

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ajda Lah

Družini prijazna podjetja: Primerjava generacij 2007 in 2011

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ajda Lah

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

Družini prijazna podjetja: Primerjava generacij 2007 in 2011

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Družini prijazna podjetja: primerjava generacij 2007 in 2011

V diplomskem delu obravnavam certifikat Družini prijazno podjetje, ki je bil v Sloveniji uveden v letu 2007. V teoretičnem delu sem se osredotočila na politike zaposlovanja, certifikata Družini prijazno podjetje ter področja, kamor se uvrščajo ukrepi. Predstavila sem tudi finančni vidik pridobitve certifikata.

V empiričnem delu pa sem primerjala generaciji podjetij iz leta 2007 in leta 2011. Analizirala sem strukturo sodelujočih podjetij v omenjenih letih. Prav tako sem analizirala ukrepe in področja delovanja posamezne generacije. Ob primerjavi generacij sem poskušala najti razlike in podobnosti med njima.

Ključne besede: certifikat Družini prijazno podjetje, družini prijazne politike, področja HRM – ukrepov, usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Family Friendly Enterprises: comparison between generations 2007 and 2011

This diploma work deals with the Family Friendly Enterprise Certificate, which was introduced in Slovenia in 2007. The theoretical part focuses on the employment policy, Family Friendly Enterprise Certificate and the area of activity, which include measures. I also present the financial aspects of the acquisition of the Certificate.

In the empirical part, I compared the enterprises of generation 2007 and 2011. I have analyzed the structure of the participating companies in these two years. I have also analyzed measures and areas of activity of each generation. I also compared one generation to another and tried to find a distinction and similarities between these two generations.

Key words: Family Friendly Enterprise Certificate, Family Friendly Policy, Areas of HRM Measures, Work-life Balance.

KAZALO

1	UVOD	6
1.1	PREDSTAVITEV TEME	6
1.2	NAMEN NALOGE	8
1.3	STRUKTURA NALOGE	8
1.4	METODOLOGIJA	9
1.5	IZHODIŠČNE PREDPOSTAVKE	9
2	POLITIKE ZAPOSLOVANJA	10
2.1	AKTIVNA POLITIKA ZAPOSLOVANJA	11
2.2	FLEKSIBILNE OBLIKE ZAPOSLOVANJA	11
2.3	DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE ZAPOSLOVANJA	12
2.4	USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA	13
3	CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	14
3.1	UČINKI	14
3.2	POSTOPEK CERTIFICIRANJA	15
3.3	STROŠEK	18
3.3.1	<i>Pridobitev osnovnega certifikata</i>	18
3.3.2	<i>Pridobitev polnega certifikata</i>	19
4	UKREPI	20
4.1	PODROČJA DELOVANJA	20
4.1.1	<i>Delovni čas</i>	21
4.1.2	<i>Organizacija dela</i>	22
4.1.3	<i>Delovno mesto</i>	23
4.1.4	<i>Politika informiranja in komuniciranja</i>	24
4.1.5	<i>Veščine vodstva</i>	25
4.1.6	<i>Razvoj kadrov</i>	26
4.1.7	<i>Struktura plačila in nagrajevani dosežki</i>	26
4.1.8	<i>Storitve za družino</i>	27
4.1.9	<i>Dodatni predlogi</i>	28
5	PREJEMNIKI OSNOVNEGA CERTIFIKATA	29
6	EMPIRIČNI DEL	31
6.1	ZNAČILNOSTI PODJETIJ	31
6.1.1	<i>Primerjava podjetij glede na kraj in pokrajino</i>	31
6.1.2	<i>Primerjava podjetij glede na javni in zasebni sektor</i>	32
6.1.3	<i>Primerjava podjetij glede na število zaposlenih</i>	33
6.1.4	<i>Primerjava podjetij glede na proizvodno in storitveno dejavnost</i>	33
6.2	PRIMERJAVA IZBRANIH UKREPOV 2007 IN 2011	34
6.2.1	<i>Primerjava področij izbranih ukrepov in ukrepov v katalogu ukrepov</i>	34
6.2.2	<i>Vključenost področij aktivnosti</i>	36
6.2.3	<i>Najpogosteje izbrani ukrepi</i>	38
6.3	GOSPODARSKA KRIZA IN STROŠKI CERTIFICIRANJA	40
7	SKLEP	42
8	LITERATURA	43
	PRILOGE	49
	PRILOGA A: LOGOTIPA ZA OSNOVNI IN POLNI CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	49

PRILOGA B: SEZNAM IZBRANIH UKREPOV GENERACIJE 2007.....	50
PRILOGA C: SEZNAM IZBRANIH UKREPOV GENERACIJE 2011.....	52

KAZALO SLIK:

SLIKA 3.1: POSTOPEK PRIDOBITVE CERTIFIKATA	17
--	----

KAZALO TABEL:

TABELA 6.1: ZASTOPANOST PODJETIJ/ORGANIZACIJ PO POKRAJINAH	32
TABELA 6.2: PRIMERJAVA PODJETIJ GLEDE NA SEKTOR	32
TABELA 6.3: PRIMERJAVA PODJETIJ GLEDE NA VELIKOST PODJETJA	33
TABELA 6.4: PRIMERJAVA PODJETIJ GLEDE NA PROIZVODNO IN STORITVENO DEJAVNOST	34
TABELA 6.5: ŠTEVILO IZBRANIH UKREPOV V PRIMERJAVI S ŠTEVILOM UKREPOV V KATALOGU UKREPOV	35
TABELA 6.6: KOLIKO ORGANIZACIJ JE IZBRALO VSAJ EN UKREP Z DOLOČENEGA PODROČJA AKTIVNOSTI?	36
TABELA 6.7: S KOLIKO PODROČIJ DELOVANJA SO PODJETJA IZBRALA UKREPE?	37
TABELA 6.8: PRIMERJAVA NAJPOGOSTEJE IZBRANIH UKREPOV.....	38
TABELA 6.9: PRIMERJAVA PODROČIJ AKTIVNOSTI MED NAJPOGOSTEJE IZBRANIMI UKREPI PRI OBEH GENERACIJAH	39

1 UVOD

1.1 Predstavitev teme

Upravljanje s človeškimi viri je poleg finančnih in kapitalskih virov eno izmed ključnih orodij za uspeh podjetja. Do tega spoznanja so prišle vse pomembnejše in vplivnejše organizacije. Podjetja so se začela zavedati, da uspeh ni možen, če so delavci oziroma zaposleni nezadovoljni, zato so se začela ukvarjati tudi s problemi na tem področju. Za uspešno organizacijo je potrebna usklajenost med zasebnim in poklicnim življenjem vsakega posameznika. Primarni cilj organizacij je verjetno še vedno ustvarjanje čim večjih dobičkov, vendar ne za ceno odnosa z zaposlenimi.

V Sloveniji sta pomembni vrednoti delo in družina. Zato je potrebno zagotoviti delovna mesta in ustrezne delovne pogoje, ki omogočajo in ustvarjajo razmere za kakovostno zasebno življenje. Pomembno je uskladiti delovno in zasebno življenje, kar pa današnjim generacijam predstavlja velik problem. Ustvarjanje družine v dokaj nestabilnem delovnem okolju in nezanesljivih organizacijah oziroma podjetjih predstavlja problem sodobne družbe. Delo do 14. ure, od ponedeljka do petka, je že vrsto let preteklost. Službe današnjega časa pogosto nimajo fiksnega delovnega časa, ljudje pa morajo biti dosegljivi 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Stalna dosegljivost, nenehne obremenitve in stres negativno vplivajo na kakovost in preživljanje zasebnega življenja. Zaradi tega je bilo potrebno začeti razmišljati o družinam prijaznih politikah ter posledično družinam in posameznikom prijaznih podjetjih.

Danes ljudje delajo vse dlje in vse več je neplačanega dela. Stalno so v skrbeh in pod pritiskom, da bodo izgubili zaposlitev. Tako so za sodobna delovna mesta značilne fleksibilnost, nestabilnost, spremenljive delovne ure. Posledice tega so, da mladi prelagajo starševstvo, zaposlenim staršem pa več pomeni preživljanje časa z otroki kot pa dodatni zaslužek. Bistvena naloga socialne politike je zaščita delavcev na trgu dela (Ule in Kuhar 2003).

Spremembe v gospodarstvu se zrcalijo tudi na trgu dela, pri čemer Slovenija ni nobena izjema. Pred začetkom gospodarske krize, ki je svetovna gospodarstva prizadela v letu 2008, je bila stopnja zaposlenosti v Sloveniji relativno visoka. Gospodarska kriza je Slovenijo zajela s časovnim zamikom in se še vedno globoko zajeda v naše gospodarstvo. Ostalim državam

smo bili vzgled pri stopnji zaposljivosti žensk, kar je bilo morda tudi posledica prejšnje družbene ureditve, ko je imel vsak državljan pravico delati. Določene družbene skupine, kot so na primer starejši in invalidi, se soočajo z vedno več problemi. V zadnjem času pa so se jim pridružili še mladi in ženske. Gre za najbolj ranljive družbene skupine, ki jih je gospodarska kriza najbolj prizadela z vidika povečevanja brezposelnosti. Država se je omenjenih problemov lotevala na več načinov:

- z regulacijo trga delovne sile,
- aktivno in pasivno politiko zaposlovanja,
- raznimi prožnimi oblikami dela in zaposlovanja.

Kuhar (v Ule in Kuhar 2003) pravi, da je usklajevanje dela in družinskega življenja postalo z naraščanjem dvokariernih parov izrazito žensko vprašanje. Večina mladih žensk se namreč ni pripravljena odpovedati karieri v zameno za gospodinjsko delo in skrb za otroke. Hakimova (v Ule in Kuhar 2003) je na osnovi študije, objavljene leta 2000 v knjigi *Work-lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory*, ženske razdelila v tri skupine, in sicer glede na njihov izbor preferenčnih kombinacij dela in pa življenjskega stila. V življenju žensk, usmerjenih na delo, je njihovo družinsko življenje podrejeno delu in se mu mora prilagajati. Večina teh žensk nima otrok, tiste, ki jih imajo, pa skrb zanje prepuščajo drugim. Ženske, osredotočene na dom in družinsko življenje, pogosto ne vstopajo na trg dela, razen v primerih, ko morajo preskrbeti družino. Njihova glavna vloga je skrb za otroke in gospodinjstvo, kar pa ne pomeni, da so slabše izobražene. T.i. prilagodljive ženske kombinirajo in bolj ali manj uspešno krmarijo med delom in družino. Teh je tudi največ. So najbolj odzivne na ukrepe države ali delodajalcev. Hakimova pravi, da naj bi le 5 % mater izbralo delo za polni delovni čas, če to ne bi bilo finančno potrebno in nujno, tri četrtine bi jih delalo s skrajšanim delovnim časom, kar petina pa jih najraje sploh ne bi delala. Družinske politike bi morale upoštevati različne tipe žensk ter biti prožnejše. Tako ženskam kot tudi moškim je potrebno omogočiti izbiro, katere ukrepe bi želeli izbrati. Ljudje smo si enostavno preveč različni, da bi lahko ustregli vsem v enaki obliki (Ule in Kuhar 2003).

1.2 Namen naloge

Certifikat Družini prijazno podjetje je bil v Sloveniji prvič podeljen leta 2007. V prvem letu je sodelovalo 33 podjetij, od tega eno podjetje ni ustrezalo pogojem za pridobitev omenjenega certifikata. V generacijo 2007 uvrščamo 32 podjetij oziroma organizacij, ki so prejela osnovni certifikat. Polni certifikat podjetje lahko prejme šele po treh letih, v kolikor je ustrezno implementiralo ukrepe, značilne za družini prijazne politike. Kar 19 podjetij, ki so v letu 2007 prejela osnovni certifikat, je kasneje prejelo tudi polni certifikat. V letu 2011 je sodelovalo 41 podjetij oziroma organizacij, ki so prejela osnovni certifikat. Podjetja iz generacije 2011 še niso prejela polnega certifikata, saj omenjeni postopek še ni zaključen (CDPP 2012č).

Vsako leto podjetja izbirajo ukrepe iz kataloga ukrepov. Katalog ukrepov se posodablja letno in ni javno dostopen, saj želi podeljevalec certifikata zagotoviti strokoven in optimalen izbor sodelujočim.

V diplomskem delu sem se zato želela dotakniti področja oziroma tematike družini prijaznega podjetja. Primerjala bom značilnosti organizacij in pa ukrepe, ki sta jih izbrali generaciji organizacij 2007 in 2011. Zanima me tudi, ali gospodarska kriza vpliva na izbiro ukrepov pri uvajanju certifikata Družini prijaznega podjetja ali ne, in za kakšne ukrepe pravzaprav gre.

1.3 Struktura naloge

Diplomsko delo je razdeljeno na več delov. V uvodnem delu predstavljam temo, namen in strukturo naloge, metodologijo in izhodiščne predpostavke. V nadaljevanju bom predstavila glavno temo in analitični del. Hipoteze bom preverjala sproti.

Teoretični del je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu bom predstavila politike zaposlovanja in družinske politike ter usklajevanje dela in poklicnega življenja. Ta del je mišljen kot uvod v samo oblikovanje in začetek družini prijaznega podjetja. V drugem delu se bom posvetila certifikatu Družini prijazno podjetje. Predstavila bom certifikat, njegov namen, strukturo, plačilo in druge splošne informacije, ki so temeljne za razumevanje naloge.

Empirični del temelji na analizi izbranih ukrepov, ki so jih izbrala sodelujoča podjetja, ki so prejela osnovni certifikat v letu 2007 in letu 2011. Ker so ukrepi razdeljeni na osem področij

aktivnosti, bom predstavila tudi sama področja aktivnosti. Primerjala bom najpogosteje izbrane ukrepe in področja aktivnosti med obema generacijama, analizirala sodelujoča podjetja ter se na kratko dotaknila tudi gospodarske krize.

1.4 Metodologija

Teoretični del diplomskega dela temelji na t.i. sekundarnih virih, to je na že obstoječih virih, literaturi in analizah, kot so znanstvene publikacije in podobno. Empirični del temelji na lastni analizi organizacij in primerjavi ukrepov ter področij aktivnosti, kamor uvrščamo ukrepe. Pri slednjem sem določene podatke, potrebne za analizo, pridobila na spletni strani certifikata, pri organizatorju in drugih uradnih spletnih straneh, kot so na primer razne baze podatkov in informacij.

