

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Šimec in Manca Bežek

Mentorica:

red. prof. dr. Nevenka Černigoj - Sadar

Družini prijazno podjetje

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Zahvaljujeva se:

- red. prof. dr. Nevenki Černigoj – Sadar za mentorstvo;
- zavodu Ekvilib, ker nama je nudil dostop do informacij in naju redno obveščal o novostih na področju CDPP;
- prvi generaciji podjetij pri projektu CDPP ter svetovalcem za sodelovanje v raziskavi.

Iskreno se zahvaljujeva še:

- ena drugi za zanesljivo prijateljstvo ter vzajemno spodbudo na strokovnem področju ter
- vsem tistim, ki so nama bili (vede ali nevede) v podporo in pomoč.

POVZETEK

DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

V magistrskem delu obravnava projekt Certifikat Družini prijazno podjetje (CDPP), ki v Sloveniji poteka od leta 2007. V teoretičnem delu se osredotočava na koncept usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Na uspešno usklajevanje vplivajo tri ravni: individualna, družbena in organizacijska. Podrobneje raziskujeva organizacijsko raven. Zanima naju predvsem odnos organizacij do zaposlenih in, še ožje, kako organizacije pripomorejo k usklajevanju poklicnega in družinskega življenja svojih zaposlenih. Opredeljujeva pojem družini prijazne politike ter učinke, ki jih imajo na organizacijo in na zaposlene. Te politike so del družbeno odgovornega ravnanja organizacij, njihovo uvajanje pa pomeni uvajanje sprememb oziroma inovacij v organizacije. Hkrati to pomeni tudi spremembo v organizacijski kulturi, pri čemer ima pomembno vlogo menedžment ter komunikacija znotraj organizacij.

V empiričnem delu naloge sva analizirali prvo generacijo podjetij, ki so pristopila k projektu CDPP. Ta podjetja sva spremljali od prejetja osnovnega certifikata (2007) do prejetja polnega certifikata (2010). Identificirali sva probleme in pomanjkljivosti izvedbenega postopka pri uvajanju družini prijaznih politik. V raziskavo sva vključili odgovorne osebe za CDPP v podjetjih, srednji menedžment in svetovalce s strani izvedbene organizacije CDPP.

Ključne besede: Certifikat Družini prijazno podjetje, usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, družini prijazne politike, družbena odgovornost podjetij, inovacije v organizacijah.

SUMMERY

FAMILY-FRIENDLY EMPLOYER

This master's thesis deals with the project titled »Family-friendly employer certificate« which is active since 2007 in Slovenia. The theoretical part focuses on the concept of reconciliation of work and private life. Three levels are important when balancing work and private life, namely, individual, social and organizational. This thesis focuses on organizational level. We are primarily interested in the attitude of organizations towards the employees and specifically in how organizations contribute to a successful reconciliation of work and private life. We define the term »family-friendly policy« and their effects on organizations and employees. These policies are a part of corporate social responsibility of organizations and their introduction is a sign of changes and innovations introduced into companies but at same time it is also a change in organizational culture where management and communication have an important role.

The empirical part analyses the first generation of companies involved in the project »Family-friendly employer certificate«. These companies were monitored from the time when they received the basic certificate (2007) until they received the full certificate (2010). We identified the problems and deficiencies in the implementation process of family-friendly policies. This research included the people responsible for Family-friendly employer certificate in different companies, middle management and advisors (representatives of non-governmental organization, which is responsible for practical introduction of certificate in organizations in Slovenia).

Key-words: Family-friendly employer certificate, reconciliation of work and family life, family-friendly policies, corporate social responsibility, innovations in organizations.

