznih ukrepov v srednjem ali nižjem menedžmentu, saj se določeni bojijo spremembe že utečenih vzorcev. Tako se je npr. pri eni izmed finančnih institucij zgodilo, da se je vodstvo strinjalo z določenim ukrepom, srednji menedžment pa je spremembo odklonil (Kranjc Kušlan 2009).

7.5 PRIMERJAVA ORGANIZACIJA BERUF UND FAMILIE GbmH IN ZAVODA EKVILIB

7.5.1 Motivi za podeljevanje certifikatov Družini prijazno podjetje

V tujini je bilo že v preteklosti prisotnih veliko različnih oblik nagrajevanja družini prijaznih podjetij. Vendar je bilo zelo malo oblik, ki bi bile razvojno naravnane in bi hkrati vključevale tudi svetovanje podjetjem. Nemška organizacija navaja, da je predvsem želela pokazati delodajalcem, podjetjem, da se z uvedbo družini prijazne politike poveča njihov potencial uspešnosti ter da na ta način pridobijo ogromen

potencial, ki se odraža v boljši kakovosti in uspešnosti dela, hkrati pa so želeli ozavestiti ljudi in tako prispevati k družini prijaznejšemu delovnem trgu v Nemčiji. Slovenska organizacija izhaja iz rahlo drugačne perspektive, in sicer iz perspektive družbene odgovornosti podjetij. Kot pravi g. Krajnc Kušlan (odgovor na vprašanje št.1):

Družbena odgovornost podjetij je v zadnjem času vedno bolj aktualna tema. Pa ne samo tema, tudi problematika s katero se soočajo podjetja, organizacije. S svojim razvojem in rastjo se podjetje / organizacija slej kot prej sreča z zadovoljstvom svojih zaposlenih, njihovo pripadnostjo, gradnji svojega imena in pritiski, ki jih vrši družba na njih ipd. Podjetja in organizacije morajo delovati v smeri družbene odgovornosti, pa naj bo to odgovorno delovanje v prid okolja, zaposlenih, večje kakovosti. Ta potreba se je začela kazati tudi v Sloveniji.

Dodaja, da so bili prav uspešni modeli uvajanja certifikatov Družini prijaznega podjetja oziroma programi, ki so omogočali prijaznejše zaposlovanje staršem v tujini povod za uvedbo enega izmed njih tudi v Sloveniji.

Pri samem transferju znanja in vpeljave certifikata so v Sloveniji uporabili izkušnje nemške organizacije Beruf und Familie GbmH., ki uspešno podeljuje certifikat že vrsto let. Prav tako pa poleg z njimi sodelujejo tudi z Avstrijci (Audit »berufundfamilie«) in Italijani v pokrajini Bolzano (Audit Famiglia & Lavoro), ki so tudi uvedli sistem certificiranja, ki izhaja iz sistema »European work & family audit«. Poleg tega se sodelujoči pri postopku certificiranja redno izobražujejo in seznanjajo z novostmi s področja družbene odgovornosti.

7.5.2 Odzivi podjetij in težave, ki so se pojavljale na samem začetku

»V samem začetku je velik problem predstavljalo nepoznavanje tematike, certifikata, izvajalcev in partnerjev na projektu. Uporabljeni so bili različni načini komuniciranja z javnostjo in podjetji/organizacijami, natisnjene so bile zloženke ipd.« pravijo v Zavodu Ekvilib in dodajajo, da v bistvu ni šlo toliko za prepričevanje podjetij, naj pristopijo k procesu, saj se morajo podjetja sama odločiti za ta korak. V Nemčiji pa dodajajo, da so bili na začetku uspešni predvsem zaradi kombinacije kakovostne ponudbe projekta in mreže tistih, ki so jih pri projektu podprli (mislijo predvsem na pomoč s strani Zveznega

ministrstva za družino, seniorje, ženske in mladino ter razna združenja, ki se ukvarjajo z družinsko problematiko).

7.5.3 Spremembe v kriterijih pridobivanja certifikata

V Sloveniji večjih sprememb za prihodnje leto ne načrtujejo, saj so, kot pravijo, »večjo« spremembo uvedli že v letu 2008. Po novem mora vsako podjetje, ki se odloči za pridobitev certifikata, vpeljati najmanj 6 ukrepov (prej so morali vpeljati najmanj 3), od tega 3 obvezne (podporne - horizontalne). V Nemčiji večjih sprememb ne načrtujejo, saj ukrepe sproti preverjajo, dopolnjujejo oziroma po potrebi tudi odstranijo.

7.5.4 Svetovalci/ ocenjevalci ter člani revizorskega in strokovnega sveta

»Ocenjevalec/svetovalec izvaja postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje pri prijavitelju v skladu s Pravili in postopki za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje" in planom poteka. Hkrati je kontaktna oseba za področje strokovnih vprašanj v sklopu postopka za pridobitev Certifikata. Ocenjevalca/svetovalca prijavitelju določi izvajalec certificiranja« (Certifikat Družini Prijazno podjetje). Pri Beruf und Familie GbmH. so vsi svetovalci/ocenjevalci (Auditoren) neodvisni strokovnjaki, ki so na posebnem šolanju pridobili licenco za ocenjevanje. Trenutno je ocenjevalcev 47 in vsi so zunanji strokovni sodelavci. Njihovo število pa se povečuje, saj je enkrat letno organizirano šolanje za pridobitev licence (Beruf und Familie). V Sloveniji imamo 5 svetovalcev/ocenjevalcev, eden izmed njih pa celo sam direktor Zavoda Ekvilib, g. Kranjc Kušlan (Certifikat družini prijazno podjetje). Nekateri izmed poleg tega svetovanja opravljajo, v obliki s. p. različna kadrovska in psihološka svetovanja, ali pa so zaposleni kot vodje izobraževanj ali svetovalci pri uvajanjih raznih sistemov vodenja itd.