1.5 Izhodiščne predpostavke

H1: Zaradi gospodarske krize bo v generaciji 2011 manj proizvodnih podjetij oziroma tistih podjetij, katerih dejavnost je v krizi.

Gospodarska kriza je Slovenijo prizadela z manjšim časovnim zamikom, zato predvidevam, da je v letu 2011 sodelovalo manj proizvodnih organizacij v primerjavi z letom 2007.

H2: Število izbranih ukrepov generacije podjetij/organizacij 2011 je v primerjavi z generacijo 2007 manjše.

H3: Vsebinskih razlik med najpogosteje izbranimi ukrepi med generacijama ni, z izjemo ukrepov, ki so od leta 2008 obvezni.

Predpostavljam, da ne glede na izbrano število ukrepov ni prišlo do večjih vsebinskih sprememb pri izbranih ukrepih med generacijama. V letu 2007 so podjetja morala izbrati najmanj tri ukrepe, vendar se je to z leti spremenilo. Že leto kasneje so morala podjetja izbrati najmanj šest ukrepov, od katerih so bili trije vnaprej določeni.

2 POLITIKE ZAPOSLOVANJA

»Organizacija je živ družbeni organizem, ki deluje in poskuša biti uspešna v živem družbenem okolju.« (Tavčar 2008, 370) Tako organizacija kot tudi družba sta kompleksni, zato je lažje načrtovati politike z vidika spreminjanja kot pa z vidika stalnosti (Tavčar 2008). V sodobnih družbah živimo turbulentno življenje. Pravzaprav smo stalno vpeti v tok sprememb. Ker je konkurence danes ogromno in tekmovalnost med podjetji še večja, se morajo le-ta hitro prilagoditi novim oblikam dela in potrebam ljudi, ki se nenehno spreminjajo in so vsak dan bolj osveščeni. Zaposleni so danes dobro seznanjeni s svojimi pravicami in dolžnostmi. Bistvenega pomena so pravice, ki temeljijo na zakonsko določeni podlagi, ljudje pa pogosto zahtevajo še več. Kariera in velik zaslužek ne zasedata več prvega mesta v življenju posameznika, ampak ima vedno večjo vlogo preživljanje prostega časa, pogosto z družino.

»Politiko zaposlovanja lahko opredelimo kot postavljanje ciljev, oblikovanje programov in ukrepov ter zagotavljanje virov in izvajanje dejavnosti za njihovo uresničevanje.« (Svetlik in Trbanc 2002, 36) Šele konec prejšnjega stoletja so se pojavili sistemi zaposlovanja, o katerih govorimo še danes. Programi politike zaposlovanja so postajali zmeraj večji in obširnejši, zato so jih večinoma izvajale le javne službe. Na zaposlovanje vplivata tako ponudba kot tudi povpraševanje po delu. Cilj vsakega gospodarstva je »zagotavljanje rasti dohodka in blaginje na prebivalca (gospodarska rast) ob polni zaposlenosti in stabilnosti cen (notranje ravnotežje) ter ob izravnani bilanci tekočih transakcij s tujino (zunanje ravnotežje).« (Križanič 2002, 97) Med ukrepe politike zaposlovanja uvrščamo: skrajševanje delovnega časa, pasivno in aktivno politiko zaposlovanja, javna dela, poklicne usmeritve, službe za zaposlovanje, izobraževanje in usposabljanje (Svetlik in drugi 2002), pri čemer se v zadnjem času večjo pozornost namenja naslednjim družbenim skupinam, kot so trajno brezposelni, mladi, starejši, ženske in invalidi. Veljavna zakonodaja omenjene skupine dodatno ščiti pred negativnimi in nezaželenimi ukrepi delodajalcev in stanjem na trgu dela.

2.1 Aktivna politika zaposlovanja

Aktivna politika zaposlovanja (v nadaljevanju: APZ) »so raznovrstni programi in ukrepi, s katerimi država neposredno in selektivno posega na trg delovne sile, da bi med delovno aktivne (zaposlene in samozaposlene) vključila in/ali v tem statusu zadržala čim več delovno sposobnega prebivalstva in da bi preprečila in/ali zmanjšala brezposelnost. Običajno vključuje programe zaposlovanja, usposabljanja in odpiranja delovnih mest.« (Svetlik in drugi 2002, 491) APZ razdelimo na naslednje štiri ukrepe: 1. svetovanje in pomoč pri iskanju zaposlitve; 2. usposabljanje in izobraževanje; 3. spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja je namenjeno brezposelnim osebam, ki imajo podjetniško idejo; 4. programi za povečevanje socialne vključenosti predvsem motivirajo ljudi k aktivnosti, kjer bodo lažje našli delo, obenem pa bodo pridobili tudi socialno zaščito (Klužer 2006). Glavni namen, ne glede na državo, v kateri se izvaja APZ, je ta, da bi čim hitreje vrnila neaktivni in brezposelni del prebivalstva na trg dela (Rashid in drugi 2005), saj jim le tako lahko zagotovi stalno socialno varnost in plačilo.

2.2 Fleksibilne oblike zaposlovanja

Enotne definicije pojma fleksibilnosti ni, je pa mednarodna organizacija dela (MOD)¹ na tem področju sprejela več konvencij (Cvetko 2006). Fleksibilnost (ang. *flexibility*) lahko opredelimo kot sposobnost kombiniranja virov, sprejemanja raznolikih ureditev ali kot prilagajanje na spreminjajoče se potrebe družbe in okolja (Serlavós in Aparicio-Valverde 2000; Regini 2003). Evropska strategija zaposlovanja poziva k promociji fleksibilnosti v povezavi z zaposlovalno varnostjo, imenovano tudi *flexicurity*². Cilji te politike so doseganje polne zaposlenosti, izboljšanje kakovost in produktivnost na delu in okrepitev socialne in geografske kohezije (Sedej 2006). Dessler (2003) meni, da fleksibilne oblike dela pozitivno vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih z delom ter na odsotnost zaposlenih.

Ena izmed oblik je fleksibilnost delovnega časa, ki jo najpogosteje delimo na: 1. *fleksibilnost časa*, ki pomeni delavčevo razpoložljivost delodajalcu, sem pa uvrščamo na primer prilagodljiv delovni čas z izbiro prihoda in odhoda na delovno mesto (ang. *flexitime*),

¹ Ang. *International Labour Organization (ILO)*.

² *Flexicurity = Flexibility + Security*.

(Brewster in Holt Larsen 2000); 2. v *fleksibilnost zaposlitve* uvrščamo delo s krajšim delovnim časom, delo za določen čas, občasno delo po pogodbi ter delo na domu (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004); 3. *fleksibilnost plače* zagotavlja fiksno plačo in variabilni del plače, ki je odvisen od uspešnosti, tako naše kot od podjetja (Cvetko 2006); 4. *fleksibilnost organizacije dela* predstavlja na primer skrajšani delovni teden. Velikokrat je tako, da fleksibilnost ne zagotavlja socialne varnosti.

Fleksibilnost kraja opravljanja dela je moderna oblika dela na daljavo in je prav tako atipična oblika delovnega razmerja. Delodajalec v tem primeru nima neposrednega nadzora nad opravljanjem dela in dejanskim časom, ki je zanj potreben. Sem uvrščamo: 1. *delo na domu* (Papalexandris 2000); 2. *domače delo*; 3. *majhne domače pisarne* predstavljajo prehod iz delovnega razmerja v samostojno opravljanje dejavnosti; 4. v interesu delavcev je *daljinsko izmenjavanje podatkov*, saj jim omogoča večjo osebno svobodo pri delu; 5. *elektronsko delo*, kjer je delavec ves čas elektronsko povezan z delodajalcem (Cvetko 2006).

2.3 Družini prijazne politike zaposlovanja

Bistvo družini prijaznih javnih politik je zagotavljanje usklajevanja dela in družinskega življenja. Le-te imajo v Sloveniji že dolgo tradicijo, problem pa je njihova implementacija. Družini prijazne politike so bile v preteklosti vpeljane neformalno in so temeljile na osveščenosti menedžerjev. Eden izmed najpomembnejših ukrepov je skrb za otroke/ostarele in prekinitve kariere. Uvajanje teh politik je povezano s stopnjo izobrazbe in pa starostjo v družbi. Države z višjo stopnjo izobraženosti med prebivalci bodo verjetneje uvedle omenjene programe. Družini prijazne politike niso problem posamezne skupine, ampak celotne organizacije, saj terjajo spremembo organizacijske klime (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004).

Danes ljudje živijo dvojno kariero v vlogi dobrega zaposlenega in dobrega starša. Ti dve vlogi pa se pogosto znajdeti v medsebojnem konfliktu (Papalexandris 2000). Družini prijazne politike so poleg fleksibilne ureditve dela prinesle tudi nekatere druge ugodnosti, kot so varstvo otrok, starševski dopust in pa pomoč pri vrnitvi nazaj na delo po porodniški odsotnosti. »S tem, ko podjetje ponudi zaposlenim več, kot jim narekuje zakonodaja, si ustvarja konkurenčno prednost.« (Knaflič in drugi 2010, 65)

2.4 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

Problematika usklajevanja dela in družinskega življenja (ang. *work-life balance*) je postala pomembnejša v času, ko so ženske postale enakopravne na trgu delovne sile. Gre za dinamično ravnotežje med časom in vložki, med delom in ostalimi interesi. Z osebnim razvojem se spreminjajo tudi naše prioritete v življenju, morda nam bo v določenem življenjskem obdobju več pomenila delovna kariera, v drugem pa družina. Pri doseganju ciljev organizacije upoštevajo tudi potrebe zaposlenih, kar pripomore k dobremu odnosu z njimi (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004). Eden izmed razlogov za usklajevanje je, da skorajda ni več razširjenih družin, kjer bi starejše generacije prevzele vzgojo otrok, podaljšuje pa se tudi delovna doba, zato so še marsikateri stari starši zaposleni in ne morejo prevzeti vzgoje in varovanja vnukov. Obenem pa globalizacija pod pritiskom konkurence zahteva večjo intenzivnost dela zaposlenih in njihovo razpoložljivost. Razvite države so začele aktivno iskati rešitve, ki bi pripomogle k večji enakosti žensk pri zaposlovanju. Goggins (v Svetlik 2009) je predlagal naslednje štiri smeri iskanja rešitev: 1. programi in ugodnosti za matere z majhnimi otroki, družine s starejšimi in invalidnimi; 2. prilagoditev organizacije dela delavcem z družinskimi obveznostmi; 3. sprememba organizacijske kulture, ki bi opozorila na zasebne potrebe zaposlenih, oblikovala pa bi se tudi družinam prijazna podjetja ter 4. razvoj ustreznih programov s strani lokalnih skupnosti.

Slovenija že nekaj desetletij podpira usklajevanje dela in družinskega življenja. Zakonodaja omogoča porodniško odsotnost, dopust za nego in varstvo otroka in zagotavlja javno varstvo otrok. Z intenzifikacijo dela po osamosvojitvi je usklajevanje obeh dimenzij postalo še težje. Več kot tretjina mladih je zaposlenih za določen čas ali za krajši delovni čas od polnega, kar pa negativno vpliva na starševstvo. Mladim pri odločanju za družino veliko pomenijo naslednji dejavniki: služba za nedoločen čas, urejeno stanovanjsko in finančno vprašanje. Zadnja dva težko uredimo brez stalne zaposlitve. Matere se soočajo z večjimi težavami kot očetje (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2006).

3 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

»Certifikat Družini prijazno podjetje je svetovalno-revizorski postopek, ki temelji na družbeno odgovornem principu upravljanja sodelovanja z zaposlenimi, s poudarkom na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.« (Ekvilib Inštitut 2012a, 2) Gre za dolgoročen postopek, ki temelji na ocenjevanju in svetovanju delodajalcem, kako bolje upravljati s človeškimi viri. Podjetja se danes namreč zavedajo, da je družbena odgovornost bistvena sestavina njihovega poslovanja. Enotne definicije družbene odgovornosti ni. Lahko pa bi jo opredelili kot obveznost, za voljo katere podjetja ne sledijo zgolj ekonomskim zakonitostim in zakonski podlagi, ampak upoštevajo tudi družbeno skupnost in blagostanje družbe. Poleg usklajevanja dela in družinskega življenja med družbeno odgovorna dejanja uvrščamo tudi spoštovanje človekovih pravic, nediskriminacijo oziroma zagotavljanje enakih možnosti, okoljevarstvo, zdravje in varnost na delovnem mestu, trajnostni razvoj in poslovno etiko (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007). Pridobitev certifikata pomeni javno nagrado za družbeno odgovoren princip upravljanja (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007; Ekvilib Inštitut 2012a).

Certifikat se podeljuje od leta 2007, do sedaj pa ga je prejelo že več kot 70 slovenskih podjetij in organizacij (CDPP 2012b). Nosilec postopka in same izvedbe je organizacija Ekvilib Inštitut, ki postopek izvaja v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ) (Šimec in Bežek 2011). Moto certifikata Družini prijazno podjetje se glasi: »Ker verjamete v svoje zaposlene in njim stojite ob strani.« (CDPP 2012a) Glavne prednosti sistema certificiranja so naslednje: 1. izboljšanje trenutne situacije; 2. dolgoročna naravnost; 3. analiza delovnega okolja in procesa; 4. je primeren za katerokoli organizacijo, ki ima vsaj deset zaposlenih, ne glede na naravo poslovanja ali organiziranost (CDPP 2012a).

3.1 Učinki

»Učinki družbeno odgovornega upravljanja s človeškimi viri niso le kratkoročni in trenutni, temveč prinašajo dolgoročne, pozitivne rezultate.« (Ekvilib Inštitut 2012a, 2) Tako se pozitivni učinki pridobitve certifikata kažejo na naslednjih ravneh:

- *zaposleni*: ti se počutijo pomembne, zato so bolj zadovoljni in učinkoviti ter izkazujejo večjo pripadnost podjetju;
- *podjetje*: zmanjšanje absentizma, boljša organizacija dela, znižanje stroškov, večji ugled med poslovnimi partnerji in širšo javnostjo;
- *vodstvo*: novi načini vodenja in upravljanja s človeškimi viri, vseživljenjsko učenje (CDPP 2012g; Ekvilib Inštitut 2012a).

