

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Raholin

Uvajanje certifikata »Družini prijazno podjetje« v prakso

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andreja Raholin

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj Sadar

Uvajanje certifikata »Družini prijazno podjetje« v prakso

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

*Zahvala gre v prvi vrsti mojim staršem in Andreju
za potrpežljivost in vse spodbudne besede ter podporo v času študija.*

*Nenazadnje se za vso strokovno pomoč in nasvete
zahvaljujem tudi mentorici red. prof. dr. Nevenki Černigoj Sadar.*

Vsem najlepša hvala.

UVAJANJE CERTIFIKATA »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE« V PRAKSO

Diplomska naloga obravnava proces uvajanja certifikata »Družini prijazno podjetje« v organizacije. V teoretičnem delu diplomsko delo prehaja od družbene odgovornosti preko odgovornosti do zaposlenih k specifičnemu primeru dobre prakse: podeljevanje certifikatov »Družini prijazno podjetje«. Slednje je natančneje predstavljeno na koncu teoretičnega dela, nato pa se v empiričnem delu preučuje oddana letna poročila ocenjevalcev, s pomočjo katerih sem preverjala zastavljene hipoteze. Rezultati analize letnih poročil kažejo, da velikost organizacij le delno vpliva na uspešnost uvajanja izbranih ukrepov. V nekoliko večji meri na uspešnost vpliva vrsta izbranega ukrepa. Največ težav so imele organizacije pri uvajanju ukrepa »raziskava mnenja«. Ugotovila sem tudi, da večje organizacije pogosteje izbirajo ukrepe, katerih stroški so enaki ne glede na število zaposlenih, manjše organizacije pa izbirajo ukrepe, katerih stroški so odvisni od števila zaposlenih, izogibajo pa se dragim ukrepom, katere bi koristilo le malo upravičencev. Z zadnjo hipotezo sem izpostavila še problem, da nekatere organizacije zaradi posebnih značilnosti delovnih mest ne morejo omogočiti vseh ukrepov vsem upravičencem. Poleg tega sem pri analizi želela opozoriti še na pomembnost vodenja evidenc o potencialnih upravičencih in zaposlenih, ki dejansko koristijo ponujene ugodnosti. Le na takšen način se napisana, družini prijazna politika, uveljavi v praksi.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetij, certifikat »Družini prijazno podjetje«, usklajevanje dela in družine, dvojna vloga žensk.

implementation of certificate »family – friendly enterprise« in practice

This dissertation deals with the process of implementation certificate "Family friendly enterprise" in organisations. In the theoretical part dissertation proceed from corporate social responsibility over responsibility to employees toward case study of good practice: certificate "Family friendly enterprise". The latter is precisely explained at the end of the theoretical part. Afterwards, in the empirical part of the dissertation, annual reports of the reviewers are studied. With those I research defined hypothesis. The results of analyses are pointing partly connection between the size of the organisations and the level of implementation of selected measures. The relationship is greater between the type of the related measure and its implementation. The organisations had the most problems with the implementation of "opinion research." It is indicated that large organisation more frequently select measures, which costs are alike irrespective of number of the employees. On the other hand, smaller organisations select measures which costs are related with number of the employees; they avoid too expensive measures. With the last hypothesis I exposed the problem, how some organisations because of special characteristics can not enable all measures to all employees, who have right to them. Furthermore, in my analyses I want to expose also importance of making records about possible rightful claimants and actual employees, who use benefits. Only that, written family friendly policy can be put in practice.

Key words: corporate social responsibility, »Family friendly enterprise« certificate, reconciliation of work and family, double role of women.

KAZALO

KAZALO.....	5
1 UVOD	6
2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	7
3 USKLAJEVANJE DRUŽINSKEGA IN POKLICNEGA ŽIVLJENJA	9
3.1 Ravnovesje in konflikt pri usklajevanju družine in dela	9
3.2 Posledice usklajevanja družine in dela	10
3.3 Ženske na trgu delovne sile in dvojna vloga žensk	11
3.4 Težave in rešitve pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja	12
4 CERTIFIKAT »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«	15
4.1 Razširjenost certifikata »Družini prijazno podjetje«	16
4.2 Postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«	17
4.3 Namen uvedbe certifikata in njegove prednosti	18
4.4 Ekonomske koristi pri uvedbi certifikata »Družini prijazno podjetje«	19
4.5 Vsebina certifikata »Družini prijazno podjetje« (katalog ukrepov)	21
4.6 Primerjava projekta Zlata nit s certifikatom »Družini prijazno podjetje«	22
5 ANALIZA STANJA PO DOSEDANJIH PRIDOBITVAH CERTIFIKATOV	23
6 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA LETNIH POROČIL PODJETIJ, KI SO UVEDLA CERTIFIKAT »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«	24
6.1 Opredelitev problema in hipoteze	24
6.2 Metodološki pristop	25
6.3 Rezultati	26
6.3.1 Število izbranih ukrepov glede na velikost podjetja	26
6.3.2 Izbor posameznih ukrepov glede na velikost podjetja	28
6.3.3 Stopnja implementacije ukrepov v prakso	29
6.3.4 Ukrepi, ki jih ne morejo koristiti vsi starši (potencialni upravičenci)	30
6.4 Ugotovitve in priporočila	30
7 SKLEP	33
8 LITERATURA	35
PRILOGA A: Tabele	43

1 UVOD

S prihodom žensk na trg delovne sile in pojavom dvokariernih parov je nastala težava usklajevanja dela in družinskega življenja. Ženske imajo še vedno prevladujočo vlogo v gospodinjstvu, kar jim na drugi strani zaradi dvojne obremenjenosti ovira dostop do kvalitetnejših delovnih mest. Ker želimo na delovnih mestih doseči enakopravnost med spoloma je potrebno spodbuditi moške k večji participaciji v gospodinjstvu in prepričati delodajalce, da so zaposleni kljub večjemu posvečanju družini še vedno enako ali celo bolj pripadni organizaciji.

Ena izmed rešitev zgornjega problema je pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«. To je svetovalno-revizorski postopek, ki poteka v več fazah z namenom spreminjati odnose med zaposlenimi in menedžmentom (Kukovič 2008a, 22). Organizacije za pridobitev osnovnega certifikata izberejo ukrepe, katere morajo uvesti v roku treh let. Vmes podeljevalcu certifikata oddajajo letna poročila. Če so implementirale vse izbrane ukrepe, po tretjemu letu prejmejo polni certifikat »Družini prijazno podjetje«.

Namen diplomskega dela je ugotoviti kako poteka implementacija izbranih ukrepov ob koncu prvega leta po pridobitvi osnovnega certifikata. Poročati želim kako uspešne so bile organizacije prve generacije pri implementaciji ukrepov, katere so bile uspešnejše in s kakšnimi težavami so se soočale.

Diplomsko delo prehaja iz splošnejšega dela družbene odgovornosti na vrednotenje specifičnega projekta certifikata »Družini prijazno podjetje. Na začetku je obravnavana družbena odgovornost, njeni začetki, področja, stališča avtorjev in institucij ter stanje v Sloveniji. Ker je del družbene odgovornosti tudi odgovornost organizacij do zaposlenih, v naslednjemu poglavju obravnavam težave, s katerimi se soočajo zaposleni pri usklajevanju dela in družine. Posebej izpostavim tudi ženske na trgu delovne sile in njihovo dvojno vlogo. V naslednjemu podpoglavju opozorim na potrebo po sodelovanju države, delodajalcev in posameznikov, z namenom, da se doseže enakopravnost na trgu dela, olajša usklajevanje dela in družine, kar posledično pripelje do večje produktivnosti zaposlenih. Ena izmed rešitev usklajevanja dela in družine, ki vključuje vse tri akterje, je pridobivanje certifikata »Družini prijazno podjetje«, kar je tudi osrednji del moje diplomske naloge. Tako v četrtem poglavju opisujem certifikat, njegove prednosti in še posebej ekonomske koristi. V zadnjem podpoglavju pa primerjam certifikat s tekmovalnim projektom Zlata nit. Peto poglavje zajema splošno analizo stanja osnovnih certifikatov, nato pa sledi empirični del, v kateremu želim s preučevanjem oddanih letnih poročil preveriti postavljene hipoteze.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

O družbeni odgovornosti so bila med avtorji ves čas prisotna različna mnenja. Tako je leta 1970 Friedman trdil, da je menedžment odgovoren le delničarjem oziroma lastnikom v smislu maksimizacije dobička (Černigoj Sadar in Žaucer Šefman 2007, 94), nasprotno pa je Committee for Economic Development (CED) že naslednje leto opozoril na to, da so podjetja del družbe, zato morajo biti do nje odgovorna (Ellerup Nielsen in Thomsen 2007, 28). Davis je leta 1977 poudaril, da morajo podjetja presegati probleme ekonomske, tehnične in zakonske narave ter biti pozorna na učinke, ki jih imajo njihove odločitve na družbo. Boatright pri tem dodaja pomembnost prostovoljnega sprejemanja družbene odgovornosti podjetij (Berlogar 2000, 275).

Omenjena problematika je danes tema mnogih pogovorov v evropskih institucijah. Evropska unija je leta 2000 v cilje Lizbonske strategije vključila družbeno odgovornost kot način za doseganje konkurenčnosti Evrope (Kok 2004, 31–37; Podnar in Golob 2002, 967), Evropska komisija pa je nato izdala Zeleno knjigo (EC Green Paper 2001) o promociji in razvoju družbene odgovornosti v Evropi. V njej opredeljuje korporativno družbeno odgovornost kot »koncept, kjer podjetja prostovoljno integrirajo probleme družbe in okolja v njihovo poslovno dejavnost ter v interakcijo z njihovimi deležniki« (Commission of the European Communities 2001, 6). Namen omenjenega dokumenta je predvsem priporočilo participacije, sodelovanja in usklajevanja družbene odgovornosti (podjetij) (Podnar in Golob 2003b, 7). V Zeleni knjigi je korporativna družbeno odgovornost razdeljena na dve dimenziji: notranjo in zunanjo. Notranja dimenzija vključuje zaposlene (investiranje v človeški kapital, zdravje in varnost zaposlenih) ter upravljanje z naravnimi viri uporabljenimi v proizvodnji (Commission of the European Communities 2001, 8; Podnar in Golob 2003a, 7–8). Zunanja dimenzija pa se osredotoča na lokalne skupnosti, poslovne partnerje, dobavitelje in potrošnike, človekove pravice ter globalno okoljske vidike (Podnar in Golob 2003b, 5).

Skozi čas so naraščala predvsem pričakovanja in zahteve družbe po družbeni odgovornosti podjetij. Korporacije in tudi majhna podjetja so prisiljena k razmisleku o vplivu svojih dejanj na družbo in okolje (Podnar in Golob 2002, 962), saj je danes vedno več potrošnikov pozornih na družbeno odgovorno proizvodnjo ponujenih izdelkov (Jančič 2002, 5). Podobno so tudi javno mnenje in institucionalni investitorji bolj naklonjeni družbeno odgovornim podjetjem, ki dosegajo razne standarde in certifikate ter pomagajo lokalni skupnosti ali dobrodelnim ustanovam (Vrana 2006, 224).

V praksi so kljub vsem teorijam in etičnim načelom glavni razlogi, da se podjetja odločajo za družbeno odgovorno politiko, prednosti in poslovne priložnosti, ki jih tak pristop prinaša (Ellerup Nielsen in Thomsen 2007, 30). Z družbeno odgovornostjo podjetja pridobijo konkurenčno prednost in posledično večjo produktivnost. Takšno podjetje pridobi na ugledu. Ugled pa vpliva na višje povpraševanje po izdelkih in manjšo elastičnost strank. Kupci so tako bolj pripadni in navezani na produkt podjetja. S stalnostjo strank pa se doseže tudi večja stabilnost podjetja in posledično uravnoteženost razvoja (Drucker v Podnar in Golob 2002, 963–965; Hrovatič 2006, 11).

Slovenska podjetja temeljijo na osnovnem družbeno odgovornemu načinu delovanja. Najbolj so odgovorni do lokalnih skupnosti, kar izhaja še iz časov samoupravljanja. Vendar pa to redko prikazujejo kot vir konkurenčne prednosti. O družbeno odgovornemu delovanju ne komunicirajo dovolj in predhodno ne načrtujejo donacij, katere so običajno preveč razpršene in nimajo vidnega učinka v okolju (Golob 2004, 3). Zato je potrebna spodbuda države. Dober zgled je slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus, katero podeljuje Inštitut za razvoj družbene odgovornosti v sodelovanju s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi, Sekcijo za spodbujanje razvoja družbene odgovornosti in z Založbo Kapital. Ocenjevalna komisija preverja delovanje podjetij na petih področjih¹, kar dokazuje vsestranski pristop k družbeni odgovornosti. Nagrade se podeli glede na tri kategorije: mala, srednja in velika podjetja. Projekt se v letu 2009 izvaja prvič (Horus – slovenska nagrada za družbeno odgovornost 2009). Nagrajenci so bili Informa Echo v kategoriji majhna podjetja, ATech (srednje veliko podjetje) in Trimo (veliko podjetje). Lahko rečemo, da je prva izvedba projekta dosegla zastavljeno poslanstvo »spodbujanja celovitosti v razmišljanju, inovativnosti v delovanju in odgovornosti pri poslovanju slovenskih podjetij« (Razpis za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost HORUS 2009). Na splošnejši ravni pa se družbeno odgovornost spodbuja v Socialnem sporazumu. Tako je na podlagi Lizbonske strategije v Socialnem sporazumu za leto 2007–2009 in tudi za leto 2009–2013 vključena pomembnost družbene odgovornosti ter naloge vlade, delodajalcev in sindikatov za doseganje le-te (Socialni sporazum 2007–2009 2007; Združenje delodajalcev Slovenije 2009). K izboljšanju družbene odgovornosti organizacij pripomore tudi organizacija raznih delavnic, tečajev in izobraževanj. Tako je bil februarja 2009 v Sloveniji organiziran Prvi forum in okrogla miza o družbeni odgovornosti podjetij v času krize (Trgovinska zbornica Slovenije in Zbornica za odnose z javnostmi 2009), istega meseca pa se je pričela tudi Šola družbene odgovornosti

¹ Odgovornost do okolja in trajnostna naravnost, odgovornost do zaposlenih, odgovornost do kupcev in dobaviteljev, odgovornost do skupnosti in vodenje.

podjetij (CSR School), na katero je bilo prijavljenih kar 30 udeležencev (Certifikat Družini prijazno podjetje 2009).