Tako pri Beruf und Familie kot pri Zavodu Ekvilibu poudarjajo, da so njihovi svetovalci / ocenjevalci strokovnjaki z diplomami različnih področij. Prevladujejo družboslovne, humanistične in poslovne vede. Nemška organizacija pred določeno izobrazbo poudarja predvsem predhodne izkušnje s kadrovskega področja. V Sloveniji pa navajajo kot pogoj vsaj triletno prakso s področja svetovanja ali raziskovanja v

podjetjih/organizacija. Nadaljnji pogoj pa je seveda zaključeno dodatno izobraževanje o kakovostnem izvajanju postopka za pridobitev certifikata, ki je nujen, da lahko svetovalec/-ka kvalitetno opravlja svoje delo.

»Za potrebe strokovnega spremljanja, evalvacije in razvoja postopka za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje izvajalec imenuje strokovni svet. Strokovni svet je sestavljen iz predstavnikov strokovne javnosti, socialnih partnerjev, predstavnika revizorskega sveta ter predstavnika ocenjevalcev/svetovalcev« (Certifikat Družini Prijazno podjetje). V Sloveniji ima Strokovni svet 8 članov. Medtem, ko ta podatek za Nemčijo ni dosegljiv.

Prav tako ni dosegljivega števila članov za revizorski svet v Nemčiji, medtem ko jih imamo v Sloveniji 5. »Revizorski svet je strokovno, neodvisno telo sestavljeno iz predstavnikov strokovne javnosti in socialnih partnerjev . Njegova naloga pa je, da pregleda predpisano dokumentacijo in poda končno mnenje o upravičenosti prijavitelja do osnovnega ali polnega certifikata« (Certifikat Družini prijazno podjetje).

7.5.5 Financiranje organizacije

Zavod Ekvilib je neprofitna nevladna organizacija, ustanovljena leta 2003, ki deluje na različnih družbenih področjih ter skuša prispevati svoj delež k razvoju boljše družbe. Organizacija se že od ustanovitve financira iz javnih sredstev, s prijavi na različne razpise tako v Sloveniji kot na ravni Evropske Unije. Od konca leta 2007 pa so nosilci produkta certifikata Družini prijazno podjetje, ki predstavlja profitni del organizacije. Drugi produkt, prav tako profitne narave pa je EH. – center za holistično ergonomijo, ki so ga ustanovili konec leta 2007. Njegova naloga je promocija zdravja na delovnem mestu in celostno načrtovanje delovnega prostora. Kljub temu, da tržijo dva produkta, pa kot nevladna in neprofitna organizacija ves dobiček vlagajo v uspešno delovanje zavoda in druge projekte, ki jih izvajajo.

Organizacija Beruf und Familie GbmH je hčerinska družba fundacije Hertie Stiftung, ki je bila edini finančni vir na začetku. Še vedno velik del financiranja predstavlja Hertie

Stiftung, poleg tega pa se financirajo tudi iz socialnih fondov Evropske Unije ter iz lastnih dohodkov, ki jih prinaša proces certificiranja in trženja pravic iz sistema »European work & family audit«, ter vsi »audit« procesi, ki jih ponujajo (za podjetja, fakultete in naselja).

7.5.6 Prisotnost družini prijazne politike v obeh organizacijah

Zadnje anketno vprašanje je bilo: »Smatrate Vašo organizacijo kot družini prijazno podjetje?«. Odgovor g. Kranjca Kušlana je potrdil moja pričakovanja:

Seveda smo, kot nosilci certifikata Družini prijazno podjetje, implementirali številne ukrepe in spremembe tudi v naši organizaciji, saj se tudi sami zavedamo, da je potrebno v zaposlene vlagati in jim omogočiti kvalitetnejše usklajevanje poklicnega in družinskega/zasebnega življenja. Mislimo, da bi bilo sporno in protislovno, da k temu ne bi težili. Tako lahko zaposleni, seveda ob pravočasnem obvestilu, koristijo možnost fleksibilnega delovnega časa (razen ob nujnih delovnih obveznostih); možno je teledelo oziroma delo na domu, če obveznosti in naloge to dopuščajo, izvajamo pa tudi različne druge ukrepe iz drugih področij (organizacija dela, politika informiranja in komuniciranja, razvoj kadrov, veščine vodstva ipd.).

Pri Beruf und Familie GbmH pa so odgovorili kratko in jedrnato z »ja«.

8 ZAKLJUČEK

Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja je tema, ki se dotika vsakega izmed nas. Cilj je zagotoviti materam in očetom možnost uskladitve aktivnega sodelovanja in prevzemanja odgovornosti v svoji družini, ne da bi se za to morali odpovedati dobri plači, karieri ali kateremu drugemu pomembnemu vidiku njihove poklicne poti. Žal ta cilj za marsikoga še dandanes ni dosegljiv in prav zaradi tega se tema vedno znova vrača v središče razprav.

Dejstvo je, da se ekonomske razmere na trgu dela nenehno spreminjajo, kar zahteva od podjetij, da so še bolj prilagodljiva in da kar se da hitro odreagirajo na spremembe v okolju, če želijo ostati v borbi s svojimi tekmeci.

Demografska struktura prebivalstva v razvitem svetu se čedalje bolj spopada z nižanjem natalitete, kar posledično pomeni staranje prebivalstva na eni in pomanjkanje nove delovne sile na drugi strani. To dejstvo bi morali delodajalci vzeti resneje, saj se bodo kmalu znašli v situaciji, ko ne bodo mogli najti ustreznega kadra. To se dogaja že 29 % nemškim podjetjem, ki kljub gospodarski krizi ne morejo najti ustreznega kadra (Erfolgsfaktor Familie 2009, 3) Ko bo pomanjkanje delovne sile res občutno, bodo v prednosti tista podjetja, ki bodo že navzven kazala, da so do delavca in njegovega zunajdelovnega časa prijaznejša oziroma, da jim delavci pomenijo več, kot samo sredstva za dosego dobičkov. Glede na dejstvo, da večina mladih kot enega od glavnih razlogov zakaj odločitev za družino prestavlja na kasnejša leta, navaja negotove razmere pri zaposlovanju prav zaradi načrtov za družino ter vse ostale razloge (kot je npr. stanovanjski problem), ki so z odločitvijo za družino povezani, se bodo iskalci zaposlitve vsekakor prej obrnili na podjetja, ki imajo certifikat Družini prijazno podjetje, kot na tista, ki takšne kulture v podjetju ne poznajo.