3.2 Postopek certificiranja

Postopek pridobitve certifikata je:

- upravljalni inštrument za stalno izboljšanje družini prijaznega zaposlovanja,
- svetovalni postopek,
- revizorski postopek,
- obsežen katalog ukrepov, sistemiziranih na osem delovnih področij,
- orodje družbene odgovornosti podjetij (CDPP 2012b).

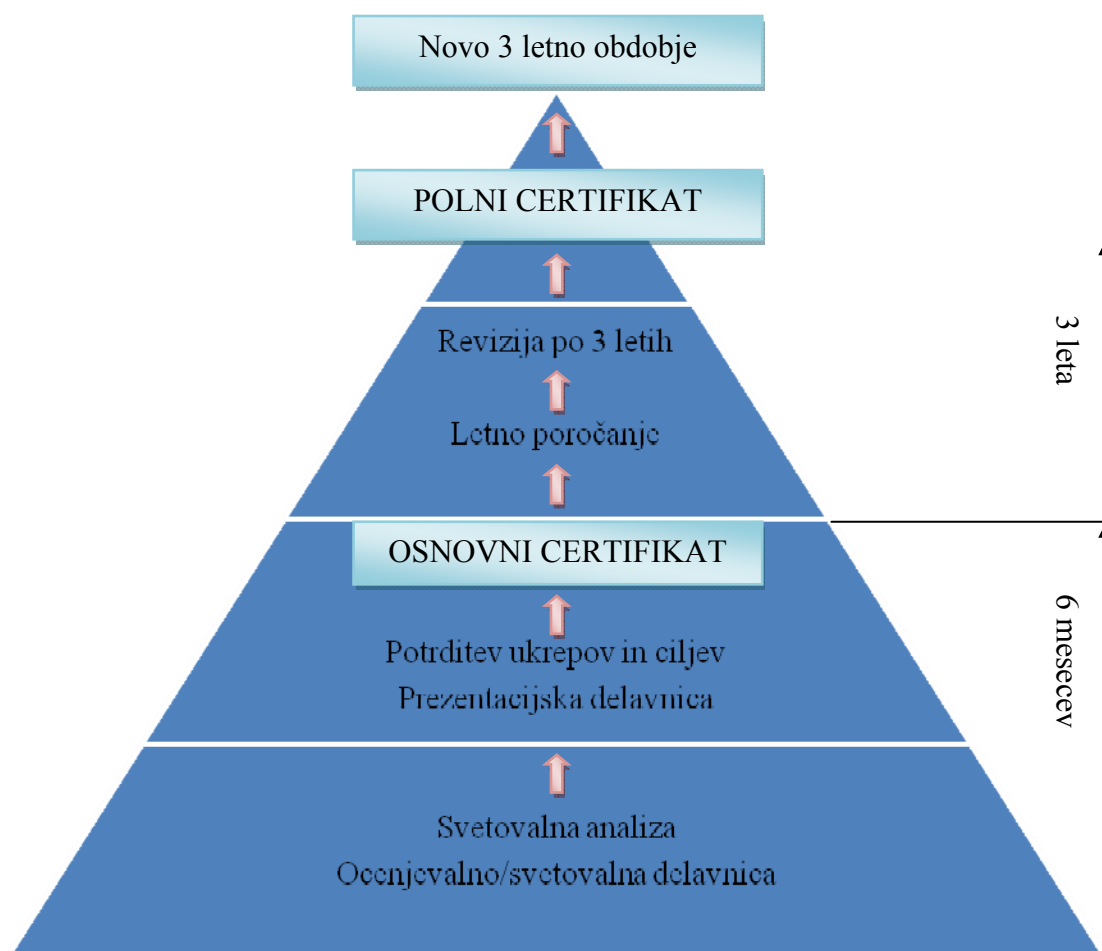
»Skozi postopek certificiranja podjetje/organizacija določi in uresniči izbrane cilje ter ukrepe. Na podlagi notranje ocene dejanskega stanja se, s pomočjo zunanje ocenjevalca/svetovalca, v podjetju odločijo za načrt vpeljave ukrepov, katerih cilj je izboljšanje upravljanja delovnih procesov ter kakovost delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.« (Ekvilib Inštitut 2012a, 3)

Postopek pridobitve osnovnega certifikata je razdeljen v več korakov. Najprej je potreben uvodni sestanek, kjer se predstavi sam postopek, določi projektne skupine in časovni okvir dela. Naslednji korak je svetovalna delavnica, ki jo vodi ocenjevalec/svetovalac, kjer se analizira stanje ter osnovni nabor ukrepov s strani projektne skupine. V tretjem koraku je potrebna ponovna delavnica, katere namen je evalvacija ožjega nabora ukrepov. Temu sledi priprava predloga ukrepov za upravo, ki jih pripravi ocenjevalec/svetovalac, pri čemer ima zadnjo vlogo projektna skupina. V petem koraku se izbrane ukrepe predstavi upravi, ta jih potrdi, kar pa je podlaga za izvedbeni načrt implementacije izbranih ukrepov. Zadnji korak je ocena izvedbenega načrta in podelitev osnovnega certifikata, za kar je potrebno izdelati mnenje o celotnem postopku s strani ocenjevalca/svetovalca ter ocena izvedbenega načrta in izbora ukrepov s strani revizorskega sveta. Podjetje pridobi certifikat po pozitivni oceni

revizorskega sveta triletnega plana dela. Podelitev osnovnih certifikatov poteka dvakrat letno, navadno maja in decembra. Podjetja generacije 2007 so certifikat pridobila v letu 2007, medtem ko so podjetja generacije 2011 certifikate prejele v letu 2011 in 2012 ter imela posledično na razpolago daljše časovno obdobje.

V štirih mesecih po pridobitvi osnovnega certifikata morata obe strani, tako prijavitelj kot izvajalec, skleniti pogodbo o izvajanju postopka za pridobitev polnega certifikata. V kolikor to ni storjeno, se šteje, da je prijavitelj odstopil od nadaljnjega postopka. Podjetje mora v treh letih po pridobitvi osnovnega certifikata implementirati izbrane ukrepe, ki so podlaga za pridobitev polnega certifikata. Polni certifikat se obnavlja na tri leta, pri čemer je potrebno vsakič znova predložiti izvedbeni načrt za omenjeno obdobje – prvo in drugo leto je potrebno predložiti vmesno letno poročilo, tretje leto pa je potrebna končna revizija, ki jo opravi neodvisen svetovalec. Če so bili izpolnjeni vsi pogoji in doseženi vsi zadani cilji, potem podjetje pridobi polni certifikat. Postopek pridobitve certifikata je prikazan v sliki 3.1 (Ekvilib Inštitut 2012a).

Slika 3.1: Postopek pridobitve certifikata



Vir: CDPP (2012a).

Pomembno je, da se podjetje v času postopka drži projektne plana implementacije izbranih ukrepov in aktivnosti, ki so jih določili (Ekvilib Inštitut 2012a). Če prijavitelj ne spoštuje pravil ali pa je izstopil iz postopka certificiranja, pa bi želel ponovno vstopiti vanj, začne postopek od začetka, ne glede na to, v kateri fazi se je postopek prekinil. Vnovična vključitev je možna le dvakrat (Šimec in Bežek 2011; Ekvilib Inštitut 2012b). Podjetje po uspešno zaključenem certificiranju pridobi pravico do uporabe logotipa, na primer pri objavi na spletni strani, pri razpisu za delovna mesta in tako naprej. Logotipa sta si sicer identična, razlikujeta se le v barvi – osnovni certifikat je oranžne barve, medtem ko je polni certifikat modre barve – in pa napisu, za kateri certifikat gre (glej prilogo A).

3.3 Strošek

Vprašanje glede stroškov je v današnjem gospodarstvu ena izmed ključnih dilem. Kot sem že prej omenila, je pridobitev certifikata sestavljena iz dveh korakov, in sicer iz:

- pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje in
- pridobitve polnega certifikata Družini prijazno podjetje.

Tej delitvi primerno so razdeljeni in prilagojeni tudi sami stroški certificiranja (CDPP 2012f).

3.3.1 Pridobitev osnovnega certifikata

Strošek pridobitve osnovnega certifikata znaša 3.695,00 € (brez DDV), vključuje pa naslednje aktivnosti:

- strošek ocenjevalca/svetovalca,
- zaključna ocena revizorskega dela,
- koordinacija postopka,
- strokovna evalvacija in diseminacija postopka,
- zaključna svečana podelitev osnovnega certifikata,
- izobraževanje notranjih ocenjevalcev/svetovalcev (CDPP 2012a; CDPP 2012f).

Strošek pridobitve je potrebno v celoti poravnati pred začetkom postopka. Na začetku je projekt v celoti financiral Evropski socialni sklad (v nadaljevanju: ESS). Med letoma 2008 in 2010 je bilo treba osnovni certifikat plačati v celoti, torej je bil strošek v celoti na bremenih podjetij. V obdobju 2011-2015 ESS delno sofinancira pridobitev osnovnega certifikata v višini 80 %, kar znaša 3.547,20 €, razlika se prav tako poravnava v celoti pred pričetkom postopka. Subvencioniranje je omogočeno prvim 40 prijaviteljem, ki se na javni poziv prijavijo s formalno popolno dokumentacijo in izpolnjujejo vse pogoje za prijavo in sofinanciranje postopka. Morebitna neizkoriščena kvota za sofinanciranje postopka se lahko prenese v naslednje leto (CDPP 2012b; CDPP 2012f; Ekvilib Inštitut 2012a).

3.3.2 Pridobitev polnega certifikata

Pridobitev polnega certifikata ni bila nikoli subvencionirana. »Strošek pridobitve polnega certifikata za obdobje treh let (od pridobitve osnovnega certifikata), znaša 2.500,00 € (brez DDV)« (Ekvilib Inštitut 2012a, 3), vključuje pa naslednje aktivnosti:

- dva svetovalna dneva pri prijavitelju,
- koordinacija in evalvacija celotnega postopka,
- končna revizija,
- organizacija dveh letnih tematskih srečanj,
- javna podelitev polnega certifikata (CDPP 2012f).

Omenjeni strošek se razdeli čez celotno triletno obdobje implementacije, in sicer v naslednjih zneskih:

- 750,00 € (brez DDV), ki se jih poravna v 60 dneh od pridobitve osnovnega certifikata,
- 750,00 € (brez DDV), ki se jih poravna v 14 mesecih od pridobitve osnovnega certifikata,
- 1.000,00 € (brez DDV), ki se jih poravna v 26 mesecih od pridobitve osnovnega certifikata (CDPP 2012f).

4 UKREPI

Katalog ukrepov je namenjen lažjemu usklajevanju poklicnega in družinskega oziroma zasebnega življenja. Avtor kataloga ukrepov je nemška organizacija Beruf und Familie gGmbH, ki je bila ustanovljena leta 1998, s sedežem v mestu Frankfurt am Main (Berufundfamilie gGmbH). Število ukrepov variira glede na posamezno leto, tako je prva generacija, tj. generacija 2007, izbirala med 110 ukrepi, lanska oziroma peta, tj. generacija 2011, pa le še med 78 ukrepi. Zaradi zagotavljanja kvalitete svetovalnega postopka je katalog dostopen le sodelujočim organizacijam oziroma podjetjem. Osem delovnih področij oziroma področij aktivnosti, ki jih bom natančneje opisala v nadaljevanju, ostaja enakih.

V letu 2007 je moralo podjetje oziroma organizacija izbrati najmanj tri ukrepe. Leta 2008 so morala podjetja izbrati najmanj šest ukrepov, od tega so bili naslednji trije obvezni: komuniciranje z zaposlenimi in zunanjo javnostjo, raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine, izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine (Raholin 2009; Šimec in Bežek 2011). Danes je najmanjše število izbranih ukrepov sedem, od tega so naslednji štirje obvezni: komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo, raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine, izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine. Dodatni trije ukrepi morajo izhajati iz vsaj dveh različnih področij aktivnosti (Ekvilib Inštitut 2012c). Na podlagi javno dostopnih podatkov sem naredila seznam izbranih ukrepov in njihovo pogostost izbire (glej prilogi B in C).

4.1 Področja delovanja

Področja delovanja so:

- delovni čas,
- organizacija dela,
- delovno mesto,
- politika informiranja in komuniciranja,
- veščine vodstva,
- razvoj kadrov,
- struktura plačila in nagrajevani dosežki,

- storitve za družine (CDPP 2012c).

4.1.1 Delovni čas

Temeljna vira urejanja delovnega časa sta *Zakon o delovnih razmerjih* (v nadaljevanju: ZDR) in različne kolektivne pogodbe. Najbolj pogosti in prepoznavni ukrepi s tega področja so na primer fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, otroški časovni bonus, letni dopust, delitev dela, fleksibilni delovni odmori. *Otroški časovni bonus* pomeni, da zaposlenim, ki imajo otroke, priznajo dodatne delovne ure ali dodatne proste dneve, na primer prost prvi šolski dan v prvih razredih osnovne šole ali odreditev manjšega števila delovnih ur v času, ko uvajajo otroka v vrtec. Oboje uvrščamo med plačano odsotnost. Pri načrtovanju in koriščenju *letnega dopusta* se upošteva tudi dopuste partnerjev zaposlenih in šolske počitnice otrok. *Časovni konto* pomeni, da »se opravljene nadure beležijo kot časovno dobroimetje v okviru zakonsko določenih možnosti, kar omogoča odsotnost z dela kot dopust ali dodatne proste dneve za izobraževanje.« (Černigoj Sadar 2007, 109) Senčur Peček (2011) organizacijo delovnega časa imenuje sistem časovnega bančništva (ang. *time banking schemes*) ali računi delovnega časa (ang. *working time accounts*), saj omogočajo izkoristek ur v obliki daljše odsotnosti z dela. Izmensko delo, nedeljsko delo in delo med vikendi ter nočno delo uvršča med delo v manj ugodnih urah.