K notranji dimenziji družbene odgovornosti podjetij spada tudi v nadaljevanju obravnavana tema družini prijaznih podjetij. Za družbeno odgovorna podjetja torej ni pomemben le odnos do okolja, lokalne skupnosti in ostalih deležnikov temveč tudi in predvsem odnos do zaposlenih, na kar se pogosto pozablja.

3 USKLAJEVANJE DRUŽINSKEGA IN POKLICNEGA ŽIVLJENJA

3.1 Ravnovesje in konflikt pri usklajevanju družine in dela

V življenju človeka sta družina in delo zelo cenjeni vrednoti, katerima običajno posvetimo največ časa. Družina je primarni socialni prostor, v kateremu je skupina ljudi sorodstveno povezana. Odrasle osebe so odgovorne za vzgojo otrok in omogočanje optimalnih možnosti za njihov emocionalni in socialni razvoj (Giddens 1997, 140). Po drugi strani je delo plačano ali neplačano. Oboje je opredeljeno kot »izvajanje psihično ali fizično zahtevnih nalog z namenom proizvodnje dobrin ali storitev za zadovoljevanje človeških potreb« (ibidem, 307).

Obe področji od posameznika zahtevata veliko časa, zato ju je potrebno nenehno usklajevati. Ravnovesje med delom in družino se doseže, ko je posameznik enako vpleten in zadovoljen tako na zasebnem, kot tudi na poklicnem področju (Greenhaus in Singh v Kirkwood in Tootell 2008, 285). Če ni dosežena določena stopnja ravnovesja, lahko pride do medsebojnega konflikta, kjer eno izmed področij podredi drugo, kar povzroči manjšo učinkovitost posameznika na obeh področjih (ibidem). Uspešnost usklajevanja družine in dela je tako v veliki meri odvisna od vrednot v družbi, kar pa v današnjem času družino povezuje s situacijo, ko starši (predvsem ženske) »obtičijo zunaj glavnega toka dogajanja in se nato težko vključijo nazaj« (Hochschild v Kanjuo Mrčela 2007, 14). Pogosto ima »pri ženskah družina negativen vpliv na plačano delo, medtem ko ima pri moških delo negativen vpliv na družino« (Černigoj Sadar 1985, 56). Usklajevanje dela in družine se lahko poveže tudi z usklajevanjem denarja in časa. Obojega si želimo zadostno količino, zato strmimo k njunemu ravnovesju (Dermott 2008, 107).

Po Carlsonu (Tremblay 2004, 4) poznamo tri vrste konfliktov: časovni, obremenitveni in vedenjski konflikti. Časovni konflikt je najpogostejši in nastane, ko posameznik veliko časa porabi za eno vlogo, zaradi česar se mu zmanjša čas, ki ga običajno potrebuje za drugo vlogo. Kanadska raziskava je pokazala, da bi tisti zaposleni, ki si želijo zmanjšati količino delovnih

ur, ta čas najpogosteje namenili sprostitvi, razen skupine med 35. in 44. letom starosti, kateri bi čas potrebovali za družinske obveznosti (Tremblay 2008). Obremenitveni konflikt nastane, če je posameznik preobremenjen na enem področju. Na delovnem mestu nastane obremenitev predvsem zaradi velikih psihičnih, čustvenih ali mentalnih zahtev, če se okolje nenehno spreminja ali če je preveč monotono. Tretja vrsta konflikta nastane zaradi nasprotujočega si vedenja obeh vlog, tako se od zaposlenih na delu pogosto zahteva strogost in agresivnost, doma pa družina pričakuje nežnost. Še posebno je ta konflikt izrazit pri ženskah (Greenhaus 2000, 290–292). Intenzivnost konflikta je odvisna od velikosti družine, starosti otrok, števila ur dela izven gospodinjstva, stopnje nadzora, ki ga ima delodajalec nad delovnimi urami in od fleksibilnosti delovnih ur (Hennesy 2007, 13).

Mnogo konfliktov bi lahko preprečila ustrezna komunikacija med delodajalci in zaposlenimi. Delodajalci morajo zaposlene spodbujati in jih obveščati o možnostih, ki jih imajo. Zavedati se morajo, da imajo z zadovoljnimi zaposlenimi večjo konkurenčno prednost.

3.2 Posledice usklajevanja družine in dela

Pri usklajevanju družine in dela predvsem pri dvokariernih parih² prihaja do pozitivnih in negativnih posledic. Pozitivne posledice, pri katerih je pogost pogoj medsebojna pomoč partnerjev, so predvsem finančna stabilnost, večja kvaliteta življenja, samozaupanje, samozavest, zdravje in sreča obeh partnerjev (Jacobs in Gerson 2004, 53). Obenem pa so otroci, katerih starša sta zaposlena, običajno bolj samostojni in iznajdljivi (Greenhaus 2000, 295 in 301). Na razvoj otrok dokazano vpliva poleg matere aktivna prisotnost očeta: boljši dosežki v izobraževanju, bolj razvite socialne veščine in manjša nagnjenost h kriminalu (Dermott 2008, 91). Če je vzpostavljeno ravnovesje med družino in delom, lahko pride do treh dimenzij obogatitve. Poveča se kapital dela in družine, za katerega velja, da občutek varnosti, samozavest in opolnomočenje staršev vplivajo na izboljšanje vloge družinskega člana. Medsebojni vpliv dela in družine omogoča razvoj veščin, katere postanejo uporabne tudi v družini. Iz zasebne sfere pa se prenese občutek nujnosti, ki poveča delovno učinkovitost posameznika, s tem pride do tretje dimenzije razvoja dela in družine (Hennesy 2007, 12).

V primeru, če pri usklajevanju družine in dela pride do prevelikega konflikta, se poveča absentizem, izgorelost na delovnem mestu, stres. Zmanjša se zadovoljstvo na delu, organizacijska pripadnost in posledično delovna produktivnost, s tem lahko naraste verjetnost za odpoved zaposlitve (Forret in de Janasz 2005, 488; Vladimirov 2005).

² Dva človeka si delita življenjski slog, ki vključuje ljubezensko razmerje, sobivanje, hkrati pa gradita vsak svojo kariero.

Konflikt med delom in zasebnim življenjem vpliva na (ne)zadovoljstvo v poklicu, družini in življenju na splošno (Kirkwood in Tootell 2008, 286). Zato je pomembno, da težimo k čim večji usklajenosti vseh področij, kar spodbuja pozitivne učinke ter zavira negativne.

3.3 Ženske na trgu delovne sile in dvojna vloga žensk

Vloge v družini so se z vstopom žensk na trg delovne sile spremenile. Opravljanje gospodinjskih opravil s strani žensk je v družbi še vedno nekakšna pričakovana norma, ki je povezana z nosečnostjo in rojevanjem (Švab 2003, 1115). Razlike med materinstvom in očetovstvom pa poleg bioloških diferenciacij povečujejo tudi pričakovanja družbe (Dermott 2008, 83). Po podatkih iz Velike Britanije imajo matere, ki po porodniškemu dopustu vstopijo na trg dela, povprečno za 16,1 % nižjo plačo kot so jo imela pred tem (Blyton in Turnbull 2007, 64). V Ameriki pa so matere povprečno plačane 7 % manj na vsakega otroka (Jacobs in Gerson 2004, 111).

Ženske so sicer v veliki meri postale enakovredne na trgu dela³, vendar pa se vloga moških v zasebnem življenju ni spremenila v enaki razsežnosti. Vzrok je bil predvsem delni vpliv starega mišljenja družbe, da se za moške določena dela⁴ ne spodobi opravljati (Žnidaršič Žagar 2007, 19). Prišlo je do pojava »dvojne vloge« žensk, za katere velja, da poleg zaposlitve za polni delovni čas opravljajo domača opravila v podobnem obsegu kot pred vstopom na trg dela, kar je povzročilo nižjo rodnost in materinstvo v starejših letih (Kirkwood in Tootell 2008, 286). Na slednje v veliki meri vpliva trg dela, ki zahteva vse bolj izobraženo in fleksibilno delavno silo, za kar je potrebno daljše izobraževanje. Posledično pride do kasnejšega zaposlovanja in odločitve za starševstvo (Medarič in Sedmak 2007, 80).

Gospodinjsko delo ima v družbi nizek status, čeprav zavzema pomemben del v reprodukciji družbe. Plačano delo pa po drugi strani predstavlja prestiž. Večino neformalnega dela opravljajo ženske (Černigoj-Sadar 2000, 43). Tuje (Greenhaus 2000, 297) in domače (Rener in drugi 2008, 41; Statistični letopis 2006; Medarič in Sedmak 2007) raziskave so pokazale, da razumejo moški ali očetje svojo vlogo v družini kot pomožno. Velikokrat so v pomoč partnerici in ne prevzemajo prave odgovornosti za opravila. Razmerje med materjo in otrokom je v primerjavi z očetom višje vrednoteno. Ženske v povprečju posvetijo več časa za gospodinjska dela in vzgojo otrok, moški pa glede na partnerice več časa posvetijo delu in prostemu času. Glede na ostalo Evropo Slovenke porabijo največ časa za gospodinjstvo

³ S tem so mišljene predvsem možnosti za vstop na trg dela. Lizbonska strategija si prizadeva za 60 % udeležbo žensk na trgu delovne sile. Slovenija te odstotke že presega (Kanjuro Mrčela 2007, 16).

⁴ Nega, vzgoja, higiena otrok, skrb za bolne, skrb za perilo, čistočo in hrano.

(Medarič in Sedmak 2007, 95), pri tem pa se upošteva, da jih je na trgu delovne sile prisotnih 61,3 odstotkov, od katerih jih kar 89,9 odstotkov dela za polni delovni čas, v primerjavi z Nizozemsko kjer dela za polni delovni čas le 32,3 odstotkov žensk (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004, 268).

A vendarle se s pomočjo politike in delodajalcev breme za gospodinjska dela ter vzgojo otrok počasi delno prelaga na moške, ki bolj skrbijo za vzgojo otrok in delno na komercialne storitve (prehranjevanje, čiščenje, nega na domu ali v organiziranih ustanovah ipd.) (Švab 2003, 1116).

3.4 Težave in rešitve pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja

Usklajevanje zasebnega in družinskega življenja je v današnjih časih zelo pomembna komponenta, ki vpliva na kvaliteto posameznikovega življenja. Porazdelitev gospodinjskega dela in vzgoje med partnerjema šele postaja enakopravnejša. Če želimo doseči večjo enakopravnost žensk v sferi dela, manj konfliktov pri usklajevanju dela in družine in s tem večjo rodnost, je potrebno intenzivno sodelovanje in načrtno delovanje treh dimenzij: države, delodajalcev ter posameznikov (Švab 2003, 1120).

Iz mnogih raziskav je razvidno, da se posamezniki za starševstvo odločajo, ko so zagotovljeni naslednji pogoji: redna zaposlitev, urejena stanovanjska situacija in ugodne finančne razmere (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela 2007, 39). Lahko bi rekli, da blaginjski sistem⁵ vpliva na položaj žensk na trgu dela. Država mora zagotavljati temeljne pogoje in pravice zaposlenih. Zato je pomembno, da država podpira ukrepe, ki posamezniku olajšujejo usklajevanje družine in dela. Slovenija je leta 1993 izdala Resolucijo o temeljnih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju Resolucija), ki pa je že zastarela, zato bi jo bilo potrebno reformulirati. Pri tem je potrebno upoštevati slabosti obstoječe Resolucije. Težiti bi se moralo k celovitejšemu usklajevanju (ne samo usklajevanju določenih segmentov, katere je najlažje instrumentalizirati), pomoči staršem v kritičnem obdobju, ko se vrnejo na delo. Takrat se pokaže pomembnost usklajevanja dela in družine (Rener in drugi 2008, 111). Ravno v tem obdobju pa država nudi najmanj ugodnosti (otroško varstvo in možnost krajšega delavnika za starše otrok do treh let starosti (ali dveh otrok do šestega leta starosti)). Ta ukrep je v Sloveniji leta 2008 koristilo 9.185 staršev. Od tega je bilo 93 % žensk. V Evropski Uniji pa je po podatkih OECD za leto 2002 od vseh zaposlenih za polovični delovni čas 79 %

⁵ Blaginjski sistem je »rezultat sovplivanja političnih, socialnih, kulturnih in ekonomskih dejavnikov«.

žensk. To dokazuje, da ukrep sicer olajšuje usklajevanje dela in družine, ne vodi pa v enakopravnost med spoloma. Pri tem pa je potrebno poudariti še to, da imajo delodajalci pogosto negativen pogled na zaposlene, ki želijo ugodnost koristiti (Blyton in Turnbull 2007, 67; Milič 2009, 55). Prav zato bi bila od države dobra neposredna spodbuda družini prijaznim organizacijam⁶ npr. nagrajevanje dobrih praks (Švab 2003, 1117–1123).

Za doseganje enakosti med spoloma se je z Zakonom o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Ur. l. RS 110/2006) leta 2003 uvedel očetovski dopust, kjer pripada očetu 90 koledarskih dni, od katerih mora plačanih 15 dni porabiti do otrokovega šestega meseca, ostalih 75 dni pa do tretjega leta starosti. Za prvih 15 dni očetovskega dopusta je oče upravičen do očetovskega nadomestila, za ostale dni pa se mu zagotovi le plačilo prispevkov za socialno varnost od minimalne plače. Vendar pa podatki Statističnega urada RS kažejo, da očetje v večini primerov uveljavljajo le prvi del očetovskega dopusta⁷ (Rener in drugi 2008, 47). Država tako zaradi neplačanega drugega dela očetovskega dopusta ni dosegla večje prisotnosti očetov pri negi in vzgoji otrok.