»Napredne organizacije so ugotovile, da je upravljanje s človeškimi viri za uspeh ravno tako pomembno kot kontrola nad finančnimi in kapitalskimi viri. Dinamične organizacije, usmerjene k trajnostnemu razvoju sodelujejo z zaposlenimi tako pri

ustvarjanju ekonomske vrednosti kot tudi pri načinu zadovoljevanja potreb zaposlenih« (Kanjuo – Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 100). Pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje je le ena izmed možnosti, s katerimi organizacije lahko pokažejo, koliko so v resnici pripravljene narediti tudi za dobro počutje svojih zaposlenih.

Vendar pa ni vse odvisno samo od podjetja in njegovih zaposlenih. Velik pomen ima tudi država, ki igra pri uvajanju družini prijazne politike v podjetjih veliko vlogo predvsem z zakonodajo na področju trga dela, enakih možnosti in zdravja, s finančnimi podporami, najbolj pa z načrtovanjem in izvajanjem programov, s katerimi se širi zavedanje o pomembnosti družini prijazne politike (Kanjuo- Mrčela in Černigoj- Sadar 2007, 136).

Trenutne ekonomske razmere implicirajo, da je treba varčevati. To nam posledično sicer lahko daje misliti, da se novi generaciji certifikatov v Sloveniji ne »piše dobro« zaradi stroškov, ki jih projekt predstavlja za organizacijo, a sama sem mnenja, da se podjetja sedaj, bolj kot v preteklosti, zavedajo, da morajo že danes poskrbeti za dobro svojih zaposlenih, saj bodo drugače ostala brez »možganov podjetja«, ker bodo odšli tja, kjer se njihove pomembnosti zavedajo. Da se jim to ne bo zgodilo, se lahko zgledujejo po nemškem primeru, ko so na zadnji podelitvi kljub gospodarski recesiji, podelili kar 322 certifikatov. Kljub težavam je treba optimistično stremeti v prihodnost in se nanjo kar najbolje pripraviti. Težke gospodarske razmere ne morejo in ne smejo biti izgovor.

9 LITERATURA

1. Asen, Eia. 1998. *Družine*. Ljubljana: DZS.
2. Banič, Ivo. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: FDV.
3. Barle, Andrej ur., Mirjam Počkar ur., Alojz Pluško, Tanja Popit in Bojana Novak - Fajfar. 1999. *Sociologija: gradivo za srednje šole*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
4. Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški menedžment*. Maribor: Založba MER–Mer Evrocenter.
5. *Beruf und Familie*. Dostopno prek: <http://www.beruf-und-familie.de> (15. december 2008).
6. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A primer on organizational behavior*. New York: Hoboken (NJ): John Wiley.
7. Catalyst Consortium. 2002. *What is corporate social responsibility, 8 questions & answers*. Dostopno prek: http://www.rhcatalyst.org/site/DocServer/CSRQ_A.pdf?docID=103 (15. marec 2009).
8. *Certifikat družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu> (24. januar 2009).
9. Čačinovič–Vogrinčič, Gabi. 1998. *Psihologija družine: prispevek k razvidnosti družinske skupine*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
10. Černigoj–Sadar, Nevenka in Petra Vladimirov. 2004. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 260-281. Ljubljana: Sophia.
11. Černigoj–Sadar, Nevenka. 1985. Izkušnje plačanega dela in družine. *Družboslovne razprave* 2 (3): 55-56.
12. Debenjak, Doria. 1993. *Nemško-slovenski, Slovensko-nemški slovar - Deutsch-slowenisches, Slowenisch-deutsches Wörterbuch*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
13. Dilger, Alexander, Irene Gerlach in Helmut Schneider. 2006. *Thesenpapier Ergebnisse der Befragung »Betriebwirtschaftliche Effekte familienbewusster*

- Maßnahmen*. Dostopno prek: http://www.ffp-muenster.de/thesenpapiere/Thesenpapier_FFP_Ergebnisse_der_Befragung.pdf (23. februar 2009).
14. *Erfolgsfaktor Familie*. 2009. Dostopno prek: http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/090428_factsheets_allensbach_m05.pdf (1. junij 2009).
 15. *Evropska komisija*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sl> (21. marec 2009).
 16. --- 2001. *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (22. februar 2009).
 17. Fagan, Colette. 2009. Nagovor na javnem seminarju Inovacije na področju omogočanja lažjega usklajevanja družine in dela na ravni nacionalnih politik in v delovnih organizacijah. Ljubljana, 13. februar.
 18. Ferkov, Katarina. 2008. Indija izgubi vsako leto sto milijonov žensk. *ONA* 10 (28): 20-22.
 19. Gerlich, Irene in Helmut Schneider. 2007. *Ergebnisse der Befragungen auditierter Unternehmen und Institutionen, Kurzfassung und Ergänzung zum FFP-Arbeitspapier Nr. 3*. Dostopno prek: <http://www.ffpmuenster.de/forschung.php> (23. februar 2009).
 20. Haralambos, Michael in Martin Holbron. 1999. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
 21. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj-Sadar. 2004. *Starši med delom in družino – zaključno poročilo*. Ljubljana: Vlada RS Urad za enake možnosti.
 22. --- 2007. *Delo in družina – s partnerstvom, do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: FDV
 23. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra. 2002. Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa* 39 (1): 30–48.
 24. Kranjc Kušlan, Aleš. 2007. *Certifikat »Družini prijazno podjetje« - poklicno in družinsko življenje z roko v roki*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID070513.doc> (30. marec 2009).
 25. --- 2009. Pogovor na okrogli mizi v sklopu javnega seminarja »Inovacije na področju omogočanja lažjega usklajevanja družine in dela na ravni nacionalnih politik in v delovnih organizacijah. Ljubljana, 13. februar.