ZDR opredeljuje delovni čas kot efektivni delovni čas in čas odmora ter čas upravičenih odsotnosti z dela. »Efektivni delovni čas je vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi,« (ZDR, 141. čl.) in je hkrati tudi osnova za izračun produktivnosti dela. Polni delovni čas je 40 ur na teden, izjemoma je lahko krajši, vendar najmanj 36 ur na teden. Nadurno delo je delo preko normalnega delovnega in mora biti odrejeno v pisni obliki pred začetkom dela, traja pa lahko največ 8 ur na teden oziroma 20 ur na mesec oziroma 170 ur na leto. Letni dopust ne sme biti krajši kot štiri tedne. Do polnega letnega dopusta smo upravičeni po šestih mesecih neprekinjene zaposlitve, sicer smo upravičeni do sorazmernega deleža. ZDR določa, da lahko letni dopust izrabimo v več delih, vendar mora vsaj en del trajati najmanj dva tedna. Delavec ima pravico do plačane odsotnosti zaradi osebnih okoliščin »do skupaj največ sedem delovnih dni v posameznem koledarskem letu ...« (ZDR, 167. čl.) Do tega smo upravičeni v naslednjih primerih: lastna poroka, smrt zakonca ali partnerja, smrt otroka ali posvojenca ali pastorka,

smrt staršev, hujše nesreče. Delavec je upravičen tudi do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, ki je pomembno za delovno mesto in izvajanje samega dela. V primeru izobraževanj, odrejenih s strani delodajalca, je delavec oziroma zaposleni tudi opravičeno odsoten z dela (ZDR). Pogosto je tako, da se izobražuje le najvišji kader in menedžment, medtem ko se delavci le, če je to nujno za sam delovni proces in bi »neznanje« podjetju prineslo direktno izgubo ali manjši dobiček. Vsak delavec, ki dela polni delovni čas, ima pravico do 30-minutnega odmora, ki ga lahko izkoristi šele po eni uri dela oziroma najkasneje eno uro pred koncem delovnega časa. Čas odmora je vštet v delovni čas. V primeru krajšega delovnega časa, vendar najmanj 4 ure na dan, delavcu pripada odmor v sorazmerju z delovnim časom (ZDR). Delodajalec lahko delavcu omogoči tudi daljši izhod, razporeditev odmorov pa je odvisna samega delovnega procesa. Skrajševanje delovnega časa naj bi poglobitno vplivalo na preživljanje prostega časa. Ignjatović je zapisal, »da bo uvajanje številnih oblik fleksibilnega zaposlovanja pripomoglo k nadaljevanju skrajševanja delovnega časa ter tako še bolj oddaljilo posameznika od dela kot temeljne aktivnosti, okrog katere je zgrajeno življenje posameznika« (Ignjatović 2002, 132), vendar pa temu ni bilo tako. Fleksibilni delovni čas zaposlenemu omogoča, da je osredotočen na delo skoraj ves delovni čas in je zato tudi produktivnejši, kot bi bil sicer (Ignjatović 2002). Delovni čas lahko skrajšamo na ravni dneva ali tedna, na primer 6 ur na dan ali 4 dni na teden. Problem pri skrajševanju delovnega časa nastane pri zmanjšanem dohodku iz naslova opravljenega dela, medtem ko so socialni in zdravstveni prispevki pokriti v celoti, kot bi opravljali delo s polnim delovnim časom. Začasno skrajšanje delovnega časa je uporabno zlasti, ko se podjetje znajde v začasnih težavah, zaradi česar raje skrajša delovni čas, kot pa da bi odpuščalo zaposlene (Svetlik in Verša 2002). Pogosti razlogi za zaposlitev s krajšim delovnim časom (v Verša 1994) so bolezen ali invalidnost, družinski razlogi, kot je starševstvo, izobraževanje ali usposabljanje, oseba ne more ali ne želi najti zaposlitve s polnim delovnim časom.

4.1.2 Organizacija dela

Najpogostejši ukrep s področja organizacije dela so ukrepi za varovanje zdravja. Sledita analiza bolniških odsotnosti in timsko delo. Sem uvrščamo tudi preverjanje organizacijskih procesov, službene poti, informiranje o večjih prihajajočih spremembah, nadomeščanja.

Organizacija dela temelji na zadovoljstvu z delom, ustreznosti delovnega okolja, zagotavljanju varnost pri delu in varovanju zdravja. Timsko delo postaja redna oblika v delovnem procesu. Tim (ang. *team*) je »skupina ljudi, ki uspešno deluje, ki skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih virov.« (Možina 1996, 103) V timu so člani zelo povezani med seboj in se prilagajajo, da bi dosegli skupni cilj. Tim naj bi sestavljalo med pet in dvanajst članov, saj lahko sicer pride do težav pri sporazumevanju in komuniciranju med njimi (Možina 1996). Ukrepi za varovanje zdravja so namenjeni vsem zaposlenim, saj se vsak zaposleni sooča z obremenitvami, ki so značilne za določeno delovno mesto. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) določa, da mora delodajalec zagotavljati promocijo zdravja, oceniti tveganja, prilagoditi delo posamezniku (ustrezni delovni prostori, varovalna oprema), razviti varnostne politike, dati delavcem ustrezna navodila in obvestila ... (ZVZD-1). Delavec mora opraviti tudi izpit iz varstva in zdravja pri delu. Med osnovne standarde s tega področja uvrščamo zaščito zaposlenih pred tveganji za zdravje, kot sta hrup ali izpostavljenost kemikalijam, zaščita delavcev, mlajših od 18 let, na določenih delovnih mestih pa tudi nosečnice (Rashid in drugi 2005). V zadnjih letih se povečujejo stopnja stresa na delovnem mestu, glavoboli in prehladi, ki jih ljudje povezujejo s slabim prezračevanjem prostorov (Dessler 2003). Nadomeščanje odsotnih delavcev in uvajanje novih delavcev terja dodatne stroške (Dodič Fikfak in Urdih Lazar 2011). Pri analizi bolniških odsotnosti spremljamo bolniške odsotnosti, katerih razlog je skrb za družinske člane. Na podlagi teh rezultatov lahko podjetje ugotovi, katerih bolniških odsotnosti je največ, in poskuša preprečiti tiste, za katere so krive slabe razmere na delovnem mestu. Nadomeščanje omogoča zaposlenim, da za krajši čas zapustijo delovno mesto in se posvetijo drugi obveznosti, na primer družini. Pri službenih poteh je zaželeno upoštevati družinsko situacijo in obveznosti zaposlenega, ki ga želimo napotiti na službeno poti. Zaposlene z majhnimi otroki naj bi redkeje pošiljali na daljše službene poti.

4.1.3 Delovno mesto

Možnost dela od doma, pomoč pri selitvi, finančna in tehnična podpora delovnih mest doma so le eni izmed ukrepov na tem področju. ZDR predvideva in omogoča tudi delo na domu, »ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca. Za delo na domu se šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z

uporabo informacijske tehnologije.« (ZDR, 67. čl.) Delodajalec mora zagotoviti varne pogoje tudi za delo na domu. Delavec, ki dela od doma, ima enake pravice kot delavec, ki dela v prostorih podjetja, pripada pa mu tudi nadomestilo za uporabo lastnih sredstev pri delu na domu, na primer internet, telefon, čemur pravimo tudi finančna in tehnična podpora delovnih mest doma. Pomoč pri selitvi se nanaša na spremembo lokacije dela, pri čemer je potrebno sodelavcem zagotoviti selitveno pomoč v obliki organizacije selitve, iskanja novega stanovanja in/ali zaposlitve za partnerja (Ekvilib Inštitut 2007).

4.1.4 Politika informiranja in komuniciranja

Komuniciranje je danes ena izmed najpomembnejših kompetenc v našem življenju, ne samo v delovnem procesu in komuniciranju na delovnem mestu in s sodelavci, ampak tudi v zasebnem, družinskem življenju. Komuniciranje drži organizacijo skupaj in je pomembno za uspešno in konkurenčno delovanje organizacije (Nadoh in Podnar 2004). Velikokrat ne razumemo drugih, vendar smo si pogosto sami krivi za to, saj jih ne poskušamo razumeti in jim vsiljujemo svoje mnenje in način razmišljanja (Zidar Gale 2009).

Ukrepi s področja politike informiranja in komuniciranja zagotavljajo najprimernejši način uvajanja sprememb v organizacijo, saj je za uspešno uvajanje sprememb v organizaciji pomembno poznavanje politik in/ali ukrepov vseh deležnikov. *Pooblaščenec/ka za usklajevanje dela in družine* je »kontaktna oseba, ki zbira informacije in je obenem zastopnik/zastopnica zaposlenih z družinskimi obveznostmi v odnosih z vodstvenimi in vodilnim kadrom v organizaciji.« (Černigoj Sadar 2007, 109) Odnosi z javnostmi so postali zelo pomembni in so prisotni v vseh organizacijah. Pomembno je komunicirati z zaposlenimi in jim dati možnost, da lahko vplivajo na določene politike podjetja. Zaposlene lahko obveščamo preko brošur in interneta, zunanje javnosti pa tudi na dnevih odprtih vrat. S komuniciranjem z zunanjimi javnostmi oziroma odnosi z javnostmi predstavimo te ukrepe še vsem ostalim deležnikom, pri čemer družini prijazno podjetje predstavimo kot del organizacijske kulture. Družbena omrežja in komunikacijske platforme so postale že tako razširjene med prebivalstvom, da lahko prek teh kanalov komuniciramo praktično z vsemi zaposlenimi, iskalci zaposlitve in drugimi (Rejc in Suhadolc 2011). *Mnenske raziskave* sestavljajo anonimni vprašalniki, kjer lahko zaposleni izrazijo svoja občutja o podjetju in vodji. Vsak vodja dobi rezultate in o njih razpravlja s podrejenimi. S tem želijo podjetja

izboljšati komunikacijo in pripadnost timu (Dessler 2003). *Druženje* zaposlenih v obliki izletov, zabav ali piknikov povezuje zaposlene, ustvarja pozitivno vzdušje med delovnim procesom, omogoča izmenjavo pozitivnih izkušenj in praks.

4.1.5 Veščine vodstva

Med ukrepe s tega področja štejemo opredelitev koncepta vodenja, naloge vodstva, ocene vodstva, socialne veščine vodilnih. Naklonjenost družini, enakopravna obravnava vseh zaposlenih, ne glede na spol, raso, versko pripadnost, so le nekatera izmed temeljnih *načel vodenja*. Vodstveni kader mora imeti dobro razvite *socialne veščine*, kot so zavedanje odgovornosti, sposobnost komuniciranja, sprejemanje kritike, reševanje konfliktov, pozitiven odnos do usklajevanja dela in družine. Pomembno pa je tudi ocenjevanje vodij. Eden izmed načinov ocenjevanja je ocenjevanje s strani podrejenih, kjer zaposleni ocenjujejo svoje vodje. Drugi način je celostna ocena (180° / 360°), ki je najbolj celovita oblika ocenjevanja, saj gre za »ocenjevanje uspešnosti z uporabo več virov in je sestavljena iz samoocene, ocene nadrejenih, podrejenih, kolegov in kupcev oziroma strank ali poslovnih partnerjev.« (Svetlik in Zupan 2009, 642) Vodja mora biti vzgleđ ostalim zaposlenim. Sánchezova (2011) je zapisala, da potrebujemo avtentične vodje, saj le-ti ne olepšujejo stvari in ne dajejo praznih obljub. Dejanja avtentičnega vodje so usklajena z njegovimi besedami. S tem, ko takšen vodja zaupa vase, sporoča tudi, da zaupa vsem ostalim sodelavcem (Sánchez 2011). Vodstvena funkcija je ključna za razvoj in napredek organizacije, zato je potrebno, da se vodje nenehno izobražujejo (Sušanj 2002), predvsem na področju usklajevanja dela in družine.

V času slovenskega predsedovanja Evropski Uniji je bila opravljena raziskava, ki je temeljila na kompetencah vodij, pomembnih za uveljavljanje sprememb v javni upravi. Študija je temeljila na treh skupinah kompetenc, to so kognitivne, funkcionalne in osebne kompetence. Z vidika pridobitve certifikata so pomembne osebne kompetence, »ki posamezniku omogočajo ustvarjanje in obvladovanje odnosov z drugimi.« (Ramšak Pešec 2009, 62) Med slednje uvrščamo obvladovanje socialnega prostora in razmerij ter odnosov, osebne in socialne vrednote, etične razsežnosti, karakter, kreativnost in pa sočutje. Posledice lahko prepoznamo tako na individualni kot tudi na organizacijski ravni in se kažejo v večji produktivnosti, boljši kakovosti odnosov, manjšem številu konfliktov, boljšem sodelovanju in organizacijski klimi, pri doseganju ciljev, zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih,

zadovoljstvu strank in nadrejenih, prilagodljivosti same organizacije ter uspešnem uvajanju sprememb (Ramšak Pešec 2009).

4.1.6 Razvoj kadrov

Ukrepi razvoja kadrov so neposredno povezani z usklajevanjem delovnega in družinskega življenja. Razgovori s sodelavci razkrijejo, s katerimi problemi se posameznik ukvarja in sooča, kar omogoča oblikovanje načrta za reševanje dotičnih problemov (Černigoj Sadar 2007). Pomembno je tudi načrtovanje ponovnega vključevanja na delovno mesto po daljši odsotnosti, ki bi moralo biti osnovano že pred odhodom. Metode ponovnega vključevanja so lahko različne, na primer prilagajanje delovnega časa oziroma skrajšan delovni čas, interno usposabljanje ali mentorstvo ob povratku, da se zaposleni po daljši odsotnosti lažje vključi nazaj v delovni proces. Zaželeno je tudi ohranjanje stikov s sodelavci med odsotnostjo, osvežitev znanj ter obveščanje o spremembah. Razvoj kadrov ni mogoč, če se ne zavedamo, da so si ljudje med seboj različni in je potrebno posameznika obravnavati individualno. Letni razgovor je zelo učinkovito sredstvo, ki ustvarja zaupanje med vodjo, zaposlenim in delovno skupino. S tem ponudimo delavcem možnost, da začnejo razmišljati o svoji prihodnosti, o svojih željah (Vodopivec 2002). Načrtovanje kariere »je sistem identificiranja razvojnih potencialov in potreb ter usposabljanja in razvoja posameznika v določeni razvojni usmeritvi, ki prek posameznih korakov vodi k njegovemu poklicnemu cilju.« (Svetlik in Zupan 2009, 643) V zadnjem času se je pojavilo tudi t.i. korporativno prostovoljstvo, kjer se posameznik uči ali pogloblja socialne veščine znotraj prostovoljnih dejavnosti. Podjetje lahko posamezniku zagotovi določeno število plačanih ur v te namene ali pa samo organizira prostovoljne aktivnosti ali se udeleži prostovoljnih aktivnosti (Ekvilib Inštitut 2011).