Druga dimenzija, ki mora pomagati pri usklajevanju dela in družine so delodajalci. Ženske imajo, kljub boljši izobrazbi⁸ slabše zaposlitvene pogoje kot moški. Glavni razlog je pogosta neenaka delitev neplačanega dela med partnerjema. Ker večina gospodinjskega in družinskega dela opravijo ženske, delodajalci predvidevajo, da so ali bodo vse ženske obremenjene z neplačanim delom in zato ne bodo mogle biti pripadne organizaciji v tolikšni meri kot so lahko zaposleni brez takšnih obremenitev (Černigoj Sadar 2000, 36). Zato se ženske obravnava kot tvegano delovno silo in se jo posledično velikokrat zaposluje v obliki fleksibilnega dela s potencialno negativnim učinkom⁹, kateri še bolj otežuje usklajevanje vseh družbenih vlog (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004, 271). Na drugi strani, pozitivne oblike fleksibilnega dela staršem pomagajo pri usklajevanju dela in družine. Raziskave namreč kažejo, da starši v Sloveniji mnogo redkeje koristijo pozitivne oblike fleksibilnega dela, kot je

⁶ Družini prijazna organizacija je organizacija, ki s pomočjo mnogih formalnih politik skuša zaposlenim olajšati usklajevanje družinske obveznosti z delom (Lewis 1996, 5). Kaj natančneje spada pod družini prijazno upravljanje je določeno le okvirno. Najosnovnejše pravilo je, da mora politika organizacije težiti k omogočanju reševanja delovnih in družinskih zahtev, zagotavljati mora spolno enakost in enakovredno porazdelitev družinskih obveznosti med spoloma ter ravnovesje med potrebami delodajalcev in delavcev (ibidem, 48).

⁷ Leta 2004 je prvih 15 dni očetovskega dopusta uveljavljalo 70,5 % očetov, 9 % očetov pa drugi, neplačan del dopusta.

⁸ Ženske povprečno v zadnjih letih dosegajo višjo izobrazbo kot moški (European Social Survey 2006).

⁹ Med te oblike spadajo začasno in priložnostno delo, pogodba za določen čas, delo ob vikendih, delo v izmenah ter nadurno delo. V Sloveniji je najpogostejša oblika fleksibilnega dela pogodba za določen čas, katero kljub zakonodaji (Zakon o delovnih razmerjih: 52. člen) delodajalci prepogosto uporabljajo za preizkus uspešnosti novo zaposlenih. Raziskave kažejo, da takšne manj ugodne oblike fleksibilnega dela opravljajo marginalizirane skupine (Rowbotham v Kanjuo Mrčela in Ignjatovič 2004, 234).

to navada v skandinavskih državah. V Sloveniji so najmanj pogoste fleksibilne oblike dela, ki zahtevajo prostorsko prilagodljivost (Kanjuro Mrčela in Ignjatovič 2004, 248–250).

Veliko število organizacij ima v poslanstvu ali na kakšen drug način poudarjeno, da so odgovorni do zaposlenih z mladimi družinami. Nudijo jim številne ugodnosti, vendar pa se mnogokrat izkaže, da zaposleni ne koristijo ugodnosti, ki jim pripadajo zaradi strahu pred sankcijami (izguba zaposlitve, onemogočanje napredovanja). Takšne organizacije imajo formalno dostopne ugodne politike za starše, neformalno pa zaposleni občutijo neodobravanje koriščenja takšnih politik. Pogosto zaposleni tudi niso seznanjeni z vsemi možnostmi, ki jih lahko koristijo (Jacobs in Gerson 2004, 106 in 110). Na koriščenje ponujenih ukrepov po ameriški raziskavi v največji meri vpliva organizacijska kultura in odnos nadrejenih (Schwartz, 1996).

Opazne so tudi razlike med podjetji. Velika in uspešna podjetja pogosteje omogočajo zaposlenim razne ugodnosti, saj imajo na razpolago več sredstev, poleg tega pa lažje nadomestijo odsotne starše. To dokazuje podatek, da se pogosteje koristi očetovski dopust v javnih in velikih organizacijah ter organizacijah, ki niso izrazito moško središčne (Rener in drugi 2008, 105). Tudi ostali fleksibilni dogovori so pogostejši v javnih, večjih podjetjih in podjetjih z razvitim sindikatom (Blyton in Turnbull 2007, 66).

Delodajalci se morajo zavedati pomembnosti zadovoljnih, priпадnih in izobraženih delavcev, predvsem pa stroškov, ki jih povzroča absentizem ter visoka fluktuacija (Greenhaus 2000, 304). Zato morajo sprejeti ukrepe, ki so v pomoč zaposlenim pri usklajevanju družine in dela. Greenhaus je ukrepe razdelil na tri skupine: skrb za odvisne družinske člane, fleksibilni dogovori o delu in spreminjanje organizacijske kulture o družinsko–delovnem razmerju. Prva skupina ukrepov postaja vse bolj pomembna predvsem v velikih mestih, kjer pogosto primanjkuje prostih mest v vrtcih. Zaradi staranja populacije pa bo potrebno vedno več nege ostarelih sorodnikov. Starostnih domov bo kmalu premalo, zato je pomembno, da poleg države tudi delodajalci zaposlenim omogočijo različne oblike varstva in nege za mlajše in starejše. Fleksibilnost na delovnem mestu je v pomoč mnogim staršem, ki tako lažje usklajujejo zahteve družine z delom. Ta ukrep neposredno pripomore k zmanjšanju absentizma in fluktuacije. Najbolj pomembna pa je kultura organizacije, katera mora brez pogojev sprejemati uveljavljanje družinskih ugodnosti (Greenhaus 2000). K spreminjanju organizacijske kulture lahko v veliki meri pripomorejo mentorji, ki osveščajo o pravicah, spodbujajo in svetujejo o usklajevanju družine ter dela, pri tem pa dajejo zaposlenim občutek, da organizacija ceni družinski čas (Forret 2005, 480).

Za učinkovito usklajevanje dela in družine ni dovolj le delovanje delodajalcev in države. Veliko je v rokah posameznikov. Konflikt med vlogo družine in dela pogosto nastane zaradi želja in pričakovanj, ki jih postavimo sami sebi, ko želimo biti na enem področju boljši (Greenhaus 2000, 292). Mladi starši od delodajalcev ne pričakujejo veliko. Če jim delodajalci dovolijo uveljavljati nekatere pravice, razumejo starši to kot prijaznost in ne dolžnost organizacije. Nasprotno pa zaposleni starši veliko pričakujejo od države¹⁰ (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2006).

Če povzamem, je bistvenega pomena sodelovanje vseh treh dimenzij: delodajalcev, države in posameznikov. V nadaljevanju je predstavljen primer dobre prakse sodelovanja delodajalcev in države pri doseganju družini prijazne politike ravnanja s človeškimi viri.

4 CERTIFIKAT »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«

Certifikat »Družini prijazno podjetje« je orodje družbene odgovornosti podjetij, in sicer je »upravljavski inštrument za stalno izboljševanje družini prijaznega zaposlovanja« (Certifikat Družini prijazno podjetje. O certifikatu). Za pridobitev certifikata je bilo potrebno v letu 2006/2007 iz kataloga praktičnih ukrepov od stodesetih izbrati vsaj tri, ki ustrezajo potrebam zaposlenih in dejanskim možnostim organizacije. V letu 2008 pa je morala naslednja generacija organizacij določiti šest ukrepov iz kataloga, od tega so trije obvezni¹¹ (Kukovič 2008b, 22).

Certifikat »Družini prijazno podjetje« je nemški sistem European work & family audit, ki ga je razvila organizacija Beruf und Familie na podlagi ameriškega Family Friendly Index-a iz leta 1989 (Juhl in Schaefer 2007). Certifikat Beruf & Familie organizacija podeljuje od leta 1996. Od takrat so nemškim organizacijam podelili že 658 certifikatov (Berufundfamilie). Omenjena organizacija omogoča tudi drugim državam prevzem licence kot osnovo za podeljevanje certifikata. Nemška organizacija letno organizira tudi sestanek vseh držav imetnic licence, kjer vsaka posebej poroča o svojem napredku (Transnational Workshop Berlin 2003, 134).

Postopek pridobivanja certifikata »Družini prijazno podjetje« je izvajalo do 29. oktobra 2007 Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, nato pa je skrb za projekt in podeljevanje certifikatov prevzel Zavod Ekvilib, ki je še naprej sodeloval

¹⁰ Finančna pomoč pri plačevanju javnega otroškega varstva, pomoč pri stanovanjski problematiki, davčne olajšave, ipd.

¹¹ Komuniciranje in informiranje zaposlenih o ukrepih, ki se izvajajo na področju do družine prijaznega podjetja, opravljanje raziskave med zaposlenimi o njihovem zadovoljstvu s sprejetimi ukrepi in s strategijo usklajevanja dela in družine ter komuniciranje s širšo javnostjo o ukrepih, ki se jih izvaja na tem področju.

večinoma z istimi partnerji¹² (Razvojno partnerstvo – Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje). Pilotsko podjetje, v katerem je bilo izvedeno preizkusno certificiranje v Sloveniji je bila Zavarovalnica Maribor, ki se je že pred prijavo zavedala pomembnosti zadovoljstva zaposlenih. Namen testnega certificiranja je bil testiranje metodologije in praktično usposabljanje ocenjevalcev. Na podlagi izkušenj, ki so jih pridobili s prvo izvedbo, je bil nato v medijih objavljen javni poziv za sodelovanje drugih organizacij (Zavarovalnica Maribor 2006). Od prijavljenih organizacij je nato 14. maja 2007 osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje« skupaj z Zavarovalnico Maribor iz formalnih razlogov dobilo dvaintrideset organizacij od uspešno zaključenih triintridesetih (Razvojno partnerstvo – Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje). Oktobra 2008 se je nato podelilo enajst osnovnih certifikatov, maja 2009 pa še šest (Certifikat Družini prijazno podjetje. O certifikatu).

Certifikat je namenjen podjetjem, javnim ustanovam in nevladnim organizacijam ter združenjem z najmanj desetimi zaposlenimi, ki so registrirani v Republiki Sloveniji. Če ima organizacija več kot 3000 zaposlenih, se postopki prilagodijo in certifikat dobi posamezna enota. Ker so običajno večja podjetja finančno zmogljivejša za investiranje v družbeno odgovorna dejanja, je potrebno omeniti primernost obravnavanega certificiranja za manjša podjetja. Izkušnje certifikata v Nemčiji so namreč pokazale, da revizorski postopek ni namenjen zgolj velikim podjetjem, saj lahko mala in srednje velika podjetja izberejo ukrepe, ki so ustrežnejši za manjša podjetja. Izbor nekaterih ukrepov je zanje celo prednost, saj nimajo toliko zaposlenih, katerim bi morali ukrep omogočiti (Transnational Workshop Berlin 2003, 124).

4.1 Razširjenost certifikata »Družini prijazno podjetje«

Za Nemčijo je bilo v preteklosti značilno, da je bil zaposlen le mož, ženske pa so bile gospodinje. Ženske, ki so želele biti zaposlene, so zelo težko usklajevale delo in družino. Vzrok je bil v nerazvitosti socialne politike (porodniški dopust) in varstva predšolskih otrok. V zadnjih letih pa je s pomočjo sodelovanja države in delodajalcev Nemčija omogočila velike izboljšave na temu področju. Ministrstvo za družinske zadeve je k organiziranju za družine prijazne politike spodbujalo tudi druge akterje. Tako se je leta 1996 začelo podeljevati certifikate European work & family audit, katere so kmalu uvedli tudi v drugih državah Evrope (Klammer in Letablier 2007, 688). Prva tuja država, ki je pridobila omenjeni

¹² Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije, Fakulteta za družbene vede, Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam, Združenje delodajalcev Slovenije, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije in s še nekaterimi drugimi občasnimi zunanjimi sodelavci ter strokovnjaki.

certifikat, je bila leta 1998 Avstrija. Madžarska je licenco pridobila leta 2001, italijanska provinca leta 2003, Slovenija pa leta 2006 (Stropanik 2006, 28 in 34). Luksemburg je pristopil zadnji.

4.2 Postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«

Pridobitev certifikata je svetovalno-revizorski postopek, ki zahteva kakovostno organizacijo dela, saj poteka v več fazah z namenom spreminjati odnose med zaposlenimi in menedžmentom (Kukovič 2008a, 22). Postopek v Sloveniji je enak nemškemu. Najprej je za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« potrebna prijava organizacije izvedbenemu koordinatorju projekta – Zavodu Ekvilib. Prijavnica vključuje uvodni vprašalnik o osnovnih značilnostih organizacije in podpis odgovorne osebe. Sledi uvodni sestanek na kateremu je predstavljen seznam potrebnih dokumentov, potek certificiranja, imenovan je pooblaščenec/ka za postopek certificiranja in člani/ce projektnega tima. Pri oblikovanju delovne skupine je potrebno paziti na spolno, starostno, hierarhično, oddelčno in družinsko uravnoteženost skupine. Določi se usklajen časovni in organizacijski plan, analizira se uvodni vprašalnik, podpiše se dogovor o vključitvi v postopek pridobitve certifikata in tripartitni dogovor o zaupnosti ter varovanju poslovnih skrivnosti (Černigoj Sadar 2007, 101). Drugi korak je organizacija ocenjevalno-svetovalne delavnice, na kateri se obravnava analizo stanja organizacije¹³, glede na to pa se razpravlja o možnosti vpeljave posameznih ukrepov (Kranjc Kušlan 2008, 7). S strani ocenjevalca/svetovalca sledi predlog primernih ukrepov, ki so določeni na podlagi diskusije na delavnici. Četrty korak vključuje organizacijo druge svetovalne delavnice, katere namen je ocenitev predlaganih ukrepov glede na pomembnost, ter predlog končnega izbora ukrepov, katerega se posreduje upravi. Sledi sestanek z generalnim menedžmentom, na kateremu ocenjevalec/svetovalec predstavi končni predlog družini prijaznih ukrepov, generalni menedžment (direktor, predsednik uprave) pa se v dogovorjenemu roku odloči, katere ukrepe bo organizacija vpeljala v naslednjih treh letih. Na koncu se določi še odgovorno osebo za pripravo izvedbenega načrta implementacije ukrepov.