26. Kukovič, Urška. 2008. Certifikat je vaba za dobre kadre. *Finance*, (27. november).
27. Lipičnik, Bogdan. 1988. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. --- 2001. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Logar, Sabina. 2004. *Vpliv vodij na pripadnost zaposlenih*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
30. Mesner–Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Moore, Stephen. 1998. *Sociologija: ključni pojmi in dejstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
32. Moore, Tristana. 2009. Germany's Kindergarten Teachers Strike. *Time Magazine*, 26. maj. Dostopno preko: <http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1900918,00.html> (1. junij 2009).
33. Moss, Peter in Korintus Matra, ur. 2008. *Employment relations research series no.100, International review of leave policies and related research 2008*. London: Departement for Business, Enterprise and regulatory reform. Dostopno prek: <http://www.berr.gov.uk/files/file47247.pdf> (16. maj 2009).
34. Musek, Janek. 1995. *Ljubezen družina, vrednote*. Ljubljana: Educy.
35. Noon, Mike in Paul Blyton. 2002. *The realities of Work*. New York: PALGRAVE.
36. N-TV. 2007. *Statistische Zahlen Kinderbetreuung in Deutschland*. Dostopno preko: <http://www.n-tv.de/politik/dossier/KinderbetreuunginDeutschland-article216961.html> (7. april 2009).
37. Pfau–Effinger, Brigit. 2005. *Wandel der Geschlechterkultur und Geshlechterpolitiken in konservativen Wohlfahrtsstaaten – Deutschland, Österreich und Schweiz*. Dostopno prek: http://web.fuberlin.de/gpo/pdf/tagungen/wandel_geschl_pfau_effinger.pdf. (24. januar 2009).
38. Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Rener, Tanja, Mateja Sedmak, Alenka Švab in Mojca Urek, ur. 2006. *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče. Založba Annales: zgodovinsko društvo za južno primorsko.

40. Rener, Tanja, Vika Potočnik in Vera Kozmik, ur. 1995. *Družine: različne – enakopravne*. Ljubljana: Vitrum.
41. Rus, Veljko. 1963. *Sociologija dela: skripta*. Kranj: Zavod za izobraževanje kadrov in proučevanje organizacije dela.
42. Schmitz, Marcus. 2006. *Familienfreundlichkeit als Unternehmenstrategie – Potenzialträger motivieren und binden*. Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
43. Schneider, Helmut, Irene Gerlach, David Juncke in John Krieger. 2008. *Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr.5*. Münster in Berlin: FFP. Dostopno preko: www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2008_5 (7. april 2009).
44. *Schweizerische Eidgenossenschaft*. 2008. Dostopno prek: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische_karten/gleichstellungsatlas/vereinbarkeit_von_familie_und_erwerbsarbeit.html (15. december 2008).
45. Sedmak, Mateja in Zorana Medarič, ur. 2007. *Med javnim in zasebnim : ženske na trgu dela*. Koper : Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče. Založba Annales.
46. *SIPA, Sistem pomoči na domu*. 2009. Dostopno prek: <http://sipa.mirovni-institut.si/slo/problematika/problematika.htm> (20. februar 2009).
47. Statistični urad Republike Slovenije. 2009. *Predšolska vzgoja in izobraževanje v vrtcih, Slovenija, šolsko leto 2008/2009*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2327 (27. maj 2009).
48. Svetlik, Ivan, Drago Kos, Katja Boh in Zdravko Zrimšek. 1988. *Neformalno delo*. Ljubljana: Delavska enotnost.
49. Švab, Alenka. 2001. *Družina: od modernosti k postmodernosti*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
50. --- 2003. Skrb med delom in družino. *Teorija in praksa* 40 (6): 1112-1126.
51. Trkman, Polona. 2006. *Ali organizacije skrbijo za zaposlene?* Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
52. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände, Hessen Metall, HessenChemie, Hessenstiftung – Familie hat Zukunft HG. 2006. *Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit – Nutzen, Strategie, Umsetzung*. Frankfurt am Main: F.A.Z.–Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.

53. Vladimirov, Petra. 2004. *Usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja: stališča o spolnih vlogah in delitev dela v družini*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
54. --- 2005. Do družine prijazni in hkrati konkurenčni? : Usklajevanje dela in družinskega življenja razumemo predvsem kot vprašanje posameznikov in morda države. *Manager* 3 (marec): 45-46.
55. *Wikipedia*. Dostopno prek: <http://www.wikipedia.org> (24. februar 2009).
56. Williams, Cynthia A. in Ruth V. Aguilera. 2008. Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. V *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, ur. Andrew Crane. Oxford: Oxford University Press. Dostopno prek: <http://www.business.uiuc.edu/aguilera/pdf/Williams%20Aguilera%20OUPfinal%20dec%202006.pdf> (10. januar 2009).
57. *Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP – UPB2)*. Ur. l. RS 110/2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO4960.html (15. maj 2009).
58. Žerjavič, Peter. 2008. Spet več otrok, a še vedno premalo vrtcev – Nemška družinska politika. *Delo*, 30. september. Dostopno prek: <http://www.delo.si/tiskano/html/20080930/Delo/0>.

10 PRILOGE

Priloga A Odgovori na vprašanja – Beruf und Familie GbmH

FAMILIENFREUNDLICHE UNTERNEHMEN

1. Was waren/sind Ihre Beweggründe Firmen als »Familienfreundliche Unternehmen« auszuzeichnen?

Wir wollten Unternehmen zeigen, dass sie enormes Verbesserungspotential bei der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik haben - und damit einen Beitrag für eine familiengerechte Arbeitswelt in Deutschland leisten, in der es einfacher ist, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.

2. Was sind Ihrer Meinung nach die Beweggründe von Firmen sich als »Familienfreundliches Unternehmen« zertifizieren zu lassen?

* Besseres Image > besseres Personalmarketing * Optimierung der internen Prozesse * Reduzierung der Fehlzeiten * ...

3. Welche Vorteile haben Firmen, die mit Ihrem Zertifikat ausgezeichnet wurden?

Sie haben betriebswirtschaftliche Vorteile, das haben wir wissenschaftlich nachgewiesen: Vgl. Studie des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik <http://www.ffp-muenster.de/>

4. Für welche Handlungsfelder bzw. Maßnahmen entscheiden sich Unternehmen im Rahmen einer Zertifizierung am häufigsten?

Arbeitszeit

Arbeitsort

Service für Familien

5. Für welche Handlungsfelder bzw. Maßnahmen entscheiden sich Unternehmen im Rahmen einer Zertifizierung am seltensten, bzw. gar nicht?

(no answer)

6. Für welche Handlungsfelder bzw. Maßnahmen sollte sich jedes Unternehmen entscheiden, das den Erhalt Ihres Zertifikats anstrebt?