4.1.7 Struktura plačila in nagrajevani dosežki

Ko govorimo o plači, govorimo o osnovni plači, dodatkih, nadomestilih, plačilu za uspešnost, nagradah in ugodnostih. Osnovna plača je plačilo za opravljeno delo. Dodatke pridobimo za razne obremenitve in neugodne razmere, kot so na primer nočno delo, nadure, vročina ali vlaga. Prav tako dobimo dodatek za delovno dobo in starost (Zupan 2009). Deležni smo tudi

raznih ugodnosti, kot so socialno, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. V kolikor službeni avto, mobilni telefon, prenosni računalnik uporabljamo tudi v zasebne namene, smo deležni določenih bonitet. Prejmemo lahko tudi plačilo za delovno uspešnost, za uspešnost poslovanja na ravni podjetja, nagrade za posebne dosežke, povračilo stroškov v zvezi z delom, druge osebne prejemke, kot so letni regres, jubilejne nagrade, solidarnostna pomoč, ter druge ugodnosti, kamor lahko uvrstimo dodatne dneve dopusta. Inovativnost lahko podjetja spodbujajo z denarnimi in nedenarnimi nagradami. Zaželeno je, da podjetja kombinirajo denarne in nedenarne nagrade (Ilič 2004), saj tako pripomorejo k stalnemu izobraževanju zaposlenih, torej je lahko izobraževanje kot motivacija ali kot nagrada.

Med ukrepe s tega področja štejemo tudi štipendije za otroke zaposlenih, svetovanje in pomoč, letni regres, *ponudbe za prosti čas*. Slednje pomeni prost dostop ali pa dostop s popusti do raznih športnih ali drugih aktivnosti v prostem času. *Nadomestilo za varstvo* se zagotovi takrat, ko mora zaposleni ostati na delovnem mestu izven delovnega časa, zaradi česar je potrebno dodatno varstvo otrok. To se uporablja le v izrednih primerih. Veliko podjetij omogoča otrokom zaposlenih *štipendije*. Pri tem podjetje finančno razbremeni družino ter si zagotovi uspešen kader v prihodnosti. Podjetje lahko *obdari vsakega novorojenca*. »Delodajalec je dolžan delavcu, ki ima pravico do letnega dopusta, izplačati regres za letni dopust najmanj v višini minimalne plače. Regres se mora delavcu izplačati najkasneje do 1. julija tekočega koledarskega leta. S kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti se lahko v primeru nelikvidnosti delodajalca določi kasnejši rok izplačila regresa, vendar najkasneje do 1. novembra tekočega koledarskega leta.« (ZDR, 131. čl.) Delavcu, ki dela s krajšim delovnim časom (razen nekaterih izjem) oziroma ni upravičen do celega letnega dopusta, pripada sorazmeren delež regresa. Podjetje lahko svojim zaposlenim ponudi tudi *finančno pomoč* in cenejša posojila ter jim pomaga rešiti *stanovanjski problem* tako, da jim ponudi lastna stanovanja.

4.1.8 Storitve za družino

Najbolj znani ukrepi s tega področja so: vrtec v podjetju, počitniške ponudbe, igralnica, podaljšano delovanje varstva otrok, novoletno obdarovanje otrok, prostori za sproščanje. Podjetje ima lahko *lastni vrtec* za otroke zaposlenih, ki se nahaja v poslovnih prostorih ali v njihovi neposredni bližini, prav tako lahko zagotovi tudi *varstvo šolskih otrok* v podjetju. V

dogovoru z vrtci se lahko dogovori za *podaljšano varstvo otrok*. V izrednih razmerah lahko zaposleni otroke pripeljejo tudi na delo, čemur pravimo *otroci v podjetju/organizaciji*. Mladim staršem lahko podjetje zagotovi posebno *sobo za previjanje in dojenje*. *Prostor za sproščanje* je namenjen vsem tistim, ki potrebujejo krajši oddih oziroma počitek zaradi zdravstvenih težav, na primer nosečnice. Verjetno najbolj priljubljen ukrep med otroki zaposlenih je *novoletno obdarovanje najmlajših*.

4.1.9 Dodatni predlogi

Podjetje ima lahko tudi svoje predloge, ki še niso uvrščeni v katalog ukrepov. Dodatni predlogi so vedno dobrodošli, o njih pa nato razpravlja revizorska komisija, ki odloča, ali bo ukrep postal sestavni del kataloga ali ne. V letu 2007 je eno izmed sodelujočih podjetij med svoj nabor izbranih ukrepov dodalo tudi ukrep, imenovan obisk dedka Mraza. Omenjeni ukrep ni bil dodan v katalog ukrepov, saj je podoben ukrep že uvrščen v katalog ukrepov.

5 PREJEMNIKI OSNOVNEGA CERTIFIKATA

V letu 2007 je osnovni certifikat Družini prijazno prejelo 32 podjetij oziroma organizacij. Leta so: AJM OKNA-VRATA-SENČILA, podjetje za proizvodnjo stavbnega pohištva, storitve, trgovino in zunanjo trgovino, d.o.o.; ANDRAGOŠKI ZAVOD MARIBOR-LJUDSKA UNIVERZA; DOMENCA, prijazne internet rešitve, d.o.o.; DRUŽINA, družba za založniško, časopisno in informacijsko dejavnost, Ljubljana, d.o.o.; HELIOS, tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d.o.o.; IBM SLOVENIJA, podjetje za proizvodnjo, marketing in storitve, d.o.o. Ljubljana; INFOTEHNA Skupina, rešitve za upravljanje dokumentov in procesov, d.o.o.; INSTITUT JOŽEF STEFAN, v angl.jeziku: Jožef Stefan Institute, Ljubljana, Slovenia; INTERA, družba za informacijsko tehnologijo, d.o.o.; KONTROLA ZRAČNEGA PROMETA SLOVENIJE, d.o.o.; Univerzitetna Klinika za pljučne bolezni in alergijo Golnik; LEK, farmacevtska družba, d.d., firma v angleškem jeziku: Lek Pharmaceuticals d.d., firma v franc.j: Societe Pharmaceutique Lek d.d.; LJUDSKA UNIVERZA PTUJ; MIKRO+POLO, družba za inženiring, proizvodnjo in trgovino, d.o.o.; MIMOVRSTE, spletna trgovina, d.o.o. (prej se je imenovalo: TI, PODJETJE ZA INFORMATIKO, SVETOVANJE, TRGOVINO IN STORITVE, d.o.o.); MP Naložbe, družba za naložbe, d.d. (Medvešek Pušnik, Borznoposredniška hiša, d.d.); ORG. TEND, družba za proizvodnjo, trgovino, posredništvo, svetovanje in storitve, d.o.o.; PINUS, tovarna kemičnih izdelkov, d.d.; PLANET GV, Poslovno izobraževanje, d.o.o.; POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d.; PRAVNO-INFORMACIJSKI CENTER NEVLADNIH ORGANIZACIJ – PIC, Ljubljana; RACIO, družba za razvoj človeškega kapitala, d.o.o.; RACIO SOCIAL – zavod za razvoj socialnih in zaposlitvenih programov; SAVA, družba za upravljanje in financiranje, d.d.; SI.MOBIL, telekomunikacijske storitve, d.d.; ŠS, storitveno podjetje, d.o.o.; TERO, d.o.o. (v likvidaciji); TOM, tovarna opreme, d.d.³ (v stečaju); UNIJA, računovodska hiša, d.d.; Fakulteta za kmetijstvo, Univerza v Mariboru; YDRIA MOTORS, proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.; ZAVAROVALNICA MARIBOR, delniška zavarovalna družba. Podjetje MEDIADE, inovativno založništvo, d.o.o., je prejelo le priznanje, saj ni izpolnjevalo pogoja o minimalnem številu zaposlenih (AJPES; CDPP 2012d).

Leta 2008 je osnovni certifikat prejelo 17 podjetij oziroma organizacij, leta 2009 11 organizacij, leta 2010 pa le 9 podjetij. V letu 2010 so bili podeljeni tudi t.i. polni certifikati

³ TOM d.d. je bil v postopku pridobitve certifikata do začetka postopka stečaja.

Družini prijazno podjetje, in sicer je le-tega prejelo kar 19 podjetij oziroma organizacij⁴ (CDPP 2012č), ki so v letu 2007 pridobila tudi osnovni certifikat.

V lanskem letu, torej v letu 2011, je osnovni certifikat prejelo naslednjih 41 podjetij oziroma organizacij: AGROLIT, podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve, d.o.o.; ANDRAGOŠKI ZAVOD MARIBOR-LJUDSKA UNIVERZA; Banka Volksbank, d.d.; CarShipping Koper, d.o.o.; CENTER ZA USPOSABLJANJE, DELO IN VARSTVO DOBRNA; DANFOSS TRATA, regulacije ogrevanja, prezračevanja in klimatizacije, d.o.o.; DRUŽBA ZA AVTOCESTE V REPUBLIKI SLOVENIJI d.d. (DARS); DOM STAREJŠIH OBČANOV LJUTOMER; DOSOR, dom starejših občanov, d.o.o.; DRAVSKE ELEKTRARNE MARIBOR, d.o.o.; DRUŠTVO PROJEKT - ČLOVEK; ELEKTRO CELJE ENERGIJA, podjetje za prodajo elektrike in drugih energentov, svetovanje in storitve, d.o.o.; ELEKTRO CELJE, podjetje za distribucijo električne energije, d.d.; ELEKTRO GORENJSKA, podjetje za distribucijo električne energije, d.d.; FIPOSOR, finančno poslovne storitve in davčno svetovanje, d.o.o.; GENERALI, zavarovalnica, d.d., Ljubljana; GRIESHABER, logistika, d.o.o.; HIT ALPINEA, Družba za turizem, d.d.; INFORMATIKA, informacijske storitve in inženiring, d.d.; JAVNI SKLAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ KADROV IN ŠTIPENDIJE; JAVNO PODJETJE ENERGETIKA LJUBLJANA, d.o.o.; MARCHE GOSTINSTVO, d.o.o.; MARIBORSKI VODOVOD, javno podjetje, d.d.; MESTNA OBČINA NOVO MESTO; MICROSOFT, družba za računalniške programe in opremo, d.o.o., Ljubljana; MIKROGRAFIJA, trgovina, d.o.o.; MLEKARNA CELEIA, mlekarstvo in sirarstvo, d.o.o.; NOVA LJUBLJANSKA BANKA, d.d., Ljubljana; PRAH, izobraževalni center, avtošola in drugo izobraževanje, d.o.o.; PSIHIATRIČNA BOLNIŠNICA BEGUNJE; RAIFFEISEN BANKA, d.d.; SAUBERMACHER – KOMUNALA – podjetje za odstranjevanje odpadkov Murska Sobota, d.o.o.; SMARTIS, informacijski sistemi, d.o.o.; SPLOŠNA BOLNIŠNICA JESENICE; STEKLARNA HRASTNIK, družba za proizvodnjo steklenih izdelkov, d.d.; TERME DOBRNA, termalno zdravilišče d.d.; TERME MARIBOR, turizem, zdravstvo, rekreacija, d.d.; Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča; VZAJEMNA, zdravstvena zavarovalnica, d.v.z.; ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO KRANJ; ŽALE, javno podjetje, d.o.o. (AJPEŠ; CDPP 2012e).

⁴ Leta 2010 so polni certifikat Družini prijazno podjetje prejela naslednja podjetja, ki so leta 2007 že prejela osnovni certifikat: AJM okna-vrata-senčila, d.o.o., Domenca d.o.o., Družina d.o.o., HELISO tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo d.o.o., IBM Slovenija d.o.o., Infotehna d.o.o., Kopa Golnik, LEK farmacevtska družba d.d., Mikro+Polo d.o.o., Mimovrste d.o.o., Planet GV d.o.o., Poslovna skupina Sava, Poslovni sistem Mercator d.d., RACIO družba za razvoj človeškega kapitala d.o.o., Si.mobil d.d., ŠS d.o.o., UNIJA računovodska hiša d.d., Ydria Motors d.o.o. in Zavarovalnica Maribor d.d. (CDPP 2012e).

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 Značilnosti podjetij

6.1.1 Primerjava podjetij glede na kraj in pokrajino

Največ podjetij je tako v letu 2007 kot tudi v letu 2011 prihajalo iz Ljubljane in njene neposredne okolice, in sicer skoraj tretjina vseh podjetij oziroma organizacij. Ljubljani z okolico je sledilo drugo največje slovensko mesto z bližnjo okolico, tj. Maribor. Maribor z okolico je predstavljal približno šestino vseh sodelujočih podjetij oziroma organizacij. Ostala slovenska mesta niso bila posebej zastopana. Večino slovenskih krajev oziroma mest je predstavljalo le eno samo podjetje oziroma organizacija. Ostali kraji in mesta so: Begunje, Celje, Dobrna, Domžale, Golnik, Hrastnik, Idrija, Jesenice, Koper, Kranj, Kranjska Gora, Leskovec pri Krškem, Litija, Ljutomer, Mokronog, Murska Sobota, Novo mesto, Ormož, Petrovče, Ptuj, Rače, Radenci, Rogaška Slatina, Slovenj Gradec.