Izvedbeni načrt se pripravi na podlagi predloge, ki jo pripravi izvajalec. Vsebovati mora natančen opis ukrepov, časovni okvir, glavne mejnike, odgovorne osebe in pričakovane izmerljive rezultate. Ocenjevalec/svetovalec nato izvedbeni načrt preveri ter ga izroči v podpis pooblaščenim osebam prijavitelja in zastopniku prijavitelja.

Revizorski svet na podlagi poročila o poteku postopka, podpisanega izvedbenega načrta in njegove ocene izda pozitivno mnenje, katero je zadnji pogoj za pridobitev osnovnega

¹³ Trenutno stanje organizacije, mogoča prihodnja situacija in v prihodnosti dosegljiva stanja.

certifikata »Družini prijazno podjetje« (Kranjc Kušlan 2009, 14). Ko organizacija pridobi osnovni certifikat, mora v roku štirih mesecev podpisati pogodbo o izvajanju postopka za pridobitev polnega certifikata »Družini prijazno podjetje«, v nasprotnem primeru je organizacija izstopila iz postopka za pridobitev polnega certifikata.

Po pridobitvi osnovnega certifikata sledi druga faza implementacije izbranih ukrepov za pridobitev polnega certifikata. Postopek implementacije traja tri leta, s tem da mora organizacija vsakih dvanajst mesecev izvedbeni organizaciji predložiti letno poročilo o napredku. Zadnje letno poročilo predstavlja končno poročilo, ki lahko vključuje tudi načrt za implementacijo novih ukrepov za naslednje triletno obdobje. Če želi imetnik certifikata podaljšati veljavnost certifikata, mora v roku osmih mesecev po podelitvi polnega certifikata oddati nov izvedbeni plan. Resničnost poročil preveri ocenjevalec/svetovalec z obiskom pri prijavitelju in pregledom dokumentacije. Če prijavitelj izstopi iz postopka pridobitve osnovnega certifikata ali mu je bil zaradi nespoštovanja Pravil osnovni certifikat odvzet, mora celoten postopek začeti znova, kar lahko stori največ dvakrat (ibidem, 11).

Podjetje ob podelitvi osnovnega in polnega certifikata »Družini prijazno podjetje« pridobi pravico uporabe registriranega znaka pri predstavitvi, opisu podjetja in v promocijske namene (Kranjc Kušlan 2008, 13).

4.3 Namen uvedbe certifikata in njegove prednosti

V Sloveniji je pred začetkom podeljevanja certifikatov »Družini prijazno podjetje« veliko raziskav potrjevalo prisotnost diskriminacije na delovnih mestih zaradi starševstva. Za delodajalce je bil problem starševstva zaseben, starši pa so svoje stanje ocenjevali kot obremenjujoče. Razvojno partnerstvo je zato s svojimi aktivnostmi želelo prispevati k dolgoročnemu procesu spreminjanja kulture v organizaciji in javnosti. Želeli so poudariti pomen družini prijaznih pogojev zaposlovanja in dela (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2006), zato je bil namen organizacije programa certificiranja ocenjevanje in svetovanje delodajalcem o uporabi orodij za boljše upravljanje s človeškimi viri na področju usklajevanja dela in družine (Kranjc Kušlan 2008, 2). S svetovalno-revizorskim postopkom za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, se je oblikovalo »orodje za javno nagrajevanje podjetij, ki imajo pozitiven in aktiven odnos do starševstva na delovnem mestu ter so pripravljeni na osnovi vzajemnega razumevanja potreb zaposlenih in organizacije uvajati spremembe, ki bodo omogočile kakovostno delo in sodelovanje različnih generacij« (Černigoj Sadar 2007, 102).

Uvajanje družini prijazne politike v organizacije pozitivno vpliva na mnogo dejavnikov. Nemške raziskave so ugotovile, da imajo podjetja z bolj aktivno in prijaznejšo družinsko politiko za 17 odstotkov večjo produktivnost, za 17 odstotkov večjo motiviranost za delo ter za 13 odstotkov manjšo bolniško odsotnost (Kukovič 2008a, 22), za 16 odstotkov manjšo bolniško odsotnost, za 16 % nižjo fluktuacijo in za 19% večji povratek mater iz porodniškega dopusta, saj pomoč pri usklajevanju dela in družine zmanjšuje stres ter povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu (Predstavitev pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«). Certifikat pripomore tudi k enakopravnosti spolov, saj podobno kot politika skandinavskih držav, s fleksibilnimi možnostmi dela, spodbuja prisotnost mater na trgu dela in na drugi strani s spodbujanjem aktivnega očetovstva zagotavlja enako družinsko obremenjenost obeh staršev (Klammer in Letablier 2007, 674). Kot zanimivost izpostavljam podatek, da se je v srednje velikemu nemškemu podjetju v treh letih po pridobitvi certifikata rojstvo otrok med zaposlenimi podvojilo (Mrak 2006). Slovenska podjetja, ki so že pridobila osnovni certifikat, poudarjajo, da jim proces implementacije ukrepov izboljšuje ugled, kar vpliva na ohranjanje in pridobivanje ključnih kadrov, ki so v vsaki organizaciji nujni za ohranjanje konkurenčnosti. Pridobivanje certifikata vpliva tudi na večjo solidarnost na delovnem mestu ter pripadnost podjetju (Kukovič 2008c, 26). Za dokaz smotrnosti implementacije certifikata pa je potrebno upravi pokazati ekonomske prednosti, ki jih nudi takšna politika. Slednje so predstavljene v nadaljevanju.

4.4 Ekonomske koristi pri uvedbi certifikata »Družini prijazno podjetje«

Razlog, zakaj podjetja ne sprejemajo družini prijazne politike v večji meri, so predvsem stroški, ki nastanejo pri implementaciji le-te. Za podporo družini prijaznega upravljanja nastajajo tako neposredni kot tudi posredni stroški. Če želi podjetje pridobiti certifikat »Družini prijazno podjetje«, plača za pridobitev osnovnega certifikata 3.700 evrov, za pridobitev polnega certifikata pa še dodatnih 2.500 evrov¹⁴. Do leta 2009 so morale stroške v celoti pokriti podjetja, za obdobje 2009–2013 pa je načrtovano sofinanciranje stroškov postopka pridobitve certifikata preko operacije Certifikat »Družini prijazno podjetje«, ki jo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada (Kranjc Kušlan 2009, 25). Takšna praksa je v Nemčiji že običajna (Berufundfamilie). Poleg že določenih stroškov za

¹⁴ Plačilo vključuje stroške ocenjevalca, svetovanje, zaključeno oceno revizorskega sveta, usklajevanje postopka, strokovno evalvacijo postopka, organizacijo delavnic in srečanj, končno revizijo, svečano podelitev osnovnega ter polnega certifikata.

pridobitev certifikata, pa v organizacijah nastanejo še stroški pri vpeljevanju izbranih ukrepov (Stropnik 2007, 161).

Kljub začetnim stroškom, se vlaganje v do družine prijazno upravljanje dolgoročno povrne. Še posebej to velja za podjetja, ki za konkurenčno delovanje potrebujejo kakovosten, poseben ali deficitaren delovni kader. Višja kot so zahtevana specifična znanja in stopnja izobrazbe za določeno delo, težje ter predvsem dražje je najti ustrezno nadomestno osebo. Nemška raziskava Prognos AG 2003 je pokazala, da družini prijazna podjetja prihranijo v Nemčiji 50 % stroškov, ki bi jih imela brez omogočene usklajenosti med delom in družino (Klammer in Letablier 2007, 681). Prognos AG (2004) je izračunal tudi kolikšni so povprečni stroški za zapolnitev praznih delovnih mest na mesec. V malem podjetju stane nepredviden odhod delavca 9.500 evrov, v srednje velikemu 23.200 evrov in v velikemu 43.200 evrov, kar očitno presega letno porabljen sredstva za družini prijazno politiko (Pointers for companies in Berlin).

Z uvajanjem do družine prijaznih praks, organizacije dosežejo višji dohodek ali dobiček, dober položaj na trgu, ugled pri poslovnih partnerjih, strankah in potencialnih kandidatih za zaposlovanje ter skladne odnose med zaposlenimi (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004, 260). Po raziskavi petih evropskih držav (Slovenija, Velika Britanija, Nizozemska, Švedska in Portugalska) je v organizacijah z družini prijazno politiko povprečna letna fluktuacija nižja kot v organizacijah brez takšne politike, kar posredno nakazuje tudi na večje zadovoljstvo zaposlenih (ibidem, 278). V podjetju Xerox ocenjujejo, da so zaradi nižje fluktuacije v petih letih prihranili več kot milijon funtov. V anketi na reprezentativnem vzorcu 878 nemških podjetij pa so leta 2003 ugotovili, da sta glavna razloga za vpeljevanje družini prijazne politike večje zadovoljstvo zaposlenih in večja konkurenčna prednost podjetij, oboje pa vpliva na pridobivanje in ohranjanje kvalificirane ter najbolj zaželene delovne sile. Kot pomembni razlogi so bili omenjeni tudi nižja fluktuacija, manj bolniških odsotnosti in višja storilnost delovne sile (Flütter-Hoffmann in Solbrig v Stropnik 2007, 144). V analizi rezultatov anketiranja nemških podjetij, ki so pridobila certifikat »Beruf & familie« se je izkazalo, da v podjetjih s certifikatom delavci redkeje zaprosijo za bolniško odsotnost, so manj odsotni z dela, lažje pridobivajo nove kadre in nenazadnje je dodana vrednost na zaposlenega občutno višja (povprečno 358.484 evrov na zaposlenega v podjetjih s certifikatom in le 86.397 evrov v podjetjih brez ugodne politike) (Predstavitev pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«).

Vsi zgoraj omenjeni podatki nakazujejo, kako pomembno je postalo družini prijazno upravljanje. Z nekaj stroški in namenjene pozornosti ter časa lahko organizacije dosežejo optimalno delovanje zaposlenih in višji dohodek ter dobiček.

4.5 Vsebina certifikata »Družini prijazno podjetje« (katalog ukrepov)

Kot je že bilo omenjeno, je za pridobitev osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« potrebno izmed stodesetih izbrati šest ukrepov in jih nato postopoma v obdobju treh let implementirati v organizacijo. Katalog ukrepov je razdeljen na osem področij upravljanja s človeškimi viri in organizacije delovnega procesa, ki je predstavljenih v nadaljevanju.

Delovni čas zajema sedemnajst ukrepov in je drugo najpogostejše področje izbora organizacij, saj je to področje, katero zajema časovno prilagoditev in lahko pomaga pri usklajevanju poklicnega dela in družine. Pomembno je, da delodajalec ne ceni časa, ki ga zaposleni porabi na delovnem mestu, temveč delo, ki ga opravi hitro in kakovostno. Pod omenjeno področje spada najbolj priljubljen ukrep, otroški časovni bonus, pri kateremu zaposlenim z otroki priznavajo poleg zakonsko ali kolektivno določenih dni dodatne, v naprej določene proste ure ali dneve.

Organizacija dela zajema ukrepe varovanja zdravja, organizacijo službene poti, pravila sodelovanja timskega dela, pravila o nadomeščanju, analiza bolniške odsotnosti, informiranje o večjih spremembah v podjetju in možnost soodločanja zaposlenih pri pomembnih odločitvah (Černigoj Sadar 2007, 109).

Omogočanje prostorske prožnosti delovnega mesta in podpora tovrstni prožnosti omogoča delo od doma, poleg tega lahko organizacija skuša zaposlenim pomagati pri reševanju stanovanjskega problema ali organizaciji pomoči pri selitvi.

Politika obveščanja in komuniciranja je najpogostejše področje, katerega izbirajo organizacije. Ker komunikacija pripomore k bolj kakovostnemu delovanju organizacije, so po novih pravilih tri ukrepi iz te skupine postali obvezni za pridobitev certifikata.

Strategija/filozofija vodenja, ocenjevanje, razvoj in izobraževanje vodilnih kadrov za prevzemanje novih vlog zajema petnajst ukrepov. Pomen teh ukrepov sloni na dobrih zgledih vodij in menedžmenta. Ukrepi zajemajo jasno zagovarjanje osnovne filozofije naklonjenosti družini s strani menedžmenta, enakopravno obravnavanje vseh predstavnikov podjetja, naklonjenost socialnim veščinam in odprtost za kritike in predloge.

Področje razvoja in napredovanja zaposlenih obsega dvaindvajset ukrepov in skuša pomagati zaposlenim neposredno pri usklajevanju dela z družino. Pogost ukrep je vpeljava letnih razgovorov, na katerih se oblikuje individualne karijerne načrte. Zelo pomembni pa so

tudi ostali ukrepi, ki temeljijo na različnih razgovorih in pripomorejo k lažjemu vključevanju v delovni proces po odsotnosti (ibidem).

Finančne in druge ugodnosti zajemajo sedem ukrepov različnih finančnih pomoči. Podjetja lahko nudijo ugodna posojila, kratkoročne finančne pomoči, štipendije za otroke zaposlenih, uporabo in izposajo inventarja organizacij v zasebne namene, sofinancirane ponudbe za prosti čas ter zunanja svetovanja v primeru težav.