Arbeitszeit

Informations- und Kommunikationspolitik

Führungskompetenz

Service für Familien

7. Was sind die Kennzahlen (Mitarbeiteranzahl, Branche, ...) der von Ihnen zertifizierten Firmen?

* 54 % haben weniger als 500 Beschäftigte * alle Branchen sind vertreten!

8. Arbeiten bei den zertifizierten Unternehmen mehrheitlich Frauen?

Nein

9. Welche Probleme entstehen bei der Umsetzung der zur Zertifizierung notwendigen Kriterien (Handlungsfelder bzw. Maßnahmen) auf Seiten der Firmen?

Wir überprüfen immer wieder die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit ALLER Ziele und Maßnahmen

10. Denken Sie dass zertifizierte Firmen einen Wettbewerbsvorteil haben?

JA!

11. Denken Sie dass zertifizierte Firmen wirklich mehr junge Arbeitskräfte anziehen als nichtzertifizierte Unternehmen?

JA! Vgl. Studie des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik <http://www.ffp-muenster.de/>

12. Wie hoch ist der Anteil an zertifizierten Firmen (in %), die sich nach 3 Jahren für eine „Reauditierung“ entscheiden?

81-90%

13. Wie haben Sie es geschafft Unternehmen von Ihrem Zertifikat zu überzeugen?

;-) Ein Mischung aus qualitativ hochwertigen und praxisrelevanten Angeboten und dem Aufbau eines Netzwerks aus Unterstützern (Ministerien, Verbänden,...)

14. Planen Sie in naher Zukunft Veränderungen an den Zertifizierungskriterien?

Ja. Welche?: Ja, wir passen die Kriterien stets an

Nein.: (no answer)

15. Pflegen Sie einen Austausch mit anderen zertifizierenden Unternehmen in

der EU?

JA

16. Welche Ausbildung haben Ihre Auditoren?

Unterschiedlich. Voraussetzung: Berufserfahrung im Personalwesen

17. Wie finanziert sich Ihr Unternehmen?

Zuschüsse der Hertie-Stiftung, des Europäischen Sozialfonds (über das Bundesfamilienministerium) und eigene Einkünfte

18. Hat sich Ihr Unternehmen schon immer so finanziert?

Ursprünglich 100%ige Finanzierung durch die Hertie-Stiftung

19. Glauben Sie dass Ihr Unternehmen familienfreundlich ist?

JA!

Priloga B: Odgovori na vprašanja – Zavod Ekvilib

DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

1. Zakaj ste se odločili za podeljevanje certifikatov Družini prijazno podjetje?

Družbena odgovornost podjetij je v zadnjem času vedno bolj aktualna tema. Pa ne samo tema, tudi problematika s katero se soočajo podjetja, organizacije. S svojim razvojem in rastjo se podjetje / organizacija slej kot prej sreča z zadovoljstvom svojih zaposlenih, njihovo pripadnostjo, gradnji svojega imena in pritiski, ki jih vrši družba na njih ipd. Podjetja in organizacije morajo delovati v smeri družbene odgovornosti, pa naj bo to odgovorno delovanje v prid okolja, zaposlenih, večje kakovosti. Ta potreba se je začela kazati tudi v Sloveniji. Ponudila se je priložnost, da v letu 2007, v okviru programa Equal, s sofinanciranjem EU, vpeljemo projekt razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje. Ker se takšni projekti uspešno izvajajo v Nemčiji in Avstriji, v okviru sistema »European work & family audit«, so nam le-ti služili kot transfer znanja in smo jih skušali v, bolj ali manj, podobni obliki prenesti tudi v Slovenijo. Od novembra 2007 (po zaključku projekta Equal) je postal nosilec postopka in izvedbena organizacija Zavod Ekvilib, ki izvaja postopek v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter zainteresiranimi partnerji razvojnega partnerstva (Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam, Združenje delodajalcev Slovenije, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, vrsta zunanjih sodelavcev in strokovnjakov).

2. Zakaj se podjetja po Vašem mnenju odločajo za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje?

Podjetja in organizacije se v vedno večji meri zavedajo svoje družbene odgovornosti in vpliva ter informacij, ki jih s svojim poslovanjem sporočajo svojim zaposlenim ter širši javnosti. Zavedajo se, da za njihovo uspešnostjo ne stojijo le vodilni v managementu, pač pa tudi zaposleni, ki so ključni v določenem delovnem procesu. Njihovo zadovoljstvo in pripadnost sta bistvenega pomena za uspešen razvoj in rast. Učinki družbene odgovornosti in s tem odgovornosti do svojih zaposlenih niso le kratkoročni (trenutno zadovoljstvo zaposlenih) pač pa predvsem dolgoročni. Mogoče so se v začetku odločala za pridobitev certifikata kot le eno od možnosti družbene odgovornosti, enega izmed pridobljenih certifikatov, ki jim je prinesla medijsko publiciteto in s tem večjo prepoznavnost in ugled. Vendar pa je v tujini ta praksa že dobro vpeljana in prepoznavna, spremembe, ki jih vpeljujejo pa ne vplivajo negativno na poslovanje. Takšni primeri dobre prakse so verjetno imeli prav tako pozitiven prispevek k njihovi odločitvi.