V tabeli 6.1 je prikazana zastopanost podjetij po pokrajinah⁵. Največ podjetij je v obeh letih prihajalo iz Osrednje Slovenije. Osrednjeslovenski regiji sledi podravska regija, ki je v letu 2007 predstavljala skoraj tretjino vseh podjetij oziroma organizacij, v letu 2011 pa le še petino. V letu 2007 ni bilo nobenega podjetja iz Pomurja ali Južne Primorske, v letu 2011 pa nobenega podjetja iz Severne Primorske. Podjetja oziroma organizacije so bila v letu 2011 enakomerneje razporejena po Sloveniji, saj je le ena regija oziroma pokrajina izstopala, tj. Osrednja Slovenija. V letu 2007 sta močno izstopali dve regiji, to sta bili Podravje in Osrednja Slovenija. Najmanj podjetij je v obeh letih prihajalo iz Pomurja in Primorske. Zmanjšal se je delež podjetij, ki predstavljajo naslednje pokrajine: Podravje, Gorenjska, Osrednja Slovenija

⁵ V zadnjih letih se je v Sloveniji veliko govorilo tudi o ustanavljanju pokrajin in regij. Ker ne ene ne druge še niso ustanovljene, sem se pri analizi pokrajin oprla na regionalno sonaravno členitev Slovenije. Vrišer (ur. 1999) razdeli Slovenijo na naslednjih osem pokrajin: Pomurje (Murska Sobota, Ljutomer, Gornja Radgona), Podravje (Maribor, Ravne, Slovenj Gradec, Ptuj), Savinjska (Celje, Velenje), Gorenjska (Kranj, Jesenice, Radovljica, Škofja Loka), Osrednja Slovenija (Ljubljana, Kamnik, Domžale, Trbovlje, Postojna, Kočevje), Jugovzhodna Slovenija (Novo mesto, Trebnje, Krško, Brežice, Črnomelj, Metlika), Severna Primorska (Nova Gorica, Tolmin, Idrija), Južna Primorska (Koper, Sežana). Slednjo delitev sem izbrala zaradi tega, ker se mi je zdela najprimernejša pri razlagi oziroma predstavi, od kod oziroma iz katerega dela Slovenije prihajajo podjetja, ki so bila vključena v procesu certificiranja.

in Severna Primorska. Povečal pa se je delež podjetij, ki prihajajo iz Pomurja, Savinjske, Jugovzhodne Slovenije in Južne Primorske.

Tabela 6.1: Zastopanost podjetij/organizacij po pokrajinah

Pokrajina	2007		2011	
	Št. org.	%	Št. org.	%
Pomurje	/	/	3	7,3
Podravje	10	31,3	8	19,5
Savinjska	2	6,3	6	14,6
Gorenjska	4	12,5	5	12,2
Osrednja Slovenija	13	40,5	15	36,6
Jugovzhodna Slovenija	2	6,3	3	7,3
Severna Primorska	1	3,1	/	/
Južna Primorska	/	/	1	2,5
	32	100	41	100

Pojasnilo pojmov:

Št. org. = število organizacij, ki prihajajo iz določene pokrajine

% = delež organizacij, ki prihajajo iz določene pokrajine

6.1.2 Primerjava podjetij glede na javni in zasebni sektor

V obeh letih so prevladovala zasebna podjetja, četudi se je delež slednjih nekoliko zmanjšal (glej tabelo 6.2). Tako je v letu 2007 bilo le 5 javnih podjetij oziroma organizacij, leta 2011 pa 9. Med javnimi podjetji sodelujejo predvsem bolnišnice oziroma zdravstveni domovi, domovi za starejše in izobraževalne ustanove. Med zasebnimi podjetji pa se pojavljajo predvsem znana in uspešna podjetja, ki so prepoznavna širši Sloveniji.

Tabela 6.2: Primerjava podjetij glede na sektor

	2007		2011	
	Št. podjetij	% podjetij	Št. podjetij	% podjetij
ZASEBNA	27	84	32	78
JAVNA	5	16	9	22
	32	100	41	100

Pojasnilo pojmov:

Št. podjetij = število podjetij, ki so se v posameznem letu uvrščala med zasebna ali javna

% podjetij = delež podjetij, ki so se v posameznem letu uvrščala med zasebna ali javna

6.1.3 Primerjava podjetij glede na število zaposlenih

Tabela 6.3: Primerjava podjetij glede na velikost podjetja

	2007		2011	
	Št. podjetij	% podjetij	Št. podjetij	% podjetij
MAJHNA	14	44	10	24,5
SREDNJE VELIKA	8	25	17	41,5
VELIKA	10	31	14	34
	32	100	41	100

Pojasnilo pojmov:

Št. podjetij = število podjetij, ki so se v posameznem letu uvrščala v določeno kategorijo velikosti

% podjetij = delež podjetij, ki so se v posameznem letu uvrščala v določeno kategorijo velikosti

Certifikat lahko pridobijo le podjetja, ki imajo najmanj deset⁶ zaposlenih. Podjetja sem razdelila v tri skupine: 1. majhna, ki zaposlujejo med 10 in 50 ljudi, 2. srednje velika, ki zaposlujejo med 51 in 250 ljudi ter 3. velika podjetja, ki imajo 251 ali več zaposlenih. V tabeli 6.3 sta prikazana število in delež podjetij, ki se uvrščajo v omenjene skupine. V letu 2007 je bila skoraj polovica podjetij majhnih, saj so zaposlovala manj kot 50 ljudi, medtem ko je bilo v letu 2011 največ srednje velikih podjetij, ki so predstavljala dobrih 40 % vseh sodelujočih v tistem obdobju. Temu so v obeh letih sledila velika podjetja. Četrtni delež so imela v letu 2007 srednje velika podjetja, v letu 2011 pa majhna podjetja. Opazimo lahko, da se delež velikih podjetij ne spreminja, medtem ko si vloge izmenjujejo majhna in srednje velika podjetja. V letu 2011 je bilo manj majhnih podjetij, a več srednje velikih.

6.1.4 Primerjava podjetij glede na proizvodno in storitveno dejavnost

V tabeli 6.4 so podjetja razdeljena na proizvodno in storitveno dejavnost. Proizvodnih podjetij je bilo v obeh letih manj kot četrtina, njihov delež pa je v letu 2011 v primerjavi z letom 2007 upadel. Če podjetja, ki proizvajajo in distribuirajo električno energijo, štejem med storitvena in ne med proizvodna, je upad proizvodnih podjetij ogromen. Razmerje med proizvodnimi in

⁶ V letu 2007 eno podjetje ni ustrezalo oziroma izpolnjevalo pogoja glede števila zaposlenih, saj je zaposlovalo manj kot deset ljudi. Podjetje zato ni pridobilo certifikata Družini prijazno podjetje, je pa prejelo priznanje.

storitvenimi podjetji je bil v Sloveniji v letu 2010⁷ približno 25/75 (SURS 2012). Takšno razmerje je prisotno tudi med prejemniki osnovnega certifikata.

Tabela 6.4: Primerjava podjetij glede na proizvodno in storitveno dejavnost

	2007		2011		Slovenija 2010 (v %)
	Št. podjetij	% podjetij	Št. podjetij	% podjetij	
PROIZVODNA	7	22	3 (8)*	7 (20)*	25,4
STORITVENA	25	78	38 (33)*	93 (80)*	74,5
	32	100	41	100	100

Pojasnilo pojmov:

Št. podjetij = število podjetij, ki so se v posameznem letu uvrščala med proizvodna in storitvena

% podjetij = delež podjetij, ki so se v posameznem letu uvrščala med proizvodna in storitvena

* v oklepaju so upoštevana elektro podjetja

Preverjanje hipoteze H1: *Zaradi gospodarske krize bo v generaciji 2011 manj proizvodnih podjetij oziroma tistih podjetij, katerih dejavnost je v krizi.*

V letu 2011 je osnovni certifikat prejelo manj proizvodnih podjetij kot v letu 2007. Zmanjšano število je verjetno posledica gospodarske krize, ki je v Sloveniji močno prizadela predvsem proizvodno dejavnost, z gradbeništvom kot eno izmed glavnih panog na čelu. Kljub vsemu pa ostaja delež primerljiv s slovenskim povprečjem iz leta 2010. Hipotezo, da je manj proizvodnih podjetij, lahko potrdim.

6.2 Primerjava izbranih ukrepov 2007 in 2011

6.2.1 Primerjava področij izbranih ukrepov in ukrepov v katalogu ukrepov

V tabeli 6.5 je prikazano število ukrepov, ki so jih izbrala podjetja, in pa število ukrepov, ki so bili na voljo v katalogu ukrepov. Največ ukrepov je bilo v katalogu v obeh letih na voljo s področij delovnega časa in razvoja kadrov, najmanj pa s področja delovnega mesta. Podjetja so v obeh letih izbrala največ ukrepov s področij delovnega časa, politike informiranja in

⁷ Pri analizi sem dejavnosti razvrstila glede na proizvodno in storitveno dejavnost. Zadnji objavljeni podatki pa so iz leta 2010.

komuniciranja ter razvoja kadrov, najmanj pa s področij delovnega mesta in storitev za družino. S področja organizacije dela so bili v obeh letih izbrani skorajda vsi ukrepi, ki so bili na voljo v katalogu. Večina ukrepov je bila v letu 2011 izbranih tudi s področij večšine vodstva in strukture plačila ter nagrajevanih dosežkov. V letu 2007 pa je bil med ukrepi tudi en dodatni predlog.

Tabela 6.5: Število izbranih ukrepov v primerjavi s številom ukrepov v katalogu ukrepov

Zap. št.	Področje aktivnosti	Št. ukrepov 2007		Št. ukrepov 2011	
		Katalog	Izbrani	Katalog	Izbrani
1.	Delovni čas	17	11	17	11
2.	Organizacija dela	10	8	9	8
3.	Delovno mesto	7	4	4	3
4.	Politika informiranja in komuniciranja	18	11	10	8
5.	Veščine vodstva	15	8	7	5
6.	Razvoj kadrov	22	12	11	6
7.	Struktura plačila in nagrajevani dosežki	7	4	9	8
8.	Storitve za družino	14	5	11	5
9.	Dodatni predlog	/	1	/	/
		110	64	78	54

Pojasnilo pojmov:

Zap. št. = zaporedna številka področij aktivnosti

Št. ukrepov = število ukrepov, ki so bili na voljo v katalogu ukrepov na določenem področju in število izbranih ukrepov

Preverjanje hipoteze H2: *Število izbranih ukrepov generacije podjetij/organizacij 2011 je v primerjavi z generacijo 2007 manjše.*

Najmanjše število izbranih ukrepov generacije 2007 je bilo štiri, največje pa dvajset. V povprečju je vsako podjetje izbralo skoraj deset ukrepov. Najmanjše število izbranih ukrepov generacije 2011 je bilo osem, največje pa sedemnajst. V povprečju je vsako podjetje izbralo dvanajst ukrepov. Obvezni ukrepi so verjetno vplivali na večje število izbranih ukrepov, četudi bi podjetja lahko izbrala manj ostalih ukrepov. V letu 2007 so podjetja skupaj izbrala 64 različnih ukrepov oziroma 58 %, leta 2011 pa 54 ukrepov oziroma 69 % vseh ukrepov iz kataloga. Hipoteze ne morem potrditi, saj sta se število in delež izbranih ukrepov povečala.

6.2.2 Vključenost področij aktivnosti

Tabela 6.6: Koliko organizacij je izbralo vsaj en ukrep z določenega področja aktivnosti?

Zap. št.	Področje aktivnosti	2007 N=32		2011 N=41		Razlika v %
		Št. org.	%	Št. org.	%	
1.	Delovni čas	31	97	38	93	- 4
2.	Organizacija dela	22	69	35	85	+ 23
3.	Delovno mesto	10	31	3	7	- 77
4.	Politika informiranja in komuniciranja	31	97	41	100	+ 3
5.	Veščine vodstva	23	72	41	100	+ 39
6.	Razvoj kadrov	26	81	23	56	- 31
7.	Struktura plačila in nagrajevani dosežki	11	35	26	63	+ 80
8.	Storitve za družino	8	25	30	73	+ 292
9.	Dodatni predlog	1	3	/	/	- 100

Pojasnilo pojmov:

Zap. št. = zaporedna številka vseh osmih področij aktivnosti in dodatnih predlogov

Št. org. = število organizacij/podjetij, ki so izbrala ukrep/e z določenega področja

% = delež organizacij/podjetij, ki so izbrala ukrepe iz omenjenega področja, glede na celotno število sodelujočih

Razlika v % = predstavlja rast ali padec primerjanih odstotkov v letu 2011 glede na leto 2007

Večina organizacij v obeh letih je izbrala vsaj en ukrep s področij delovnega časa in politike informiranja in komuniciranja. V letu 2007 je več kot dve tretjini podjetij izbralo vsaj en ukrep s področij organizacije dela, veščin vodstva in razvoja kadrov, v letu 2011 pa s področij organizacije dela in storitev za družino. Najmanj podjetij je v letu 2007 izbiralo ukrepe s področij delovnega mesta, strukture plačil in nagrajevanih dosežkov ter storitev za družino. Generacija 2011 je najmanj ukrepov izbrala s področja delovnega mesta, medtem ko je ostala področja izbrala približno polovica sodelujočih. V letu 2007 je bil predlagan tudi dodatni ukrep, medtem ko v letu 2011 ne. Najbolj se je povečal delež podjetij, ki so izbrala vsaj en ukrep s področja storitev za družino. Delež podjetij je najbolj upadel na področju delovnega mesta (glej tabelo 6.6).

Tabela 6.7: S koliko področij delovanja so podjetja izbrala ukrepe?

S koliko področij delovanja so podjetja izbrala ukrepe?	2007		2011		Razlika v %
	Št. org.	%	Št. org.	%	
1 (eno področje)	/	/	/	/	/
2 (dve področji)	/	/	/	/	/
3 (tri področja)	5	15,6	/	/	- 100
4 (štiri področja)	6	18,8	5	12,2	- 35
5 (pet področij)	7	21,9	10	24,4	+ 11
6 (šest področij)	9	28,1	16	39,0	+ 39
7 (sedem področij)	5	15,6	9	22,0	+ 41
8 (osem področij)	/	/	1	2,4	+ 100
9 (devet področij)	/	/	/	/	/
	32	100	41	100	

Pojasnilo pojmov:

Št. org. = število organizacij/podjetij, ki so izbrala ukrep/e na različnih področjih, razvrščene od enega do devet področij delovanja

% = delež organizacij/podjetij, ki so izbrala ukrep/e, razvrščene od enega do devet področij delovanja, glede na celotno število sodelujočih

Razlika v % = predstavlja rast ali padec primerjanih odstotkov v letu 2011 glede na leto 2007

Preverila sem tudi, s koliko področij so podjetja izbrala ukrepe. V letu 2007 so bili izbrani ukrepi v povprečju porazdeljeni na pet področij delovanja, leta 2011 pa na skoraj šest področij. Leta 2007 je bilo najmanjše število področij tri, največje pa sedem, največ podjetij pa je ukrepe porazdelilo med šest področij. Nobeno podjetje v letu 2007 ni izbralo ukrepov iz vseh osmih področij oziroma hkrati podalo še dodatnega predloga, medtem ko je leta 2011 eno podjetje izbralo ukrepe iz vseh osmih področij delovanja. Generacija 2011 je največkrat ukrepe porazdelila na šest področij, sicer pa prevladuje še porazdelitev na pet in sedem področij. Najmanjše število področij je bilo v letu 2011 štiri, v letu 2007 pa tri, kar je posledica tega, da se je število obveznih ukrepov povečalo, prihajati pa morajo iz različnih področij (glej tabelo 6.7).