Storitve za družino obsegajo predvsem različne oblike varstva za otroke zaposlenih, in sicer v sodelovanju z ustreznimi ustanovami (vrtci) ali z ustanavljanjem svojih storitev (lastni vrtci, popoldansko varstvo v bližini, prostori za dojenje in previjanje). Večina omenjenih ukrepov pomaga zaposlenim pri varstvu otrok v izrednih primerih (Katalog ukrepov 2006).

4.6 Primerjava projekta Zlata nit s certifikatom »Družini prijazno podjetje«

Zlata nit je medijsko-raziskovalni projekt, ki ga organizira časopis Dnevnik. Namen projekta je promocija najboljših praks na področju zaposlovanja, vplivanje in spodbujanje dinamičnega razvoja delovnih mest ter prispevek k večji konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (Zaposlitev.net 2007). Poudarjeni so odnosi med organizacijo ter zaposlenimi. Projekt poteka drugo leto. Postopek zajema prijavo podjetij, katera se zaradi boljše primerljivosti razdeli v tri skupine glede na število zaposlenih (mala, srednje velika in velika podjetja). Izmed prijavljenih se nato izbere sto podjetij. V sklepni del izbora se uvrsti enaindvajset podjetij izmed katerih neodvisna komisija izbere tri zmagovalce, po enega za vsako kategorijo. Glavni kriteriji izbora so uspešnost poslovanja in rezultati ankete, katero rešijo zaposleni prijavljenih organizacij. Anketni vprašalnik zajema šest področij¹⁵. Eno izmed področij, ki jih preverjajo člani strokovnega sveta je tudi usklajenost področja dela z drugimi področji življenja npr. družino (Mrak 2007). Kar je primerljivo tudi glavni kriterij pri pridobivanju certifikata »Družini prijazno podjetje«. Zato bi lahko sklepali, da je v Sloveniji nekaj podjetij, ki so finalisti Zlate niti in imajo hkrati osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«

V projektu Zlata nit so bili leta 2007 zmagovalci Microsoft, Halcom in Krka, leta 2008 pa Formitas, Microsoft in Trimo. Posebna priznanja sta dobila leta 2007 Trimo in Elektronček, leta 2008 pa Si.Mobil.

¹⁵ Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim, vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja ter nazadnje osebna rast in razvoj.

Pri primerjanju obeh projektov se je izkazalo, da je bilo leta 2007 med sto enim najboljšim zaposlovalcem Zlate niti (od 133 prijavljenih) le osem tistih, ki so v istem letu prejeli tudi certifikat »Družini prijazno podjetje«. V letu 2008 so na seznamu sto enega najboljšega zaposlovalca tri podjetja, ki so na novo pridobile certifikat »Družini prijazno podjetje«, in devet starih (od dvaintridesetih).

Med enaindvajsetimi finalisti Zlate niti sta bila leta 2007 Si.Mobil in Halcom, tista, ki imata tudi osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«. V letu 2008 pa so bili štiri (Domenca, IBM Slovenija, Sava in Si.Mobil). Med zmagovalci ima le Halcom osnovni certifikat. Izmed vseh je najbolj primerljiv Si.Mobil, saj je dobitnik osnovnega certifikata v letu 2007, finalist Zlate niti 2007 in dobitnik posebnega priznanja za najbolj inovativen in družbeno odgovoren odnos do zaposlenih in širšega okolja (Zlata nit – 21 finalistov izbora najboljših zaposlovalcev 2007; Dnevnik 2009).

Iz zgornjih podatkov ugotovimo, da malo podjetij, ki ima certifikat »Družini prijazno podjetje« sodeluje tudi na Zlati niti, kar je nenavadno, ker je prijava na Zlato nit brezplačna. Vzrok je verjetno obsežna anketa, ki se jo izvede v prijavljenih podjetjih. Sta pa projekta med seboj različna v načinu izvedbe. Zlata nit je tekmovanje, medtem ko se pri certifikatu obravnava vsak primer posebej glede na specifično situacijo. Slednje je po mojem mnenju za spodbujanje usklajevanja dela in družine bolje, saj je potrebno doseči izboljšanje razmer v vsaki organizaciji posebej in na njej primeren način. Po drugi strani pa je slabost certificiranja morebitna finančna nedostopnost in omejenost velikosti podjetja (mala podjetja, kjer je zaposlenih manj kot deset delavcev ne morejo pristopiti k certificiranju).

5 ANALIZA STANJA PO DOSEDANJIH PRIDOBITVAH CERTIFIKATOV

V nadaljevanju bodo analizirana podjetja, ki so pridobila osnovni certifikat v letu 2007. Največ organizacij, ki so pridobile osnovni certifikat ima sedež v Ljubljani (39 %), je iz zasebnega sektorja (74 %), in sicer največ izmed njih deluje na področju računalništva in informacijske tehnologije, financ ter zavarovalništva. Običajno velja, da se za uvajanje družini prijaznih ukrepov pogosteje odločajo večja podjetja, saj so slednja bolj izpostavljena ter nanje deluje več institucionalnih pritiskov. Manjša podjetja pa v večji meri uporabljajo neformalne ugodnosti (Stropnik 2007, 142). Pri analizi organizacij, ki so pridobile osnovni certifikat pa je stanje nekoliko drugačno. Največ organizacij ima do 50 zaposlenih (48 %),

srednje velikih je 23 % organizacij, nad 250 zaposlenih pa ima 29 % imetnikov osnovnega certifikata. Med slednjimi je nekoliko več zasebnih organizacij.

Če gledamo razmerja po spolu, je v 39 % zasebnih podjetjih razmerje ali uravnoteženo ali pa prevladujejo moški, medtem ko javni sektor v treh četrtinah organizacij zaposluje nad 60 % žensk.

Skoraj vse organizacije (94 %) so imele uveljavljene nekatere ukrepe (povprečno štiri ukrepe) že pred postopkom pridobitve osnovnega certifikata. Največ jih je imelo možnost časovne prožnosti pri prihodu na delo in odhodu z dela ter možnost zaposlitve za manjše število dni na teden (86 %), pogosta je bila tudi prednost pri uporabi dopusta, organiziranje raznih zabav in dejavnosti, občasno/stalno delo od doma ter delo za krajši delovni čas.

Organizacije so kot razlog za pristop k projektu navedle predvsem željo po izboljšanju organizacijske politike, ki bi vplivala na večje možnosti za pridobivanje izobraženih kadrov, večjo delovno uspešnost zaposlenih in prepoznavnost ter pozitivno podobo za javnost.

Pogoj za pridobitev osnovnega certifikata je bil izbira najmanj treh ukrepov. Vse organizacije so izbrale več kot tri ukrepe. Največje izbrano število ukrepov na eno organizacijo je bilo devetindvajset, najmanj pa pet. V povprečju so organizacije izbrale dvanajst ukrepov (ibidem, 104–107). Najbolj pogosto izbran ukrep je bil otroški časovni bonus, katerega je od 32 podjetij izbralo 22, sledil je ukrep odnosi z javnostmi (20 podjetij), informacijske platforme in mnenjske raziskave (po 17 podjetij) (Černigoj Sadar 2007, 108).

Dejstvo, da je več podjetij, ki je pridobilo osnovni certifikat, majhnih, nakazuje na pozitiven premik, saj običajno velja, da imajo takšno politiko uvedena večja podjetja, ki lažje dosegajo fleksibilnost posameznikov in imajo več sredstev namenjenih upravljanju s kadri.

6 EMPIRIČNI DEL: ANALIZA LETNIH POROČIL PODJETIJ, KI SO UVEDLA CERTIFIKAT »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«

6.1 Opredelitev problema in hipoteze

Organizacije, ki so v letu 2007 pridobile osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje« morajo za pridobitev polnega certifikata vsako leto oddati poročilo o napredku, v treh letih (do leta 2010) pa implementirati vse zastavljene ukrepe in oddati zaključno poročilo. Ker je v postopku pridobitve polnega certifikata šele prva generacija prijavljenih podjetij, v

empiričnemu delu preverjam stopnjo implementacije izbranih ukrepov ob zaključku prvega leta od prejema osnovnih certifikatov. Zastavljene so bile tri osnovne hipoteze:

Hipoteza 1:

Več težav pri uvajanju certifikata »Družini prijazno podjetje« imajo mala in srednje velika podjetja.

Hipoteza 2:

Problemi pri uvedbi certifikata »Družini prijazno podjetje« so povezani z vrsto ukrepov, katere je podjetje vključilo v svoj program.

Hipoteza 3:

Vsi ukrepi pri uvajanju certifikata »Družini prijazno podjetje« niso dostopni vsem zaposlenim.

Za preverjanje hipotez bom izpostavila število izbranih in neizvedenih ukrepov, povprečno število izbranih ukrepov glede na velikost organizacije, izbor posameznih ukrepov po področjih, stopnjo razvoja posameznih ukrepov glede na velikost organizacije, obstoj evidenc o potencialnih in dejanskih upravičencih izbranih ukrepov ter pogostost pomanjkanja podatkov o prisotnosti evidenc.

6.2 Metodološki pristop

Da bi ugotovila, kako uspešne so bile organizacije pri implementaciji ukrepov, katere so bile uspešnejše in s kakšnimi težavami so se soočale, sem preučila letna poročila. To so poročila, ki jih na podlagi vnaprej dogovorjenega vzorca izpolnijo ocenjevalci skupaj z vnaprej določeno osebo v organizaciji glede na oddana poročila organizacij in obiska v njih.

Raziskava vključuje štiriindvajset letnih poročil podjetij, oddanih leto po prejemu osnovnega certifikata. Vseh organizacij, ki so v letu 2007 prejele osnovni certifikat je 32, od tega sta dve organizaciji odstopili (obe sta javni organizaciji). Petim organizacijam se je zaradi nezmožnosti plačila začasno zaustavil postopek pridobitve polnega certifikata, dve organizaciji pa sta oddali skupno poročilo, ker ju vodi ista oseba.

Ključna spremenljivka pri uspešnosti postopka realizacije ukrepov je velikost organizacije. Organizacije sem razdelila enako kot v knjigi Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja, kjer je že bila izvedena podobna raziskava. Tako so majhne organizacije tiste, ki imajo do 49 zaposlenih, srednje velike od 50 do 250 in velike nad 250 zaposlenih (Černigoj Sadar 2007, 105). Velikih organizacij, ki so oddale letna poročila, je deset, malih enajst, srednje velikih pa tri. Ker je slednjih za primerjavo premalo, sem jih uporabila le kjer je bilo vsebinsko ustrezno (povprečno število ukrepov in izbor ukrepov po

področjih glede na velikost organizacije (Tabela 6.1, 6.2 in 6.4)), drugje pa sem zaradi podobnega števila organizacij primerjala le velike in male organizacije (izbor ukrepov glede na velikost organizacij, stopnja razvoja posameznih ukrepov, vodenje evidenc).

V raziskavi sem ugotovila koliko ukrepov so povprečno izbirale posamezne skupine organizacij, katere ukrepe izbirajo in katerih niso še izvedle velike, srednje velike in male organizacije ter koliko ukrepov ni bilo izbrano s strani nobene organizacije. Nato sem se dotaknila težav pri uvajanju ukrepov. Izpostavila sem kateri izbrani ukrepi so bili najbolj problematični glede na velikost organizacij in na katere pomanjkljivosti so največkrat opozarjali ocenjevalci (pomanjkljivo vodenje evidenc o potencialnih in dejanskih upravičencih ukrepov).

Na koncu je kot pomanjkljivost metodološkega pristopa potrebno poudariti, da so poročila oddala podjetja, ki niso imela večjih težav pri uresničevanju ukrepov, kar zmanjša težo raziskave.

6.3 Rezultati

6.3.1 Število izbranih ukrepov glede na velikost podjetja

Najprej želim ugotoviti koliko ukrepov so si izbrale posamezne skupine organizacij, ki so oddale letno poročilo. Tabela 6.1 prikazuje povprečno število izbranih ukrepov glede na velikost organizacij.

Tabela 6.1: Povprečno število izbranih ukrepov glede na velikost organizacije

	Velike organizacije	Srednje velike organizacije	Male organizacije	Vse organizacije
Povprečno število ukrepov	10,50	13,00	10,36	10,75

Iz Tabele 6.1 je razvidno, da so si v povprečju največ ukrepov izbrale srednje velike organizacije, in sicer v povprečju 13 ukrepov na organizacijo. Velike in majhne organizacije so si v povprečju izbrale podobno število ukrepov (male organizacije 10,36 ukrepov, velike organizacije 10,5 ukrepov). Izmed oddanih letnih poročil, je imela največ ukrepov srednje velika organizacija (20 ukrepov), medtem ko je imela organizacija, ki zaradi plačniške nesposobnosti ni oddala poročila, kar 26 izbranih ukrepov.

Nekatere organizacije morajo v treh letih implementirati preko dvajset ukrepov, druge pa samo pet. Zato sem v Tabeli 6.2 preverila ali je organizacijam z manjšim številom ukrepov uspelo implementirati več ukrepov kot tistim z velikim številom izbranih ukrepov.