3. Zakaj je dobro če podjetje pridobi certifikat Družini prijazno podjetje?

Kot smo že omenili, ima pridobitev certifikata tako kratkoročne, predvsem pa dolgoročne učinke v podjetju / organizaciji. Ena izmed pozitivnih strani vpeljave certifikata je preizpraševanje vodstva oz. vodilnega managementa o njihovem načinu vodenja podjetja in s tem zaposlenih. Z implementacijo ukrepov vodstvo sporoča, da je zrelo za spremembe, inovacije, druge ali nove načine funkcioniranja, nova znanja. Pripravljeno je na dodatno izobraževanje (vseživljenjsko učenje), ki jim razširi pogled in pokaže, da uspešnost podjetja leži v rokah vseh zaposlenih, ne le peščice. S certifikatom podjetje svojim zaposlenim med drugim sporoča, da jim ni vseeno za njih in za njihovo počutje na delu. Pomembno jim je zadovoljstvo, s katerim je povezana tudi pripadnost zaposlenih podjetju ali organizaciji. Pripadnost in zaupanje zaposlenega je eden izmed ključnih ciljev podjetja/organizacije, saj vedo, da bo zadovoljen in pripaden delavec vedno deloval v prid podjetja, medosebni odnosi znotraj podjetja/organizacije bodo dobri, zaposleni bo zaupal vodstvu, da s svojimi odločitvami deluje ne samo v dobro uspešnosti-dobička, pač pa tudi v dobro svojih delavcev. Najpomembnejše pa je, da bo zaposleni čutil, da je soustvarjalec in sokreator uspeha podjetja / organizacije. Posledično zaposleni vedo, da lahko brez posledic ali sankcij uveljavljajo svoje pravice. Lažje lahko usklajujejo svoje poklicno in družinsko življenje, kar je bistvo certifikata Družini prijazno podjetje. S tem je kakovostnejša skrb za družinske člane, svobodnejše in lažje pa lahko načrtujejo tudi starševstvo, brez da bi jih ob tem skrbelo izguba delovnega mesta. Delo brez skrbi in stresa zveča njihovo motivacijo in produktivnost. Na samo podjetje pa ima pridobitev certifikata in implementacija ukrepov tako pozitivne ekonomske učinke, večja je produktivnost, saj so zaposleni bolj mirni in zbrani na delovnem mestu, če so opravili in poskrbeli za vse družinske obveznosti. Zaradi tega je manj absentizma, boljša je organizacija dela, zmanjšajo se stroški povezani s fluktacijo zaposlenih, podjetje/organizacija pa pridobi na ugledu.

4. Za katere ukrepe se podjetja največkrat odločajo v postopku pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje?

Delovni čas

Politika informiranja in komuniciranja

Razvoj kadrov

5. Za katere ukrepe se podjetja najmanj oz. se sploh ne odločajo, v postopku pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje?

Delovno mesto

Storitve za družine

6. Za katere ukrepe bi se po vašem mnenju morale odločiti vsako podjetje, ki se odloči pridobiti certifikat družini prijazno podjetje?

Delovni čas

Politika informiranja in komuniciranja

Veščine vodstva

Razvoj kadrov

Storitve za družine

7. Kakšne so strukturne značilnosti (velikost, dejavnost,...) podjetij, ki se odločajo za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje?

Do sedaj je certifikat pridobilo že kar 43 slovenskih podjetij, ki so glede na strukturne značilnosti zelo različna. Ker je eden izmed pogojev za vključitev v postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje tudi minimalno število zaposlenih, ki je v tem primeru 10, certifikata ni prejelo nobeno tako majhno podjetje. Lahko pa se pohvalimo, da so certifikat pridobila ali so v postopku pridobitve tako zasebna podjetja (npr. Družinsko podjetje AJM d.o.o.) kot osebe javnega prava – javna podjetja (npr. Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o.; Elektro Ljubljana), javni zavodi (npr. Varstveno delovni center Polž, Andragoški zavod Maribor-Ljudska univerza). Predvsem na področju pravnih oseb javnega prava si želimo, da bi se jih še več odločalo za pridobitev certifikata, predvsem npr. občine, upravne enote ipd. Glede na velikost je težko splošiti kako velika podjetja se prijavljajo oz. so pridobila certifikat, saj so med dobitniki tako podjetja z velikim številom zaposlenih, kot je npr. Mobitel, Mercator, Lek ipd., kot tudi manjša, kot je Domenca, Racio Social, Pravno informacijski center nevladnih organizacij-PIC ipd. Res pa je, da prevladujejo podjetja, z večjim številom zaposlenih – srednja podjetja Prav tako podjetja delujejo na najrazličnejših področjih, od javnih služb do telekomunikacije, farmacije, IT rešitev itd. Želeli pa bi si, da bi se za pridobitev certifikata odločalo še več podjetij izven Ljubljane in njene okolice. Kljub temu, da dobitniki prihajajo iz Primorske, Štajerske, Dolenjske in drugod, se novice o možnosti pridobitve certifikata hitreje širijo v Osrednji Sloveniji.

8. Ali po Vaših izkušnjah v podjetjih, ki se odločajo za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, med zaposlenimi prevladujejo ženske?

Ne

9. S katerimi problemi se podjetja največkrat srečujejo pri procesu uvajanja certifikata Družini prijazno podjetje?

Načelno problemov ni, ker se podjetje prostovoljno odloči da bo pristopilo v postopek pridobitve certifikata. Največkrat se pojavijo problem razumevanja in implementacije posameznih ukrepov s strani srednjega ali nižjega menedžmenta.

10. Menite da se konkurenčnost podjetij na trgu s pridobitvijo certifikata Družini prijazno podjetje poveča?

Ker podjetja/organizacije s svojim družbeno odgovornim delovanjem dajejo pozitiven zgled in vpliv, se med drugim poveča tudi njihov ugled, prepoznavnost, saj se zaradi svojih dejanj večkrat tudi pojavljajo v medijih. To se nanaša tako na širšo javnost kot na poslovne partnerje, konkurenco. Ker je vedno več družbeno odgovornih podjetij, so le-ta ozaveščena že do tolikšne mere, da bodo, kjer bodo lahko, tudi poslovala s podobnimi, družbeno

angažiranimi podjetji. Ne smemo pa pozabiti tudi na stranke ali potrošnike, ki bodo, med množico drugih, raje izbrali podjetje, ki vlaga v razvoj svojih zaposlenih, ki jih skrbi okolje in razvoj širše družbe. Tako so tudi njihovi izdelki, ponudba kvalitetnejši. Poveča se tudi njihova konkurenčnost zaradi večje produktivnosti, nižjih stroškov in boljših kadrov.

11. Ali podjetja s certifikatom Družini prijazno podjetje v resnici privabijo več mladega kadra?

Težko je govoriti o privabljanju mladega kadra, glede na to, da trg sam postavlja zahteve po določenih kadrih in se zahteve tudi s časom, okoljem spreminjajo. V Sloveniji na splošno velja, da so mladi ranljiva skupina, težko zaposljiva. Je pa mladim v interesu iskati službo med čim več podjetji, ki imajo ali pa bodo pridobili certifikat Družini prijazno podjetje, zaradi že zgoraj naštetih bonitet, ki jim jih s tem podjetje ponuja in so se jim tudi zavezali.