KAZALO

1 UVOD	12
1.1 Predstavitev teme	12
1.2 Namen naloge.....	13
1.3 Struktura naloge	14
1.4 Izhodiščne predpostavke	16
2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA	18
2.1 Opredelitev koncepta usklajevanja poklicnega in družinskega življenja	19
2.2 Individualna raven.....	21
2.3 Zakonodajna raven	24
2.3.1 Strnjen pogled na reševanje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja posameznikov na zakonodajni ravni	38
3 DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE V PODJETJIH	40
3.1 Sodobne organizacije	40
3.2 Odnos do zaposlenih	42
3.3 Družini prijazne politike kot inovacija v organizacijah	44
3.3.1 Uvajanje inovacij v organizacije	46
3.3.2 Vloga menedžmenta pri uvajanju in izvajanju družini prijaznih politik	52
3.3.3 Zaposleni in družini prijazne politike.....	55
3.3.4 Pomembnost komunikacije ob uvajanju in izvajanju družini prijaznih politik	56
3.4 Učinki družini prijaznih politik	59
3.4.1 Učinki družini prijaznih politik na zaposlene.....	65
3.4.2 Učinki družini prijaznih politik na organizacije.....	67
3.5 Družini prijazne politike kot del družbene odgovornosti organizacij	70
3.6 Vizija, poslanstvo in vrednote družini prijaznih podjetij	73
4 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	78
4.1 Izhodišča	78
4.2 Postopek pridobitve osnovnega certifikata.....	80
4.2.1 Katalog ukrepov	82
4.3 Postopek pridobitve polnega certifikata	83
4.4 Stroški certifikata za organizacije	84
4.5 Družini prijazna podjetja danes.....	85

5 EMPIRIČNI OKVIRJI RAZISKOVANJA.....	87
5.1 Namen raziskave	87
5.2 Opis vzorca.....	88
5.2.1 Podjetja, ki kandidirajo za polni certifikat	89
5.3 Metodologija	91
5.4 Evalvacija procesa uvajanja in izvajanja CDPP	94
5.4.1 Analiza letnih poročil	94
5.4.2 Analiza izvedenosti ukrepov	104
5.4.3 Analiza vprašalnikov za odgovorne osebe za CDPP v podjetjih	105
5.4.3 Analiza vprašalnikov za srednji menedžment.....	124
5.4.6 Analiza vprašalnikov za svetovalce	132
5.5. Preverjanje predpostavk in ugotovitve.....	136
6 SKLEPNE UGOTOVITVE	146
7 LITERATURA IN VIRI	153
PRILOGE.....	162
Priloga A: Evidenca obiskanih seminarjev, konferenc in delavnic.....	162
Priloga B: Seznam prejemnikov osnovnega CDPP 2007 in prejemnikov polnega CDPP 2010.	164
Priloga C: Vprašalnik za odgovorne osebe za projekt certificiranja v podjetjih.....	165
Priloga D: Vprašalnik za svetovalce	168
Priloga E: Vprašalnik za srednji menedžment	170

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Stopnja zaposlenih žensk in moških (25 in 49 let), z ali brez otrok (do 12 let), 2008 ...	36
Tabela 2.2: Število očetov, ki koristijo očetovski dopust (OČD).....	37
Tabela 2.3: Število očetov, ki koristijo očetovski dopust za nego in varstvo otroka	37
Tabela 4.1: Potek pridobitve osnovnega certifikata	81
Tabela 5.1: Osnovne informacije o podjetjih	91
Tabela 5.2: Pregled pridobljenih podatkov po podjetjih	93
Tabela 5.3: Število podjetij, ki so izbrala ukrepe s posameznih področij	94
Tabela 5.4: Število (N) in struktura (%) vseh izbranih ukrepov: izvedenih, neizvedenih ter delno izvedenih ukrepov	105
Tabela 5.6: Uporaba družini prijaznih ukrepov pred uvedbo CDPP – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in srednji menedžment	108
Tabela 5.7: Razlogi za izbor ukrepov – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in svetovalce	110
Tabela 5.8: Izvedenost raziskave o potrebah zaposlenih – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in svetovalce	112
Tabela 5.9: Težave pri implementaciji DP ukrepov – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in svetovalce.....	115
Tabela 5.10: Komunikacija z zaposlenimi na temo CDPP – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in srednji menedžment	116
Tabela 5.11: Mehanizmi spodbude za koriščenje DP ukrepov s strani zaposlenih – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in srednji menedžment	117
Tabela 5.12: Pristojnost za odobritev koriščenja DP ukrepov – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij	118
Tabela 5.13: Spremembe po uvedbi CDPP v podjetjih – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij, srednji menedžment in svetovalce	121
Tabela 5.14: Vpliv gospodarske krize na izvajanje projekta CDP – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij, srednji menedžment in svetovalce	123
Tabela 5.15: Vključenost podjetij v družbeno odgovorne projekte – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij	124
Tabela 5.16: Stopnja odziva srednjega menedžmenta glede na velikost podjetij	124
Tabela 5.17: Število in delež vprašalnikov glede na velikost podjetij od vseh odgovorjenih vprašalnikov za srednji menedžment	125
Tabela 5.18: Značilnosti sodelujočih vodij iz malih podjetij	125
Tabela 5.19: Značilnosti sodelujočih vodij iz srednje velikih podjetij.....	126
Tabela 5.20: Značilnosti sodelujočih vodij iz velikih podjetij	126