Tabela 6.2: Število (f) in struktura (%) izbranih, neizvedenih ukrepov glede na velikost organizacij

Organizacija	Velikost organizacije	Število izbranih ukrepov		Število neizvedenih ukrepov	
		f	%	f	%
Org. 1	Velika org.	8	3,10	0	0,00
Org. 2	Velika org.	10	3,88	0	0,00
Org. 3	Velika org.	7	2,71	0	0,00
Org. 4	Velika org.	14	5,43	0	0,00
Org. 5	Velika org.	7	2,71	1	14,29
Org. 6	Velika org.	16	6,20	0	0,00
Org. 7	Velika org.	5	1,94	0	0,00
Org. 8	Velika org.	11	4,26	1	9,09
Org. 9	Velika org.	14	5,43	0	0,00
Org. 10	Velika org.	13	5,04	1	7,69
Org. 11	Srednje velika org.	8	3,10	1	12,50
Org. 12	Srednje velika org.	20	7,75	4	20,00
Org. 13	Srednje velika org.	11	4,26	0	0,00
Org. 14	Mala org.	15	5,81	1	6,67
Org. 15	Mala org.	8	3,10	0	0,00
Org. 16	Mala org.	8	3,10	1	12,50
Org. 17	Mala org.	6	2,33	1	16,67
Org. 18	Mala org.	8	3,10	1	12,50
Org. 19	Mala org.	16	6,20	0	0,00
Org. 20	Mala org.	7	2,71	1	14,29
Org. 21	Mala org.	15	5,82	1	6,67
Org. 22	Mala org.	12	4,65	0	0,00
Org. 23	Mala org.	14	5,43	1	7,14
Org. 24	Mala org.	5	1,94	0	0,00
	Vse vel.org.	105	40,69	3	2,85
	Vse sr. org.	39	15,12	5	12,82
	Vse m. org.	114	44,19	7	6,14
	Vse org.	258	100,00	15	5,81

Največji odstotek neizvedenih ukrepov (štiri ukrepe ali 20,00 % od vseh izbranih ukrepov) je imela organizacija, katera si je izbrala največ ukrepov. Vendar je v letnem poročilu navedeno, da je vzrok tolikšnega zaostanka menjava kadrovske strokovnjakinje, ki je potrebovala za uvajanje na delovno mesto nekaj časa. Ostalim organizacijam je ostal le eden ali noben ukrep, ki se še ni začel izvajati. Med njimi so tudi organizacije s samo šestimi ali sedmimi izbranimi ukrepi. Organizaciji s šestnajstimi ukrepi pa sta uspešno začeli z

implementacijo vseh ukrepov. Vsi dani podatki kažejo na to, da število izbranih ukrepov bistveno ne otežuje uspešnost njihove implementacije.

6.3.2 Izbor posameznih ukrepov glede na velikost podjetja

Ugotavljala sem tudi, kakšne ukrepe so izbrale organizacije glede na njihovo velikost (Tabela 6.3 (glej prilogo A) in 6.4).

Tabela 6.4: Število (f) in struktura (%) izbranih ukrepov po področjih glede na velikost organizacije

	Velike organizacije		Srednje velike organizacije		Male organizacije	
	f	%	f	%	f	%
1. področje	17	16,19	6	15,39	24	21,05
2. področje	11	10,48	6	15,39	6	5,26
3. področje	0	0	1	2,56	8	7,02
4. področje	50	47,62	11	28,21	41	35,96
5. področje	9	8,57	5	12,82	18	15,79
6. področje	10	9,52	6	15,38	11	9,65
7. področje	2	1,91	1	2,56	5	4,39
8. področje	6	5,71	3	7,69	1	0,88
Skupaj	105	100,00	39	100,00	114	100,00

Vse tri skupine organizacij so največ ukrepov izbrale s četrtega področja »politika informiranja in komuniciranja« (47,62 % velike, 28,21 % srednje velike in 35,96 % male organizacije od vseh izbranih ukrepov po posameznih skupinah organizacij), drugo najpogostejše izbrano področje pri velikih organizacijah je prvo področje »delovni čas« (16,19 %). Zelo malo ukrepov so velike organizacije izbirale na sedmemu področju »struktura plačila in nagrajevalni dosežki« (1,91 %), nobenega ukrepa pa na tretjem področju »delovno mesto«. Srednje velika podjetja so imela ukrepe mnogo bolj enakomerno porazdeljene po posameznih področjih. Najmanj izbora je bilo na področju »delovno mesto« in »struktura plačila in nagrajevalni dosežki« (2,56 %). Male organizacije so imele področje »politika informiranja in komuniciranja« in »delovni čas« podobno velikim organizacijam, po drugi strani pa so močno prevladovali na področju »delovno mesto« in »struktura plačila in nagrajevalni dosežki«. Širše gledano so velike organizacije pogosteje izbirale ukrepe, kjer so stroški enaki ne glede na število zaposlenih (drugo področje »organizacija dela«, četrto

»politika informiranja in komuniciranja« in predvsem osmo področje »storitve za družino«). Nasprotno pa so majhne organizacije v nasprotju z velikimi pogosteje izbirale ukrepe finančne pomoči (pomoč pri selitvi, posojila in finančna pomoč ter letni regres), katerih višina stroškov je v veliki meri odvisna od števila zaposlenih.

Najpogosteje izbran ukrep je bil otroški časovni bonus (17-krat) s področja »delovni čas«, ostali prav tako zelo pogosto izbrani ukrepi¹⁶ pa so bili iz področja »politika informiranja in komuniciranja«.

Največ ukrepov, ki jih ni izbrala nobena organizacija (Tabela 6.8 v prilogi A) je s področja »struktura plačila in nagrajevani dosežki«, »storitve za družine« in »razvoj kadrov«, najmanj pa s področja »politika informiranja in komuniciranja« (16,67 %).

6.3.3 Stopnja implementacije ukrepov v prakso

Stopnjo implementacije ukrepov v prakso sem preverjala v Tabeli 6.5 in 6.6 (glej prilogo A). V Tabeli 6.5 sem iz letnih poročil razbrala koliko ukrepov se še ni začelo izvajati, koliko jih je v procesu in koliko je že dokončanih. Ugotovila sem, da so glede na število vseh izbranih ukrepov po posameznih organizacijah, največ ukrepov dokončale majhne organizacije, in sicer 72 ukrepov oziroma 63,16 % vseh izbranih ukrepov malih organizacij. Velikim organizacijam je uspelo dokončati 59,05 %, srednje velikim pa 58,97 % izbranih ukrepov. Ukrepov, ki so v postopku izvajanja imajo največ velike organizacije. Največ neizvedenih ukrepov glede na vse izbrane ukrepe v okviru posameznih skupin organizacij imajo srednje velika podjetja, saj jim od 39 izbranih ukrepov ni uspelo izvesti šest ukrepov (15,39 %). Majhnim organizacijam ni uspelo izvesti 6,14 % izbranih ukrepov. Najmanj ukrepov, ki se še niso začeli implementirati, pa imajo velike organizacije (5,71 %). Tako velike kot tudi majhne organizacije so imele največ težav pri implementaciji ukrepov na področju »politika informiranja in komuniciranja«, natančneje pri raziskavah mnenj in raziskavah med zaposlenimi. Velike organizacije so kot razlog navajale preveliko število zaposlenih, pri katerih bi se morale raziskave izvesti.

Največkrat ni bil izveden ukrep raziskave mnenja, in sicer s strani štirih organizacij (dve veliki in dve majhni). Neuspeh pri izvedbi ostalih ukrepov je enakomerno porazdeljen (po en ali noben ukrep).

Ob pregledu letnih poročil, sem opazila, da nekatere organizacije ne vodijo ustreznih evidenc o potencialnih in dejanskih upravičencih za družini prijazne ukrepe. Zato sem v

¹⁶ Odnosi z javnostmi (15-krat), informacijske platforme (14-krat), raziskave mnenja (12-krat) in pooblaščenec za vprašanje usklajevanja poklica in družine (11-krat).

Tabeli 6.6 in 6.7 (glej prilogo A) izpostavlja tudi primere, ko organizacije niso imele prej omenjenih ustreznih evidenc in primere, ko ocenjevalci na prisotnost evidenc niso opozorili. Ugotovila sem, da vodenje evidenc ni odvisno od velikosti organizacije, saj imajo vse približno v enaki meri vpeljane evidence. Mogoče nekoliko zaostajajo majhna podjetja, v katerih je pogostejše prisotna neformalna oblika implementacije ukrepov (organizacije ne izdajajo dokumentacije, kjer je nazorno napisano koliko je predvsem potencialnih upravičencev). Prisotnost evidenc je težje preučevati zato, ker niso potrebne pri vseh ukrepih in jih je potrebno posameznim ukrepom prilagoditi¹⁷. Zato bi morali biti na prisotnost evidenc bolj pozorni tudi ocenjevalci, ko preverjajo stopnjo implementacije po posameznih organizacijah. Iz Tabele 6.6 je razvidno, da ocenjevalci niso pri vsakemu posameznemu ukrepu posebej zahtevali prisotnost evidenc.

6.3.4 Ukrepi, ki jih ne morejo koristiti vsi starši (potencialni upravičenci)

Na koncu želim ugotoviti še, ali lahko organizacije izbran ukrep nudijo vsem zaposlenim staršem oziroma potencialnim upravičencem. Ob pregledu letnih poročil sem prišla do spoznanja, da lahko s šestih področij organizacije teoretično zagotovijo koriščenje ukrepov vsem zaposlenim. Na področju »delovni čas« in »delovno mesto« pa je možnost koriščenja ukrepov odvisna od vsake organizacije posebej glede na značilnosti njihovih delovnih mest. Kot primer navajam omejenost ukrepov pri delu v proizvodnji, kjer nekateri potencialni upravičenci ne morejo delati od doma, imeti fiksnega osrednjega delovnega časa z izbiro prihoda in odhoda ter fleksibilnih delovnih odmorov. V eni izmed velikih organizacij pa so opozorili, da zaradi velikega števila franšiznih prodajaln ne morejo vsem nuditi ugodnosti masažnih stolov kot ukrep za varovanje zdravja.

6.4 Ugotovitve in priporočila

Namen tega poglavja je izpostaviti ključne ugotovitve preučevanja letnih poročil in morebitna priporočila tako organizacijam, ki so v postopku certificiranja, kot tudi odgovornim osebam, katere imajo ključno vlogo pri oblikovanju in spodbujanju družini prijaznih politik v organizacije.

Prednost svetovalno-revizorskega postopka vidim v tem, da organizacije, ki na takšen način uvajajo družini prijazno politiko, dolgoročno pozitivno spreminjajo organizacijsko kulturo. Postopek certificiranja spodbuja komuniciranje v podjetju, preprečuje upravljanje politike s strani ene osebe in vključuje raznolike skupine zaposlenih ter s tem poveča

¹⁷ Kot primer nesmiselnosti evidenc navajam brošure, po drugi strani pa se evidence raziskave mnenj, informacijskih platform in otroškega časovnega bonusa med seboj razlikujejo.

možnost, da bodo ukrepe sprejeli vsi zaposleni. Poleg tega je možen raznolik izbor ukrepov, zaradi česar je pridobitev certifikata ustrezna za vse vrste organizacij, tudi za izrazito moške organizacije, katerim se pogosto ne zdi smiselno vpeljevati družini prijaznih politik.

Pri pregledovanju letnih poročil, ki so jih izdali ocenjevalci v sodelovanju z vnaprej določeno osebo iz vsake organizacije, sem ugotovila, da ocenjevalci niso natančno navajali naziva izbranih ukrepov. Ukrepi niso bili natančno prepisani iz kataloga ukrepov. Poleg tega je bilo velikokrat več ukrepov združenih skupaj. Zaradi tega se število obravnavanih ukrepov iz letnega poročila ni ujemalo s številom izbranih ukrepov ob začetku postopka. Kot primer navajam majhno podjetje, ki je imelo ob začetku izbranih 23 ukrepov. Iz letnega poročila sem jih razbrala zgolj 15. Kar sedem so jih združili skupaj pod en ukrep »načrt začasne odsotnosti«. Zato bi bilo potrebno v že predpisanem obrazcu, ki ga morajo izpolniti organizacije in v letnih poročilih zahtevati natančno številko ukrepa, ki je enaka kot v Katalogu ukrepov. Tako bi bilo lepo vidno za katere ukrepe gre in kolikšna je stopnja implementacije izbranih ukrepov¹⁸.

Problem natančnih evidenc pa se ne pojavlja samo pri pisanju letnih poročil, temveč tudi pri spremljanju stanja v organizacijah. Veliko število izbranih in izpeljanih ukrepov nima zadovoljive evidence o tem katerim zaposlenim je ukrep namenjen in koliko zaposlenih ukrep v resnici koristi. To pa je pomembno, da ne pride do položaja, ko organizacije formalno nudijo ugodnosti, katerih zaposleni v praksi ne uporabljajo. Na pomanjkanje omenjenih evidenc so ocenjevalci opozarjali v letnih poročilih, isto pa so poudarili tudi na tematski delavnici za imetnike osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«¹⁹. Prisotnost evidenc glede na letna poročila ni bilo odvisno od velikosti organizacije, je pa bilo na tematski delavnici poudarjeno, da morajo predvsem manjše organizacije paziti na formalno obliko implementacije izbranih ukrepov (Ekvilib 2009, 4-5). Da bi se spodbudilo vodenje evidenc o potencialnih in dejanskih delavcih, ki ukrepe koristijo, predlagam, da se zahteva vodenje in priložitev evidenc v predpisanemu obrazcu, katere morajo izpolniti organizacije. Na to pa je organizacije potrebno dodatno opozarjati preko celotnega postopka pridobitve polnega certifikata.

Druga pomembna ugotovitev pri preučevanju letnih poročil je, da so organizacije izbirale veliko več ukrepov, kot je bilo potrebno za pridobitev certifikata. Na tematski delavnici so ocenjevalci poudarili, da je bil izbor ukrepov prvo leto prevelik. Že naslednje leto so

¹⁸ Velika razlika v stopnji implementacije je namreč, če je iz letnega poročila razvidno, da organizacija ni vpeljala enega ukrepa, v resnici pa pod omenjeni ukrep spada še dodatnih šest ukrepov.