12. Kolikšen odstotek podjetij, ki so že imetniki polnega certifikata Družini prijazno podjetje, se odloči za obnovitev oz. podaljšanje certifikata?

podaljšalo še ni nobeno podjetje saj certifikat podeljujemo šele drugo leto, za pridobitev polnega certifikata pa so se odločila skoraj vsa podjetja, razen dva, ki sta uradno izstopila

13. Zakaj polni certifikat Družini prijazno podjetje velja le eno leto in ne dlje?

Čeprav v Sloveniji, v praksi še nimamo podjetja, ki bi prejelo polni certifikat, je namen letnega podaljševanja veljavnosti certifikata predvsem v redni aktivnosti podjetja / organizacije, ki je pridobilo certifikat. Podjetje / organizacija ne sme dobiti občutka, da se je njeno delo s pridobitvijo certifikata končalo in, da lahko "zaspi na lovorikah" preteklega dela. Če je podjetje družbeno odgovorno, mora vedno znova razvijati svoje aktivnosti in dosežke tudi na tem področju, slediti inovacijam, primerom dobre prakse tako iz slovenskega okolja kot iz tujine. Na tej poti pa podjetje/organizacija ni sama, saj ga od vsega začetka spremlja in mu svetuje svetovalec/-ka. S pomočjo svetovalca/-ke in oddajo letnih poročil, ki so ena od obveznosti, se nad podjetjem/organizacijo vrši tudi zunanji, strokovni nadzor, saj podelitev certifikata odobri revizorski svet, ki je neodvisno telo sestavljeno iz predstavnikov strokovne javnosti in socialnih partnerjev.

14. Je bilo na začetku težko prepričati podjetja, da se odločijo za certifikat Družini prijazno podjetje?

V samem začetku je velik problem predstavljalo nepoznavanje tematike, certifikata, izvajalcev in partnerjev na projektu. Uporabljeni so bili različni načini komuniciranja z javnostjo in podjetji/organizacijami, natisnjene so bile zloženke ipd. Prepričevanje je v tem primeru neustrezna beseda, saj je osnova pridobitve certifikata ta, da se podjetje/organizacija po lastni izbiri in svobodno odloči ali bo šlo v postopek certificiranja ali ne. S silo in prepričevanjem bi bili uspehi bolj klavni. Dobra stran vpeljave certifikata v Sloveniji je bilo tudi to, da je bil ves postopek sofinanciran in podjetjem/organizacijam ni predstavljal

dodatnega stroška. To je bil verjetno eden pomembnejših razlogov, da je certifikat v prvem krogu pridobilo tako veliko število podjetij. Večino zaslug za uspešnost projekta seveda gre pripisati ravno njim, saj so v postopku vztrajali in vanj vložili ogromno truda in trdega dela. Ravno zato so certifikat s tako velikim ponosom tudi prevzeli in se z njim radi pohvalijo in izpostavijo, da so družini prijazno podjetje in s tem družbeno odgovorni. Večini podjetij/organizacijam iz prvega kroga prejemnikov osnovnega certifikata, ni bilo potrebno veliko razmišljati o tem ali nadaljevati postopek pridobitve polnega certifikata ali ne, kljub temu, da je le-ta, zaradi zaključka projekta, plačljiv na letni ravni. Le dvoje organizacij je odstopilo, pet pa jih ne revidiramo, saj se zaradi finančnih omejitev niso mogla odločiti za postopek pridobitve v celem obsegu. Slednja podjetja/organizacije se sicer potegujejo za pridobitev polnega certifikata in prav tako morajo izpolnjevati obveznosti, katerim so se s pogodbo zavezale, niso pa jim na voljo svetovalci/-ke, ki bi jim pomagali pri vpeljavi, nadgradnji, svetovanju ipd. Finančni zalogaj, ki ga podjetju/organizaciji predstavlja postopek se je pokazal kot eden izmed dejavnikov, zaradi katerega se je v drugem krogu sicer prijavilo nekaj manj podjetij, vendar pa je interesentov, ki se zanimajo in bi radi pridobili certifikat, veliko. Zato upamo, da bo v letu 2009 postopek pridobitve certifikata sofinanciran s strain ministrstva. Verjamemo, da se bo v tem primeru število prijav še povečalo.

15. Ali načrtujete kakšne spremembe v kriterijih pri podeljevanju certifikata Družini prijazno podjetje?

Da. Kakšne?: (no answer)

Ne.: Večjih sprememb ne bo- največja sprememba je bila vpeljana že v letu 2008 – da je potrebno vpeljati najmanj 6 ukrepov (prej 3) od tega 3 obvezne - podporne -horizontalne

16. Ali sodelujete z drugimi organizacijami v Evropski uniji, ki podeljujejo certifikate Družini prijazno podjetje?

Pri samem transferju znanja in vpeljave certifikata smo uporabili izkušnje nemške organizacije Berufundfamilie, ki uspešno podeljuje certifikat že vrsto let. Sodelujemo tako z njimi pot z Avstrijci in Italijani ki vpeljujejo certifikat v pokrajini Bolzano. Se pa sodelujoči pri postopku certificiranja redno izobražujemo in seznanjamo z novostmi iz področja družbene odgovornosti. Tako smo v okviru projekta Central East and South European School izvedli tudi sami mednarodno konferenco družbene odgovornosti podjetij, na kateri smo prav tako podelili osnovne certifikate Družini prijazno podjetje enajstim podjetjem/organizacijam drugega kroga. Udeležujemo se, kolikor čas dopušča, različnih podobnih dogodkov po Sloveniji. Naš uspeh predstavlja tudi to, da je bil certifikat Družini prijazno podjetje izbran kot ena izmed petdesetih zmagovitih zgodb s strani evropske komisije, v okviru programa Equal. Predstavil ga je Aleš Kranjc Kušlan (vodja certificiranja), 11.12.2008, v Lizboni. Evropska komisija je 10.2.2009, v Bruslju, organizirala European Multistakeholder Forum o družbeni odgovornosti podjetij. Na njega je povabila 250 predstavnikov ključni deležnikov iz EU, ki delujejo na področju družbene odgovornosti podjetij. Povabilo je dobil tudi Zavod Ekvilib, kot nosilec

certifikata.