6.2.3 Najpogosteje izbrani ukrepi

Tabela 6.8: Primerjava najpogosteje izbranih ukrepov

Podr.	Ukrep	2007		2011	
		Št. org. N=32	%	Št. org. N=41	%
Obvezni ukrepi*					
4	Odnosi z javnostmi**	22	69	/	/
	Komuniciranje z zaposlenimi	/	/	41	100
	Komuniciranje z zunanjo javnostjo	/	/	41	100
5	Izobraževanje za vodilne	8	25	41	100
4	Raziskava/e med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine	/	/	29	71
	Mnenjske raziskave	19	59	12	29
	Skupaj	/	/	41	100
Najpogostejši skupni ukrepi					
1	Otroški časovni bonus	23	72	32	78
4	Zabava / Izlet za zaposlene	9	28	11	27
2	Ukrepi za varovanje zdravja	8	25	19	46
1	Fiksen osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	8	25	12	29
1	Letni dopust	8	25	14	34
Ostali najpogostejši ukrepi					
5	Filozofija / Načela	10	31	4	10
6	Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti	8	25	9	22
4	Delovna srečanja / Zbori zaposlenih	8	25	9	22
4	Brošure	8	25	10	24
1	Časovni konto	6	19	15	37
4	Dan odprtih vrat	9	28	/	/
6	Razgovor s sodelavci	8	25	/	/
2	Tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	/	/	24	59
8	Novoletno obdarovanje otrok	/	/	24	59
7	Obdaritev novorojenca	/	/	20	49
6	Vključitev tematike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore	/	/	14	34
1	Dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi izrednih družinskih razlogov	/	/	11	27

Pojasnilo pojmov:

Podr. =področje aktivnosti: 1-delovni čas, 2-organizacija dela, 3-delovno mesto, 4-politika informiranja in komuniciranja, 5-veščine vodstva, 6-razvoj kadrov, 7-struktura plačila in nagrajevani dosežki, 8-storitve za družine

Št. org. = število organizacij/podjetij, ki so izbrala ta ukrep

% = delež organizacij/podjetij, ki so izbrala ukrepe iz omenjenega področja, glede na celotno število sodelujočih

* V letu 2007 ni bil obvezen noben ukrep.

** Odnosi z javnostmi so se v letu 2011 razdelili na komuniciranje z zaposlenimi in komuniciranje z zunanjimi javnostmi.

V tabeli 6.8 sem primerjala najpogosteje⁸ izbrane ukrepe v obeh letih. Od leta 2011 dalje so obvezni štirje ukrepi, ki so jih izbrala tudi vsa podjetja generacije 2011. Četudi ti ukrepi niso bili obvezni v letu 2007, so bili med najpogosteje izbranimi ukrepi v tistem obdobju. Najpogostejši ukrep, ki ni bil obvezen za nobeno generacijo podjetij, je otroški časovni bonus. Temu sledijo še štirje ukrepi, ki jih je izbralo najmanj 25 % podjetij iz vsake generacije. Potem pa sledi še pet ukrepov, ki je bilo uvrščenih med najpogostejše le v eni izmed generacij, v drugi pa ne, in kar sedem ukrepov, ki so se kot najpogostejši pojavili v eni izmed generacij podjetij, v drugi pa sploh ne.

Najpogosteje izbrani ukrepi v obeh generacijah se uvrščajo med sedem področij, od tega jih je pet v obeh generacijah. Najbolj zastopani področji pri obeh generacijah sta delovni čas in politika informiranja ter komuniciranja. Delovno mesto ni bilo v nobeni generaciji podjetij zastopano kot področje, ki bi imelo najpogosteje izbrane ukrepe. Dve področji iz leta 2011 pa tudi nista bili zastopani v letu 2007 (glej tabelo 6.9).

Tabela 6.9: Primerjava področij aktivnosti med najpogosteje izbranimi ukrepi pri obeh generacijah

Področje aktivnosti	2007		2011		Razlika v %
	Št. ukr.	%	Št. ukr.	%	
Delovni čas	4	12,5	5	23,8	- 52,5
Organizacija dela	1	3	2	9,5	- 31,6
Delovno mesto	/	/	/	/	/
Politika informiranja in komuniciranja	6	40	8	38,1	- 4,75
Veščine vodstva	2	10	2	9,5	- 5
Razvoj kadrov	2	10	2	9,5	- 5
Struktura plačila in nagrajevani dosežki	/	/	1	4,8	+ 100
Storitve za družino	/	/	1	4,8	+ 100
	15	100	21	100	

Pojasnilo pojmov:

Št. ukr. = število ukrepov, ki so bili uvrščeni med najpogosteje izbranimi, iz določenega področja

% = delež organizacij/podjetij, ki so izbrala ukrep iz določenega področja

Razlika v % = predstavlja rast ali padec primerjanih odstotkov v letu 2011 glede na leto 2007

⁸ Kriterij pogostosti je vsaj 25 % podjetij v eni izmed generaciji, ki je izbralo določen ukrep.

Preverjanje hipoteze H3: *Vsebinskih razlik med najpogosteje izbranimi ukrepi med generacijama ni, z izjemo ukrepov, ki so od leta 2008 obvezni.*

Za preverjanje hipoteze sem vzela tiste ukrepe, ki so se v eni generaciji pojavili v več kot 25 % organizacij. Pri pregledu najpogosteje izbranih ukrepov lahko potrdim, da med najpogosteje izbranimi ukrepi in pa področji ni sprememb. Ukrepi, ki so od leta 2011 obvezni, to so izobraževanje za vodilne, komuniciranje z zaposlenimi in zunanjimi javnostmi, ter raziskave med zaposlenimi so bili najpogosteje izbrani ukrepi tudi v letu 2007, le da jih niso izbrala ravno vsa podjetja. Sicer pa najpogosteje izbrani ukrepi prihajajo iz istih področij pri obeh generacijah. Spremembe so opazne le znotraj področij, ko se kakšen ukrep uvrsti pred drugega. Izmed vseh ukrepov lahko naštejemo kar nekaj skupnih in najpogosteje izbranih ukrepov. Najpogosteje izbrani ukrepi (vsaj 50 % podjetij) se niso spremenili, ostali pa so se.

6.3 Gospodarska kriza in stroški certificiranja

Nemška agencija Prognos AG je izvedla študijo *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen* (v Ule in Kuhar 2003), katere namen je bila analiza stroškov in koristi. Analiza je pokazala, da se podjetjem tudi iz finančnega vidika splača uvajati družini prijazne ukrepe. Primerjava med prihranki in stroški je pokazala povračilo investicije. Podjetje naj bi se izognilo tudi do 50 % stroškov, ki nastanejo kot posledica nezadostne združljivosti poklica in družine, kot so na primer stroški fluktuacije, premoščanja, vnovičnega vključevanja v delo in podobno. »Stroški za prijaznost do družine so občutno nižji od stroškov za novo iskanje delavcev, njihovo vpeljavo, manjkajoči čas.« (Ule in Kuhar 2003, 125) Podjetjem to prinaša tudi konkurenčno prednost, višjo motiviranost in pripadnost zaposlenih podjetju. Tudi na Ekvilib Inštitutu menijo, da se podjetjem izplača vključiti v postopek certificiranja, četudi je morda strošek na začetku nekoliko večji. Pomembno je namreč gledati dolgoročno, pri čemer je glavni poudarek na stalni izboljšavi. Takim podjetjem ljudje bolj zaupajo, se počutijo varne in manj obremenjene. Tudi iskalci zaposlitve prepoznajo v podjetju, ki ima certifikat, neko varnost, da jih podjetje ne bo izkoristilo in jim bo pomagalo, če se bodo znašli v nepredvideni situaciji. Začetni strošek oziroma vložek je precej visok, vendar se je zmanjšal, saj večji del subvencionira ESS. Breme za podjetje je le še obnavljanje certifikata, ki poteka vsaka tri leta. Obnavljanje certifikata nas stane manj kot 1.000 € letno, vendar če podjetje uspe zmanjšati bolniške odsotnosti (t.i. zdravstveni

absentizem), stroške, povezane z odhodi zaposlenih (t.i. fluktuacija), in podobno, te stroške podjetje pokrije v manj kot enem letu. Absentizem in fluktuacija, oboje kot posledica nevzdržnih razmer na trgu dela, in pa ogromne količine stresa, ki so jim zaposleni vedno bolj podvrženi, so namreč zelo pereč problem na slovenskem trgu dela in zaposlovanja. V Sloveniji naj bi letno zaradi absentizma izgubili nekje med 10 in 11 milijonov delovnih dni oziroma okrog 4 % (Kos 2010). Ena izmed prednosti, ki jo prav tako ponujajo ukrepi za pridobitev certifikata, je tudi možnost dela od doma, s čimer bi podjetje prihranilo stroške, povezane z najemi prostorov, ki v Sloveniji v zadnjih letih dosegajo vrtooglave zneske. Delo na domu naj bi bilo v prihodnje zelo pomembno, izkušeni svetovalci pa podjetju pomagajo to tudi izvesti.

Seveda pa ne vidijo vsa podjetja v pridobitvi certifikata samo dobrih lastnosti. Kot sem že prej omenila, je lahko začetni strošek in vložek dokaj velik, saj gre za dolgoročnejshe učinke. Veliko podjetij, še posebej v današnjih kriznih časih, si tega ne more privoščiti oziroma ta denar raje nameni reševanju podjetja in plačam zaposlenih. Marsikatero podjetje meni, da se lahko teh ukrepov loti tudi samo, brez podpore strokovnjakov/svetovalcev. Družini prijazne politike so uvedli že v kar nekaj podjetjih, zato se tudi vsa ne odločijo, da bi vstopila v postopek pridobitve certifikata, saj menijo, da uspešno opravljajo zastavljene cilje.

Najbolj zastopana gospodarska dejavnost so storitve oziroma usluge, kamor uvrščamo predvsem IT, bančništvo in izobraževalne ustanove. V letu 2011 je sodelovalo kar nekaj podjetij, ki delujejo na področju električne energije, zdravstva in zdravstvenih storitev, medtem ko jih v letu 2007 ni bilo oziroma veliko manj. Kar nekaj podjetij zastopa tudi sektor bančništva in zavarovalništva, ki pa je trenutno v krizi, čeprav je v letu 2011 sodelovalo več podjetij s tega področja kot v letu 2007. Med podjetji so zastopani tudi naslednji sektorji, kot so turizem, svetovanje, farmacevtska in kemična industrija, trgovina in še nekaj dejavnosti, ki pa so imele v obeh letih le enega predstavnika med podjetji. Med dobitniki osnovnega certifikata ni nobenega gradbenega podjetja. Gradbeništvo je v Sloveniji v zelo nezavidljivem položaju, saj propada zelo hitro, kar pa je posledica napačnih naložb in vodenja podjetij. V prihodnje pričakujem, da se bo povečalo število podjetij, ki bodo prihajala iz zdravstva, turizma, informacijske tehnologije in telekomunikacijskih storitev, farmacevtske industrije, izobraževalnih institucij.

7 SKLEP

Sodobne družbe so zelo dinamične in raznolike. Tudi organizacije so ujete v vrtincu stalnih izboljšav in pritiskov s strani konkurence. Prav nič drugačno pa ni niti poklicno in družinsko življenje posameznikov. Način življenja ljudi se je spremenil, spremenile pa so se tudi vrednote v življenju. Intenzifikacija dela in stalna razpoložljivost delodajalcu sta močno vplivali na posameznikovo zasebno življenje in preživljanje njegovega prostega časa. Država je z zakonodajo posegla na področje delovnih razmerij in zaščitila delavce in določene družbene skupine. V tej smeri so se razvile tudi fleksibilne oblike zaposlovanja, ki omogočajo zaposlenim lažje usklajevanje obeh sfer življenja.

Certifikat pomaga podjetjem pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih, v Sloveniji je bil prvič podeljen v letu 2007, ko ga je prejelo 32 podjetij oziroma organizacij, leta 2011 pa 41. Tudi certifikat in postopek certificiranja sta se v teh letih spremenila in razvijala, da bi lahko zagotovili kakovostno izvajanje storitev. Največ podjetij je v obeh letih prihajalo iz Ljubljane oziroma iz njene okolice, sledil je Maribor z okolico. V obeh letih so prevladovala zasebna podjetja. Skoraj polovica podjetij v letu 2007 je bilo majhnih, v letu 2011 pa srednje velikih. Večina podjetij oziroma organizacij je prihajalo iz storitvenega sektorja, medtem ko je bilo le nekaj podjetij iz proizvodnega sektorja. Kljub krizi v zadnjih letih se v postopek vključuje vedno več podjetij. V letu 2011 so se vključila tudi nekatera podjetja, za katera sta značilna pomanjkanje delovne sile in zahtevno delo, to pa je tudi razlog, da je kvalitetno in uravnoteženo življenje zaposlenih toliko bolj pomembno.

Podjetja ob pomoči strokovno usposobljenih ocenjevalcev dovršijo svojo politiko upravljanja s človeškimi kadri, kar potencialno vpliva tudi na lažje in uspešnejše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Ker se zvišujejo pričakovanja, je potrebno nenehno izboljševanje. Naloga menedžerjev pa je upravljanje s človeškimi viri, saj je organizacija oziroma podjetje lahko uspešno le, če so uspešni in zadovoljni tudi njeni zaposleni. Certifikat tako postaja uveljavljena praksa vseh uspešnih podjetij, znanje pa je naša perspektiva v prihodnosti.

8 LITERATURA

AJPES. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/podjetja/?niz=> (9. julij 2012).