¹⁹ 22. maja 2009 je bila organizirana tematska delavnica za imetnike osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« na kateri so diskutirali o vmesnih letnih poročilih in novostih.

organizacije ukrepe izbirale z večjo preudarnostjo. Kljub temu, pa je vsem uspelo začeti uvajati skoraj vse ukrepe. Glede na to, da imajo organizacije tri leta časa za implementacijo vseh ukrepov, ob oddaji prvega poročila pa je minilo šele eno leto, bi bilo za uspešno končno implementacijo dovolj, če bi podjetja do maja 2008 uvedla tretjino vseh izbranih ukrepov. Raziskava kaže, da so bile pri implementaciji do sedaj najbolj uspešne majhne, nekoliko manj pa velike in srednje velike organizacije. Vendar je pri tem potrebno upoštevati, da je bilo med organizacijami, ki so odstopile ali niso plačale obvezujočega zneska, največ majhnih podjetij. Vsem organizacijam, ki so oddala letna poročila je uspelo uveljaviti že več kot polovico ukrepov. To kaže na velik uspeh pri implementaciji ukrepov. Kljub temu, pa obstaja verjetnost, da nekaterim organizacijam ne bo uspelo uvesti vseh ukrepov. V takšnem primeru so se odgovorne osebe Zavoda Ekvilib odločile, da, če imajo organizacije tehten razlog, ukrepa vseeno ni potrebno uvesti. Po mojem mnenju, je to v neki meri dobro, saj se želi s projektom certificiranja organizacije spodbuditi, da po svoji zmožnosti izboljšujejo družini prijazno politiko, ravno zato se jih ne kaznuje (odvzem osnovnega certifikata), če ukrepa resnično ni mogoče implementirati. Pri tem je potrebno paziti, da imajo organizacije tehten razlog, saj se drugače izgubi kakovost podeljevanja certifikata »Družini prijazno podjetje«.

Velikost organizacij ni bistveno vplivala na število izbranih ukrepov. Velike organizacije so si izbirale podobno število ukrepov kot majhne. Srednje velike organizacije pa nekoliko več. Ko sem to primerjala s številom ukrepov, ki so se že začeli izvajati, sem ugotovila, da število izbranih ukrepov ne vpliva na uspešnost njihove implementacije. Enako velja za velikost organizacij. Izpostavila sem tudi posamezne ukrepe, kateri se še niso zaželi izvajati, da bi ugotovila, ali vrsta izbranega ukrepa vpliva na težave pri njegovi implementaciji. Največ težav so imele organizacije pri implementaciji ukrepov na področju »politika informiranja in komuniciranja«, in sicer pri raziskavah mnenj in raziskavah med zaposlenimi. Razlog vidim predvsem v kompleksnosti vpeljave ukrepa (predvsem v organizacije z velikim številom zaposlenih). Ostali, še ne uvedeni ukrepi, so enakomerno razporejeni po posameznih področjih.

Opazila sem razlike pri izbiri ukrepov glede na velikost organizacij. Velike organizacije so si pogostejše izbirale ukrepe, kjer so stroški vlaganj v ukrep enaki ne glede na število zaposlenih (področje »storitve za družino«, »organizacija dela« in »politika informiranja in komuniciranja«). Pri izboru velikih podjetij me je presenetilo, da ni niti ena velika organizacija izbrala ukrepe s področja delovnega mesta. Izbor te skupine ukrepov se mi zdi pomemben, ker starši v Sloveniji mnogo redkeje koristijo pozitivne oblike fleksibilnega dela,

kot je to navada v skandinavskih državah. Pri nas so preveč uveljavljene za organizacije in nezaposlene privlačne fleksibilne oblike dela npr. priložnostno delo, pogodba za določen čas, delo ob vikendih, zato bi bilo dobro, skupaj z do družine prijazno organizacijsko politiko, spodbujati še do staršev prijazne fleksibilne oblike dela. Izbor srednje velikih organizacij je bil enakomerno porazdeljen po vseh področjih, majhna podjetja pa so na drugi strani pogosteje izbirala ukrepe katerih višina stroškov je v veliki meri odvisna od števila zaposlenih npr. pomoč pri selitvi, posojila in finančna pomoč ter letni regres, izogibala pa so se ukrepom kjer je potrebno vlagati veliko sredstev, ne glede na to, koliko potencialnih upravičencev bo ukrep koristilo.

Pri izboru ukrepov bi izpostavila še eno dejstvo. Premalo ukrepov obravnava pomoč zaposlenim pri skrbi za starejše. Izmed vseh organizacij je le ena velika organizacija uvedla dodaten ukrep »pomoč pri skrbi za družinskega člana / sorodnika«, pa še tega po enem letu ni začela implementirati. Glede na povečan delež starejših bi bilo potrebno vpeljati več ukrepov, ki bi mlade spodbujali, da bi skrbeli za ostarele sorodnike. S tem bi se rešila tudi težava prenatrpanosti domov za ostarele.

Na koncu sem preverjala še ali lahko organizacije izbrane ukrepe nudijo vsem potencialnim upravičencem. Ugotovila sem, da so imele organizacije največ težav na področju »delovni čas« in »delovno mesto«. Najtežje je takšne ukrepe vpeljevati v proizvodne oddelke, kjer so delovna mesta med seboj povezana, zato morajo biti zasedena hkrati. Na takšnemu delovnemu mestu zaposleni tudi ne morejo delati od doma. Če se organizacija vseeno odloči za ukrep, katerega ne more nuditi vsem zaposlenim, predlagam, da zanje poišče enakovredno ugodnost npr. če oseba ne more imeti fiksnega delovnega časa z izbiro prihoda in odhoda, se ji omogoči prednost pri koriščenju letnega dopusta. Nenazadnje pa je potrebno paziti tudi na to, da organizacija uvaja ukrepe po vseh njenih poslovalnicah ali enotah enakovredno.

7 SKLEP

V podjetjih se vse bolj uveljavlja pojem družbene odgovornosti, h kateremu spada tudi odgovoren odnos do zaposlenih. Posameznik mora v življenju usklajevati mnogo različnih vlog. Med pomembnejše spadata tako vloga družinskega člana kot tudi delavca. Ker je obojemu potrebno posvetiti veliko časa, pride pogosto do konflikta, ki na posameznike vpliva negativno. Da bi delodajalci preprečili konflikte in ohranili ključne kadre, morajo zaposlenim z raznimi ugodnostmi pomagati pri usklajevanju družine in dela. Primer dobre prakse je

sodelovanje države, delodajalcev in posameznikov oziroma zaposlenih v svetovalno-revizorskemu postopku za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«.

V diplomskem delu sem želela ugotoviti kako uspešne so organizacije pri implementaciji ukrepov po prvem letu po pridobitvi osnovnega certifikata. V okviru prve hipoteze me je zanimalo ali imajo pri implementaciji ukrepov več težav majhne in srednje velike organizacije. Enoznačnega odgovora na to hipotezo ni, ker je iz postopka predvsem iz finančnih razlogov odstopilo največ majhnih organizacij. Po drugi strani pa so bile majhne organizacije, ki so oddale letna poročila, najuspešnejše pri implementaciji ukrepov. Dodala bi le še pomembnost vodenja evidenc o potencialnih upravičencih in osebam, ki ukrepe koristijo, saj slednji podatek razkrije, ali organizacije družini prijazno politiko vodijo na papirju ali v praksi.

Pri drugi hipotezi sem preverjala ali so problemi pri uvedbi certifikata »Družini prijazno podjetje« povezani z vrsto ukrepov, katere je podjetje vključilo v svoj program. Ugotovila sem, da so imele organizacije največ težav pri uvajanju ukrepa »raziskava mnenja«, drugje pa niso imele večjih težav. Hipotezo bom potrdila, saj so organizacije najprej uvedle lažje ukrepe, bolj kompleksnejši pa so pogostejše ostali neizvedeni.

V zadnji hipotezi sem želela potrditi, da vsi ukrepi pri uvajanju certifikata »Družini prijazno podjetje« niso dostopni vsem zaposlenim. Hipotezo potrjujem, saj sem ugotovila, da predvsem zaradi značilnosti delovnih mest včasih organizacije nekaterih ukrepov ne morejo omogočiti vsem zaposlenim. V takšnih primerih pa predlagam, da skušajo delodajalci tisti skupini zaposlenih najti čimbolj enakovredno ugodnost, katero bodo lahko koristili kot alternativo.

Na koncu bi želela še enkrat poudariti pozitivno stran certifikata »Družini prijazno podjetje«, ki jo vidim predvsem v sodelovanju med državo (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije, sofinanciranje Evropskega sklada), delodajalci (implementacija ukrepov v organizacije) in zaposlenimi (izbirajo ukrepe, katere resnično potrebujejo). Pridobitev certifikata je dolgotrajen postopek, ki počasi in trajno spreminja organizacijsko kulturo, poleg tega pa je zaradi možnosti izbire raznolikih ukrepov, prilagodljiv in primeren za različne vrste organizacij. Dodatno prednost vidim tudi v temu, da omenjeni ukrepi večinoma pomagajo pri usklajevanju med delom in družino, ko se starši vrnejo na delovno mesto in so v najbolj kritičnem obdobju starševstva.

8 LITERATURA

Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Berufundfamilie. Dostopno prek: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=15> (17. april 2009).

Blyton, Paul in Peter Turnbull. 2007. *The dynamics of employee relations*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.

Certifikat Družini prijazno podjetje. *Novice*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/novice/> (15. junij 2009).

--- *O certifikatu*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (10. marec 2009).

--- 2009. *Pričetek Šole družbene odgovornosti podjetij (CSR School)*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/novice/> (5. junij 2009).

Černigoj Sadar, Nevenka. 1985. Izkušnje plačanega dela in družine. *Družboslovne razprave* 2 (3): 55–65.

--- 2000. Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Družboslovne razprave* 16 (34/35): 31–52.

--- 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.

Černigoj Sadar, Nevenka in Aleksandra Kanjuo Mrčela. 2007. Problemi pri usklajevanju plačanega dela in zasebnega življenja mladih v Sloveniji. V *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar, 27-41. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Černigoj Sadar, Nevenka in Barbara Žaucer Šefman. 2007. Opredelitev in pomen družbene odgovornosti podjetij. V *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar, 93-99. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

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

Dermott, Esther. 2008. *Intimate fatherhood. A sociological analysis*. London, New York: Routledge.

Diane-Gabrielle Tremblay. 2008. The Ages of Life, Work-Family Balance and Aspirations in Working Time: Challenges for Firms and Countries. *Journal of Applied Business and Economics*. Dostopno prek: <http://www.na-businesspress.com/tremblayweb.pdf> (4. junij 2009).

Dnevnik. 2009. Zlata nit 2008: Žirija je za najboljše zaposlovalce izbrala podjetja Formitas, Microsoft in Trimo. *Dnevnik*, 6. marec. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042249557 (17. april 2009).

Državni portal Republike Slovenije. 2009. *Pravica do očetovskega dopusta*. Dostopno prek: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=1065&sid=882> (3. junij 2009).

Ekvilib. 2009. *Tematska delavnica za imetnike osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«*, interni dokumenti.

Ellerup Nielsen, Anne in Christa Thomsen. 2007. Reporting CSR – what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal* 12 (1): 25–40.

European Social Survey. 2006. Dostopno prek: <http://nesstar.ess.nsd.uib.no/webview/> (3. junij 2009).

Forret, Monica. in Suzanne de Janasz. 2005. Perceptions of an organization's culture for work and family – Do mentors make a difference? *Career Development International* 10 (6–7): 478–492.

Giddens, Anthony. 1997. *Sociology, Third edition*. Cambridge: Polity Press.

Golob, Urša. 2004. Družbena odgovornost: bistvo delovanja sodobnega podjetja in generator ugleda. *Svetilnik: revija za Corporate Governance*, 15. september. Dostopno prek: http://www.socius.si/media/uploads/file/article_384.pdf (10. maj 2009).

Greenhaus, Jeffrey H. 2000. *Career management, Third edition*. Dryden: Fort Worth.

Hennessy, Kelly D. 2007. *Work – family balance: An exploration of conflict and enrichment for women in a traditional occupation*. Dostopno prek: www.lib.umd.edu/drum/bitstream/1903/7269/1/umi-umd-4669.pdf (8. april 2009).

Hrovatič, Danica. 2006. *Neformalno izobraževanje in vrednotenje znanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Horus – slovenska nagrada za družbeno odgovornost. Dostopno prek: <http://www.horus.si/> (5. april 2009).

Jacobs, Jerry A. in Kathleen Gerson. 2004. *The time divide: Work, family and gender inequality*. Cambridge, London: Harvard University Press.

Jančič, Zlatko. 2002. Nova družbena odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija* 6 (12): (4–7).

Juhl, Tina in Eberhard Schaefer. 2007. *German and Danish examples of father-friendly corporate policies*. Dostopno prek: <http://www.european-fatherhood.com/bestpractice.php?mode=view&id=66> (14. junij 2009).

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2007. Uvod: Plačano delo in »ostalo«. V *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar, 13-26. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

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

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2006. *Študija primerov – podjetja/organizacije v Sloveniji*. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/_tudij_primerov_zaklju_ki_001.pdf (12. april 2009).

Kirkwood, Jodyanne in Beth Tootell. 2008. Is entrepreneurship the answer to achiving work-family balance. *Journal of management & organization* 14 (3): 285–302.

Kok, Wim. 2004. *Facing the Challenge: The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group Belgium*. Dostopno prek: http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/index_en.html (27. maj 2009).

Kranjc Kušlan, Aleš. 2008. *Pravila in postopek za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: http://certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pravila_20081.pdf (12. april 2009).

--- 2009. *Pravila in postopek za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje za leto 2009*, interni dokumenti.

Kukovič, Urška. 2008a. Analizirana podjetja za 17 odstotkov bolj produktivna. *Finance*, 229/2873 (27. november).

--- 2008b. Od danes 11 novih, ki jim ni vseeno za družine. *Finance*, 229/2873 (27. november).

--- 2008c. Certifikat je vaba za dobre kadre. *Finance*, 229/2873 (27. november).

Lewis, Susan in Jeremy Lewis. 1996. *The work-family challenge. Rethinking employment*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

Medarič, Zorana in Mateja Sedmak. 2007. Vpliv zaposlitve na družinske odločitve in družinsko življenje. V *Med javnim in zasebnim: Ženske na trgu dela*, ur. Zorana Medarič in Mateja Sedmak, 75-110. Koper: Založba Annales.