17. Kakšna je izobrazba ocenjevalcev oz. svetovalcev zaposlenih pri Vas?

Naši svetovalci/-ke so neodvisni strokovnjaki z diploma iz različnih področij, kot je družboslovje, humanistične, poslovne vede. Prav tako je pogoj, da imajo najmanj triletno prakso s področja svetovanja ali raziskovanja v podjetjih/organizacijah. Nekateri izmed njih opravljajo v obliki s.p. različna kadrovska in psihološka svetovanja, so svetovalci pri uvajanju sistemov vodenja, zaposleni kot vodje izobraževanja ipd. Drugi pogoj, da lahko svetovalac/-ka sploh kvalitetno opravlja svoje delo pa je, da mora zaključiti tudi dodatno izobraževanje o kakovostnem izvajanju postopka za pridobitev certifikata.

18. Kako se Vaša organizacija financira?

Zavod Ekvilib je neprofitna nevladna organizacija, ustanovljena leta 2003, ki deluje na različnih družbenih področjih ter skuša prispevati svoj delež k razvoju boljše družbe. Organizacija se financira iz javnih sredstev, s prijavi na različne razpise tako v Sloveniji kot na ravni evropske unije. Od konca leta 2007 pa smo nosilci produkta certifikat Družini prijazno podjetje, ki predstavlja profitni del naše organizacije. Drugi produkt, ki je prav tako profitne narave pa je naš EH. – center za holistično ergonomijo, ki smo ga ustanovili konec leta 2007, njegova naloga pa je promocija zdravja na delovnem mestu in celostno načrtovanje delovnega prostora. Kljub temu, da tržimo dva produkta, pa kot nevladna in neprofitna organizacija ves dobiček vlagamo v uspešno delovanje zavoda in druge projekte, ki jih izvajamo.

19. Se Vaša organizacija tako financira že od samega začetka?

Kot nevladna in neprofitna organizacija se že od ustanovitve financiramo s pomočjo javnih sredstev Slovenije ali EU. Kot je bilo že omenjeno, smo med tem razvili dva produkta, ki jih tržimo in predstavljajo profitni del našega zavoda.

20. Smatrate Vašo organizacijo kot družini prijazno podjetje?

Seveda smo, kot nosilci certifikata Družini prijazno podjetje, implementirali številne ukrepe in spremembe tudi v naši organizaciji, saj se tudi sami zavedamo, da je potrebno v zaposlene vlagati in jim omogočiti kvalitetnejše usklajevanje poklicnega in družinskega/zasebnega življenja. Mislimo, da bi bilo sporno in protislovno, da k temu ne bi težili. Tako lahko zaposleni, seveda ob pravočasnem obvestilu, koristijo možnost fleksibilnega delovnega časa (razen ob nujnih delovnih obveznostih); možno je teledelo oz. delo na domu, če obveznosti in naloge to dopuščajo, izvajamo pa tudi različne druge ukrepe iz drugih področij (organizacija dela, politika informiranja in komuniciranja, razvoj kadrov, večšine vodstva ipd.).

Priloga C: Primer osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje



Vir: Unija Računovodska hiša d.d.

Priloga D: Primer certifikata »audit berufundfamilie«

2008



audit berufundfamilie

Kurzporträt



BASF SE

Carl-Boch-Strasse 38, 67056 Ludwigshafen

Das Zertifikat zum audit berufundfamilie wurde am 25.08.2008 bestätigt. Die BASF ist das weltweit führende Chemieunternehmen mit rund 95.000 Mitarbeitern auf fünf Kontinenten. Sie bietet intelligente Lösungen und hochwertige Produkte für fast alle Branchen. Darüber hinaus verbindet sie wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung. Zum Zeitpunkt der Re-Auditierung lag der Anteil weiblicher Beschäftigter bei 14 Prozent und die Teilzeitquote bei 9 Prozent. Zum Zeitpunkt der Re-Auditierung waren 22700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Ziel der Re-Auditierung

- Überprüfen der bisherigen Zielerreichung und Benennen von Erfolgen
- Überprüfen der Prioritäten und strategischen Optionen, um zu korrigieren oder neue Schwerpunkte festzulegen
- Außen der Außenperspektive der Auditorin, um relevante Themen zu gewichten und zusätzliche Lösungen zu integrieren
- Effizientes und Ressourcen schonendes Vorgehen bei lebendiger Diskussion auf strategischem Level

Durchgeführte Maßnahmen (Auswahl)

- Grundsätzlicher Anspruch auf Arbeitszelektion auf 80%
- Möglichkeit Teilzeitarbeitsplätze zu befristen
- Arbeitsplatzunabhängiges Arbeiten durch Ausstattung vieler Beschäftigter mit Laptop
- Zusammenfassende Informationen zum Vereinbarkeitsthema in verschiedenen Medien
- Spezielle Informationen für Führungskräfte
- Mitarbeitergespräch vor und nach Elternzeit
- Wiederholungsseminare nach Elternzeit
- Patenprogramm
- Elternnetzwerk
- Kinderkrippen „LüKki“
- Adhoc-Kinderbetreuung
- Ferienbetreuung „Kids on Tour“, „Teens on Tour“ und „Global Family“
- Entlastende Serviceangebote

Zukünftige Maßnahmen (Auswahl)

- Weitere Intensivierung der externen und internen Kommunikation zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Bereichs-„Tage der Offenen Tür“ unterstützen
- Geänderte Arbeitszeit eines Mitarbeiters im Team besprechen
- Verstärkter Fokus auf das Thema Pflege und Betreuung Angehöriger
- Bestehende Angebote zum Thema Pflege dem Bedarf entsprechend anpassen und erweitern
- Weitere Steigerung der Akzeptanz flexibler Arbeitszeitmodelle
- Stärkere Akzeptanz des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Rekrutierung

Stand: 15. August 2008

berufundfamilie
premierfähige GmbH
Fähringstraße 11
80333 Frankfurt am Main

Telefon: 049 30 931110
Telefax: 049 30 931107
info@berufundfamilie.de
www.berufundfamilie.de



berufundfamilie
www.berufundfamilie.de

Hertie-Stiftung
Hertie-Stiftung



Vir: Beruf und Familie.