Berufundfamilie gGmbH. Dostopno prek: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php> (11. julij 2012).

Brewster, Chris in Henrik Holt Larsen. 2000. Flexibility in HRM: Contradictions in Organizational Survival. V *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*, ur. Chris Brewster in Henrik Holt Larsen, 125–146. Oxford: Blackwell.

Certifikat Družini prijazno podjetje (CDPP). 2012a. *Certifikat Družini prijazno podjetje: KER VERJAMETE V SVOJE ZAPOSLENE IN NJIM STOJITE OB STRANI*. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/uvodna_predstavitev_dpp2012.pdf (11. junij 2012).

--- 2012b. *Javni poziv za sofinanciranje postopka pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje iz sredstev Evropskega socialnega sklada v letu 2012*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (11. junij 2012).

--- 2012c. *Katalog ukrepov*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/katalog-ukrepov/> (11. junij 2012).

--- 2012č. *Seznam imetnikov*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/seznam-imetnikov/> (11. junij 2012).

--- 2012d. *Seznam prejemnikov osnovnega certifikata »družini prijazno podjetje« v letu 2007*. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/seznam_prejemnikov_certifikata_15.5.2007.pdf (11. junij 2012).

--- 2012e. *Seznam prejemnikov osnovnega certifikata »družini prijazno podjetje« v letu 2011*. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/seznam_prejemnikov_osnovnega_certifikata_2011.pdf (11. junij 2012).

--- 2012f. *Stroški postopka pridobitve certifikata družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/stroski-certificiranja/> (11. junij 2012).

--- 2012g. *Učinki certifikata*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/ucinki-certifikata/> (11. junij 2012).

Cvetko, Aleksej. 2006. Fleksibilnost delovnega časa. V *Reforme trga dela: strokovno gradivo*, 29. in 30. november 2006, Kongresni center Bernardin, Portorož, 43–48. Ljubljana: Planet GV.

Černigoj Sadar, Nevenka in Petra Vladimirov. 2004. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 259–281. Ljubljana: Sophia.

Černigoj Sadar, Nevenka. 2007. Uvajanje certifikata Družini prijazno podjetje v Sloveniji. V *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar, 100–112. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Dodič Fikfak, Metoda in Tanja Urdih Lazar. 2011. Zdravi delavci – pozitivne številke poslovanja organizacij. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 40 (9): 20–22.

Ekvilib Inštitut. 2007. *Katalog ukrepov*. Ljubljana: interni podatki.

--- 2011. *Katalog ukrepov: verzija 1.6*. Ljubljana: interni podatki.

--- 2012a. *Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/predstavitev_dpp.pdf (11. junij 2012).

--- 2012b. *Podatki o certifikatu Družini prijazno podjetje in katalogu ukrepov*. Ljubljana: interni podatki.

--- 2012c. *Pravila in postopek za pridobitev osnovnega in polnega certifikata »Družini prijazno podjetje«: verzija 1.7*. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pravila_2012_1.7.pdf (12. julij 2012).

Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ilič, Branko. 2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 174–202. Ljubljana: Sophia.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 230–258. Ljubljana: Sophia.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2006. Young men and women between employers' demands and parenthood. V *Reforme trga dela: strokovno gradivo, 29. in 30. november 2006, Kongresni center Bernardin, Portorož*, 109-119. Ljubljana: Planet GV.

--- ur. 2007. *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Klužer, Franci. 2006. Vladni predlogi glede politike zaposlovanja v Sloveniji. V *Reforme trga dela: strokovno gradivo, 29. in 30. november 2006, Kongresni center Bernardin, Portorož*, 59–64. Ljubljana: Planet GV.

Knaflič, Tadeja, Anja Svetina Nabergoj in Marko Pahor. 2010. Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 37 (8): 62–67.

Kos, Damjan, ur. 2010. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Križanič, France. 2002. Politika zaposlovanja in gospodarska politika. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 96–114. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane. 1996. Teamsko vodenje podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 73–121. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.

Nadoh, Jana in Klemen Podnar. 2004. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 153–173. Ljubljana: Sophia.

Papalexandris, Nancy. 2000. Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work. V *New Challenges for European Human Resource Management*, ur. Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer in Michael Morley, 124–140. Basingstoke: Macmillan.

Raholin, Andreja. 2009. *Uvajanje certifikata »Družini prijazno podjetje« v prakso: diplomsko delo*. Dostopno prek: Cobiss.

- Ramšak Pešec, Mojca. 2009. Kompetence vodij za uveljavljanje sprememb v javni upravi: Predstavitev raziskave, narejene med slovenskim predsedovanjem EU. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 27 (7): 60–63.
- Rashid, Mansoor, Jan Rutkowski in David Fretwell. 2005. Labor Markets. V *Labor markets and social policy in Central and Eastern Europe: the accession and beyond*, ur. Nicholas Barr, 59–87. Washington: The World Bank.
- Regini, Mario. 2003. The Dilemmas of Labour Market Regulation. V *Why Deregulate Labour Markets?*, ur. Gøsta Esping-Andersen in Mario Regini, 11–29. Oxford: Oxford University Press.
- Rejc, Miha in Jasna Suhadolc. 2011. HR, interno komuniciranje in družabni mediji – Pandorina skrinjica ali izziv prihodnosti? *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 40 (9): 15–19.
- Sánchez, Karin Elena. 2011. Vodenje z zgledom. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 41 (9): 26–29.
- Sedej, Mateja. 2006. Fleksibilne oblike zaposlitve – praktični primeri doma in v tujini. V *Reforme trga dela: strokovno gradivo, 29. in 30. november 2006, Kongresni center Bernardin, Portorož*, 73–78. Ljubljana: Planet GV.
- Senčur Peček, Darja. 2011. Prožna organizacija delovnega časa. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 42 (9): 24–29.
- Serlavós, Ricard in Mireia Aparicio-Velverde. 2000. Flexible Working Practices: The Challenges for Europe. V *New Challenges for European Human Resource Management*, ur. Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer in Michael Morley, 37–55. Basingstoke: Macmillan.
- Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2012. *Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2 (21. avgust 2012)
- Sušanj, Zoran. 2002. Sistem spremljanja in razvoj vodij v organizaciji. *Revija Kadri* 8 (VIII): 14–17.

Svetlik, Ivan in Dorotea Verša. 2002. Skrajševanje delovnega časa. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 118–141. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan in Martina Trbanc. 2002. Oblikovanje, izvajanje in evalvacija politike zaposlovanja. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 34–55. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, ur. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost družinskega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šimec, Maja in Manca Bežek. 2011. *Družini prijazno podjetje: magistrsko delo*. Dostopno prek: Cobiss.

Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

Ukaz o razglasitvi Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Ur. l. RS 43/2011. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201143&stevilka=2039> (25. julij 2012).

Ule, Mirjana in Metka Kuhar. 2003. *Mladi, družina, starševstvo: spremembe življenjskih potekov v pozni moderni*. Ljubljana: Fakulteta z družbene vede.

Verša, Dorotea. 1994. Zaposlitve s krajšim delovnim časom. V *Zaposlovanje: približevanje Evropi*, ur. Sonja Pirher in Ivan Svetlik, 139–148. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Vodopivec, Irena. 2002. Uporaba rezultatov ocenjevanja pri razvoju kadrov. *Revija Kadri* 8 (VIII): 14–17.

Vrišer, Igor, ur. 1999. *Pokrajine v Sloveniji*. Dostopno prek: http://www.mpju.gov.si/si/delovna_podrocja/lokalna_samouprava/pokrajine/ (25. julij 2012).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. l. RS 42/2002, 103-2007 – neuradno prečiščeno besedilo. Dostopno prek: http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zakon_o_delovnih_razmerjih/#c16842 (18. julij 2012).

Zidar Gale, Tatjana. 2009. Kako povedati, da bi drugi razumeli nas in mi druge. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 27 (7): 72.

Zupan, Nada. 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga A: Logotipa za osnovni in polni certifikat Družini prijazno podjetje



Vir: CDPP (2012b).

Priloga B: Seznam izbranih ukrepov generacije 2007

Področje	Ukrep	Št. org.
1	Otroški časovni bonus	23
4	Odnosi z javnostmi	22
4	Mnenjske raziskave	19
4	Pooblaščenec/-ci za vprašanja usklajevanja poklica in družine	15
4	Informacijske platforme	14
5	Filozofija / Načela	10
4	Dan odprtih vrat	9
4	Zabava / Izlet za zaposlene	9
6	Razgovor s sodelavci	8
6	Ukrepi vključevanja v delovno okolje po porodniškem dopustu	8
5	Izobraževanje za vodilne	8
4	Delovna srečanja / Zbori zaposlenih	8
4	Brošure	8
2	Ukrepi za varovanje zdravja	8
1	Fiksen osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	8
1	Koriščenje letnega dopusta	8
2	Informiranje o večjih prihajajočih spremembah	6
1	Časovni konto	6
7	Letni regres	5
3	Možnost dela doma	5
2	Službene poti	5
2	Timsko delo	5
1	Izmensko delo	5
7	Ponudba za prosti čas	4
6	Načrt ponovnega vključevanja	4
6	Oglaševanje enakih možnosti	4
5	Vodstvo in socialne veščine	4
8	Soba za otroke in starše	3
6	Ohranjanje stikov	3
6	Podpora aktivnemu očetovstvu	3
5	Ocene vodstva	3
4	Projektne skupine	3
3	Tele-delovno od doma	3
2	Analiza bolniških odsotnosti	3
2	Preverjanje delovnih procesov	3
1	Fleksibilni dnevni odmori	3
1	Skrajšan delovni čas zaradi družinskih obveznosti	3
8	Otroci v podjetju	2
8	Varstvo šolskih otrok	2
7	Posojila in finančna pomoč	2
7	Svetovanje in pomoč	2
6	»Selfmanagement« treningi	2
6	Pogovor pred povratkom	2
5	Naloge vodstva	2

Področje	Ukrep	Št. org.
5	Vodilni kot vzor	2
2	Kakovostni krog	2
1	Delitev dela	2
1	Postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti	2
8	Počitniške ponudbe	1
8	Prostor za nego	1
6	Individualni načrti kariernega razvoja	1
6	Sodelovanje odsotnih sodelavcev v ukrepih nadaljnega izobraževanja	1
6	Vzpodbujanje žensk	1
6	Opravljanje pomožnih aktivnosti za svojce	1
5	Celostna ocena (180 / 360°)	1
5	Opredelitev koncepta vodenja	1
4	Informativno pismo za življenjske partnerje	1
4	Posredovanje informacij odsotnim delavcem	1
3	Izmenično tele-delo	1
3	Pomoč pri selitvi	1
2	Nadomeščanje	1
1	Delovni čas po življenjskih fazah	1
1	Družinski premor	1
Dodatni	Obisk Dedka Mraza	1

Pojasnilo pojmov:

Področje = področje aktivnosti: 1-delovni čas, 2-organizacija dela, 3-delovno mesto, 4-politika informiranja in komuniciranja, 5-veščine vodstva, 6-razvoj kadrov, 7-struktura plačila in nagrajevani dosežki, 8-storitve za družine

Št. org. = število organizacij/podjetij, ki so izbrala ta ukrep

Priloga C: Seznam izbranih ukrepov generacije 2011

Področje	Ukrep	Št. org.
4	Komuniciranje z zaposlenimi	41
4	Komuniciranje z zunanjo javnostjo	41
5	Izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine	41
4	Raziskava/e med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine Mnenjske raziskave	29 12 Skupaj: 41
1	Otroški časovni bonus	32
2	Tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	24
8	Novoletno obdarovanje otrok	24
7	Obdaritev novorojenca	20
2	Ukrepi za varovanje zdravja	19
1	Časovni konto	15
1	Načrtovanje letnega dopusta	14
6	Vključitev tematike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore	14
1	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	12
1	Dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi izrednih družinskih razlogov	11
4	Druženje med zaposlenimi	11
4	Brošure	10
4	Delovna srečanja / Zbori zaposlenih	9
4	Pooblaščenec/ka za vprašanja usklajevanja poklica in družine	9
5	Ocenjevanje vodij s strani podrejenih	9
6	Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti	9
1	Organizacija dežurstva	7
4	Posredovanje informacij odsotnim sodelavcem	6
8	Počitniške ponudbe za šoloobvezne otroke	6
1	Izmensko delo	5
7	Psihološko svetovanje in pomoč	5
6	Oglaševanje enakih možnosti	5
1	Skrajšan delovni čas zaradi družinskih obveznosti	4
2	Analiza bolniških odsotnosti	4
2	Izboljševanje / inovacije v delovnih procesih	4
5	Filozofija / Načela vodenja	4
7	Posojila in finančna pomoč	4
6	Korporativno prostovoljstvo	3
6	Sodelovanje svojcev zaposlenih pri občasnih delih v organizaciji/podjetju	3
8	Prostor za sproščanje	3
1	Odsotnost brez nadomestila plače zaradi izrednih družinskih razlogov	2
1	Semafor	2
2	Informiranje o večjih prihajajočih spremembah	2
2	Nadomeščanje	2

Področje	Ukrep	Št. org.
3	Izmenično delo od doma	2
5	Celotna ocena (180 / 360°)	2
5	Razvoj socialnih veščin za vodilne	2
6	Načrtovanje in izvedba programov nadaljnjega izobraževanja je v glavnem med delovnim časom	2
7	Ponudba za prosti čas	2
7	Štipendiranje za otroke zaposlenih	2
8	Otroci v organizaciji /podjetju	2
8	Varstvo šolskih otrok v podjetju /organizaciji	2
1	Delovni čas po življenjskih fazah	1
2	Organizacija timskega dela	1
2	Službene poti	1
3	Finančna in tehnična podpora delovnih mest od doma	1
3	Možnost izrednega dela doma	1
7	Izobraževanja za starše/partnerje	1
7	Letni regres	1
7	Pomoč pri reševanju stanovanjskega problema	1

Pojasnilo pojmov:

Področje = področje aktivnosti: 1-delovni čas, 2-organizacija dela, 3-delovno mesto, 4-politika informiranja in komuniciranja, 5-veščine vodstva, 6-razvoj kadrov, 7-struktura plačila in nagrajevani dosežki, 8-storitve za družine

Št. org. = število organizacij/podjetij, ki so izbrala ta ukrep