Milič, Marija. 2009. Pozor pred krajšo službo. *Moje finance*, 4 (april 2009).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2006. *Začenja se testiranje postopka certificiranja za »Družini prijazno podjetje« v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.mddsz.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article/12106/5271/> (28. marec 2009).

Mrak, Saša. 2006. Bolj uspešno je družini prijazno podjetje. *Dnevnik*, 20. maj. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/?n=94> (3. junij 2009).

--- 2007. Več kot 100 podjetij v izboru Zlata nit. *Dnevnik*, 1. december. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/arhiv/Default.aspx?p=11&n=793> (17. april 2009).

Podnar Klemen in Urša Golob. 2002. Socialna ekonomija in družbena odgovornost: Alternativi globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39 (6): 952–969.

--- 2003a. Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* 7 (2): 7–9.

--- 2003b. Zunanja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* 7 (3): 5–8.

Pointers for companies in Berlin. *A family-friendly policy pays!* Dostopno prek: www.berlin.de/imperia/md/content/sen-frauen/familienfreundlich_engl.pdf (14. junij 2009).

Predstavitev pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/predstavitev_certificiranja_dpp.ppt (12. april 2009).

Razpis za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost HORUS. 2009. Dostopno prek: www.horus.si/images/horus_razpis.pdf (5. junij 2009).

Razvojno partnerstvo – Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje. *Novice.* Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/equal/si/novice.php> (12. april 2009).

Renner, Tanja, Živa Humer, Tjaša Žakelj, Andreja Vezovnik in Alenka Švab. 2008. *Novo očetovstvo v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji. Ur. l. RS 40 – 1660/1993, 2076 (17. 7. 1993). Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/resolucija_druzina.pdf (4. april 2009).

Socialni sporazum 2007-2009. 2007. Dostopno prek: www.zds.si/uploads/files/20_gospodarstvo/Socialni_sporazum_2007_2009.pdf (29. marec 2009).

Statistični letopis. 2006. *Poraba časa oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom, po spolu, april 2000–marec 2001.* Dostopno prek: http://www.stat.si/letopis/2002/14_02/14-06-02.asp?jezik=si (4. april 2009).

Stropnik, Jasna. 2008. *Odnos do zaposlenih kot notranji vidik družbene odgovornosti podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Stropnik, Nada. 2007. Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. V *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar, 133-181. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Schwartz, Debra. 1996. The impact of work-family policies on women's career development: boon or bust? *Women and Management Review* 11 (1): 5–19.

Švab, Alenka. 2003. Skrb med delom in družino: Koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki. *Teorija in praksa* 40 (6): 1112–1126.

Transnational Workshop Berlin. 2003. *The management of work-life balance in enterprises: A European overview including deeper views at Germany, Italy and the Netherlands*. Dostopno prek: http://www.gendernet.de/publikationen/Dokumentation_Berlin_WS.pdf (4. julij 2009).

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2004. *Work-family balance: What are the sources of difficulties and what could be done?* Quebec: Universite du Quebec.

Trgovinska zbornica Slovenije in Zbornica za odnose z javnostmi. 2009. *Prvi forum in okrogla miza o družbeni odgovornosti podjetij v času krize*. Dostopno prek: http://www.zoj.si/index.php?page=prvi_forum_in_okrogla_miza_o_dru_beni_odgovornosti_podjetij_v_asu_kri_ze (29. marec 2009).

Vrana Toni. 2006. Družbena odgovornost med deklarativnostjo in prakso. *Socialno delo* 45 (3/5): 221–226.

Zakon o delovnih razmerjih. (ZDR). Ur. l. RS 103/2007 (13. november 2007).

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP). Ur. l. RS 110/2006 (26. oktober 2006).

Zaposlitev.net. 2007. *Zlata nit: iščemo najboljše zaposlovalce*. Dostopno prek: http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=592 (17. april 2009).

Zavarovalnica Maribor. 2006. *Certificiranje ZM za Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: http://www.zav-mb.si/sekundarni-meni/arhiv-novic/sporocilo/arhiv///1218244419///nazaj/31/browse/8/novica/227/?no_cache=1&cHash=6c9ba6e4b9 (13. junij 2009).

Združenje delodajalcev Slovenije. 2009. *Novi ekonomsko – socialni sporazum 2009-2013*. Dostopno prek: www.zds.si/uploads/files/Staliska/10-Izhodisca%20ZDS%20za%20Socialni%20sporazum%202009-2013.pdf (30. marec 2009).

Zlata nit – 21 finalistov izbora najboljših zaposlovalcev. 2007. Dostopno prek:
<http://zaposlitev.dnevnik.si/upload/datoteke/nit21.pdf> (17. april 2009).

Žnidaršič Žagar, Sabina. 2007. Historična perspektiva – aktualni položaj žensk na trgu dela v Republiki Sloveniji. V *Med javnim in zasebnim: Ženske na trgu dela*, ur. Zorana Medarič in Mateja Sedmak, 11-42. Koper: Založba Annales.

PRILOGA A: Tabele

Tabela 6.3: Pogostost (f) izbora posameznih ukrepov glede na velikost organizacij

Velikost organizacij / ukrepi	Velike organizacije (N=10)	Srednje velike organizacije (N=3)	Male organizacije (N=11)	Vse organizacije (N=24)
PODROČJE 1: Delovni čas	17	6	24	47
Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	2	1	2	5
Izmensko delo	3		2	5
Časovni konto	2		3	5
Skrajšani delovni čas zaradi družinskih obveznosti	1		2	3
Delovni čas po življenjskih fazah			1	1
Otroški časovni bonus	6	2	9	17
Koriščenje letnega dopusta	2	1	3	6
Družinski premor			1	1
Fleksibilni dnevni odmori	1	1	1	3
Tekoče spremljane in identificiranje potreb zaposlenih glede na družinske obveznosti (dodan ukrep)		1		1
PODROČJE 2: Organizacija dela	11	6	6	23
Kakovostni krog	3	1	2	6
Preverjanje delovnih procesov	1			1
Timsko delo		1		1
Službene poti			2	2
Ukrepi za varovanja zdravja	5	2	1	8
Analiza bolniških odsotnosti	2	1		3
Informiranje o večjih prihajajočih spremembah		1	1	2
PODROČJE 3: Delovno mesto	0	1	8	9
Izmenično tele-delo			2	2
Tele-delo od doma			2	2
Možnost dela od doma		1	3	4
Pomoč pri selitvi			1	1
PODROČJE 4: Politika informiranja in komuniciranja	50	11	41	102
Informacijske platforme	7	2	5	14
Brošure	5		2	7
Komunikacijski otok	1			1
Delovna srečanja/zbori zaposlenih	3	1	2	6
Zabava/izleti za zaposlene	3	1	5	9
Raziskave mnenja	6	1	5	12
Posredovanje informacij odsotnim sodelavcem	1		1	2
Raziskave med zaposlenimi	1		3	4
Informativno pismo za življenjske partnerje			1	1
Pooblaščenec za vprašanja usklajevanja poklica in družine	6	1	4	11
Pooblaščenec za vprašanja enakih možnosti		1	2	3
Projektne skupine	1			1
Dan odprtih vrat	6	1	1	8
Odnosi z javnostjo	6	1	8	15
Angažiranje v javnosti	3	1	2	6

Promocija logotipa in certifikata	1			1
Spremljanje in analiziranje dejanskega koriščenja obstoječih in novih ukrepov (dodan ukrep)		1		1
PODROČJE 5: Veščine vodstva	9	5	18	32
Filozofija / načela	1	1	7	9
Opredelitev koncepta vodenja	1			1
Naloge vodstva			3	3
Vodstvo in socialne veščine		1		1
Izobraževanje za vodilne v organizaciji	5	1	1	7
Razvoj socialnih veščin		1		1
Ocene vodstva	1		3	4
Ocenjevanje vodilnih s strani podrejenih			3	3
Celostna ocena (180° / 360° povratna informacija)		1		1
Promotorji	1		1	2
PODROČJE 6: Razvoj kadrov	10	6	11	27
Razgovor s sodelavci	1	2	2	5
Individualni načrti kariernega razvoja			1	1
Sodelovanje odsotnih sodelavcev v ukrepih nadaljnega izobra.	1			1
Načrt ponovnega vključevanja	2		3	5
Pogovor pred povratkom	1			1
Ohranjanje stikov	1	2		3
Izvajanje načrta uvajanja v delo po porodniškem/očetovskem dopustu oziroma dopustu za nego in varstvo otroka ali daljši odsotnosti	3	1	2	6
Podpora aktivnemu očetovstvu			2	2
Oglaševanje enakih možnosti	1		1	2
Angažma svojcev zaposlenih pri občasnih del v organizaciji/podjetju		1		1
PODROČJE 7: Struktura plačila in nagrajevani dosežki	2	1	5	8
Posojila in finančna pomoč			1	1
Ponudba za prosti čas	2	1		3
Letni regres			4	4
PODROČJE 8: Storitve za družine	6	3	1	10
Varstvo šolskih otrok	2			2
Počitniške ponudbe	1	1		2
Soba za otroke in starše		1	1	2
Otroci v organizaciji/podjetju		1		1
Vrtec v organizaciji/podjetju	1			1
Prostor za nego	1			1
Konkurenčni stanovanjski krediti (dodatni ukrep)	1			1
Skupaj	105	39	114	258

Tabela 6.5: Stopnja razvoja posameznih ukrepov (f) glede na velikost organizacije

Ukrepi	Se ni začel izvajati			V procesu			Dokončan			Število izbranih ukrepov
	V	S	M	V	S	M	V	S	M	Vse
Velikost organizacij										
Področje 1: Delovni čas	0	1	1	9	1	8	9	4	14	47
Področje 2: Organizacija dela	1	0	0	5	3	2	5	3	4	23
Področje 3: Delovno mesto	0	0	2	0	0	1	0	1	5	9
Področje 4: Politika informiranja in komuniciranja	3	0	3	17	2	13	30	9	25	102
Področje 5: Veščine vodstva	0	2	0	4	1	7	5	2	11	32
Področje 6: Razvoj kadrov	1	3	1	2	2	1	8	1	8	27
Področje 7: Struktura plačila in nagrajevani dosežki	0	0	0	1	0	1	1	1	4	8
Področje 8: Storitve za družine	1	0	0	1	1	0	4	2	1	10
Skupaj	6	6	7	39	10	33	62	23	72	258
Število vseh izbranih ukrepov glede na velikost organizacij	105	39	114	105	39	114	105	39	114	258
Stopnja implementacije ukrepov glede na velikost organizacije (v %)	5,71	15,39	6,14	37,14	25,64	28,95	59,05	58,97	63,16	100
Povprečna stopnja implementacije vseh organizacij skupaj	9,08			30,58			60,39			100

Tabela 6.6: (Ne)obstoje evidenc o potencialnih in dejanskih upravičencih izbranih ukrepov ter pomanjkanje podatkov o prisotnosti evidenc (f) glede na velikost organizacije

Ukrepi	Ni evidence o potencialnih upravičencih			Ni evidence o koriščenju ukrepa			V poročilu ni podatkov o prisotnosti evidenc v podjetju			Število izbranih ukrepov
	V	S	M	V	S	M	V	S	M	Vse
Velikost organizacij										
Področje 1: Delovni čas	4	1	5	9	1	8	3	0	3	47
Področje 2: Organizacija dela	0	0	1	1	1	2	2	1	1	23
Področje 3: Delovno mesto	0	0	1	0	0	1	0	0	1	9
Področje 4: Politika informiranja in komuniciranja	0	0	0	2	3	8	4	1	1	102
Področje 5: Veščine vodstva	1	0	0	2	0	0	0	2	1	32
Področje 6: Razvoj kadrov	1	0	1	4	1	1	2	0	2	27
Področje 7: Struktura plačila in nagrajevani dosežki	0	0	0	1	0	0	1	1	0	8
Področje 8: Storitve za družine	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10

Tabela 6.7: Struktura (%) (ne)obstoja evidenc o potencialnih in dejanskih upravičencih izbranih ukrepov ter pomanjkanje podatkov o prisotnosti evidenc v odnosu s številom izbranih ukrepov glede na velikosti organizacij po posameznih področjih

	Ni evidence o potencialnih upravičencih			Ni evidence o koriščenju ukrepa			V poročilu ni podatkov o prisotnosti evidenc v podjetju		
Velikost organizacij	V	S	M	V	S	M	V	S	M
PODROČJE 1: Delovni čas	23,53	16,67	20,83	52,94	16,67	33,33	17,65	0,00	12,50
PODROČJE 2: Organizacija dela	0,00	0,00	16,67	9,09	16,67	33,33	18,18	16,67	16,67
PODROČJE 3: Delovno mesto	0,00	0,00	12,50	0,00	0,00	12,50	0,00	0,00	12,50
PODROČJE 4: Politika informiranja in komuniciranja	0,00	0,00	0,00	4,00	27,27	19,51	8,00	9,09	2,44
PODROČJE 5: Veščine vodstva	11,11	0,00	0,00	22,22	0,00	0,00	0,00	40,00	5,56
PODROČJE 6: Razvoj kadrov	10,00	0,00	9,09	40,00	16,67	9,09	20,00	0,00	18,18
PODROČJE 7: Struktura plačila in nagrajevani dosežki	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	50,00	100,00	0,00
PODROČJE 8: Storitve za družine	16,67	33,33	0,00	16,67	33,33	0,00	16,67	33,33	100,00

Tabela 6.8: Ukrepi, katerih ni izbrala nobena organizacija po posameznih področjih

	Št. vseh ukrepov po posameznih področjih	Neizbrani ukrepi po področjih	
	f	f	%
1. področje	17	8	47,06
2. področje	10	2	20,00
3. področje	7	3	42,86
4. področje	18	3	16,67
5. področje	15	5	33,33
6. področje	22	12	54,55
7. področje	7	4	57,14
8. področje	14	8	57,14