KAZALO SLIK

Slika 5.1: Število podjetij prve generacije CDPP 2007.....	88
Slika 5.2: Podjetja glede na število zaposlenih	90

SEZNAM KRATIC

CDPP – Certifikat družini prijazno podjetje

DOP – Družbena odgovornost podjetij

DPP – Družini prijazno podjetje

EU – Evropska unija

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

RS – Republika Slovenija

ReNPEMZM – Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških

ZDR – Zakon o delovnih razmerjih

ZEMŽM – Zakon o enakih možnostih žensk in moških

ZSDP – Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih

ZUNEO – Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja

1 UVOD

1.1 Predstavitev teme

Leta 2008 so v Sloveniji v okviru Evropske raziskave vrednot na vzorcu 1366 polnoletnih oseb izvedli anketo in ugotovili, da družina (83,3 % anketirancev) in delo (58,6 % anketirancev) še vedno predstavljata najpomembnejši vrednoti (Toš in drugi 2009, 364). Rezultati raziskav kažejo tudi, da je danes usklajeno uresničevanje teh dveh vrednot v praksi vedno težje (Černigoj - Sadar 2007, 100). Anketa o usklajevanju dela in starševstva, ki je bila leta 2005 izvedena v Sloveniji, je pokazala, da kar 29 % mladih med 22 in 35 let doživlja usklajevanje dela in družine kot obremenjujočo izkušnjo (Černigoj - Sadar, Kanjuo - Mrčela in drugi 2005, 623 in 628). Izmed 1002 anketirancev bi jih več kot polovica (58,6 %) rada namenila več časa svoji družini. Več kot 30 % jih meni, da njihove službene dolžnosti motijo njihovo družinsko življenje, medtem ko jih le 8,1 % meni, da tudi njihove družinske obveznosti motijo njihovo delo v službi (Toš in drugi 2005, 112 in 115).

Kljub negativnim izkušnjam, ki jih imajo mladi, le-ti niso dovolj kritični do delodajalcev; kar 57,3 % izmed 587 anketiranih je mnenja, da imajo delodajalci precej razumevanja do staršev majhnih otrok (Černigoj - Sadar, Kanjuo - Mrčela in drugi 2005, 627). Podjetja pa starševstvo vidijo bolj kot osebni problem, ki ga morajo starši reševati sami, ne pa kot svojo odgovornost, da bi s primerno organizacijsko politiko reševali in pripomogli k lažjemu usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja svojih zaposlenih.

Zaradi razmer na trgu dela in družbeno-ekonomskih razmer ter zaradi sprememb v družinskem oziroma zasebnem življenju posameznikov postaja tema usklajevanja poklicnega in družinskega življenja vedno bolj aktualna. Posamezniki le z lastnim delovanjem – ne da bi tudi družba ustvarjala ustrezne pogoje za tovrstno usklajevanje – težko uspešno usklajujejo svoje poklicne in družinske obveznosti. Zaradi širine te teme je uspešno usklajevanje odvisno od prepletanja delovanja na treh različnih ravneh: družbeni (nacionalna zakonodaja in institucionalni okvir), organizacijski (prakse in politike delodajalcev) in individualni (strategije posameznikov in posameznic) (Kanjuo - Mrčela v

Černigoj - Sadar in Kanjuo - Mrčela 2007a, 22). Tej problematiki se namenja vedno več pozornosti tudi v političnem, akademskem in javnem diskurzu.

Ko je leta 2006 33 slovenskih podjetij pristopilo k projektu CDPP, je s tem pokazalo zanimanje za uspešno usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti svojih zaposlenih. Ko so podjetja svojim zaposlenim ponudila ukrepe, s katerimi le-ti lažje usklajujejo poklicno in družinsko življenje, so v slovenskem prostoru spodbudila, da je ta problematika postala del širšega javnega diskurza ter dala dober zgled. Hkrati so pritegnila vrsto raziskovalcev, da bi njihove dobre prakse podrobneje analizirali.

1.2 Namen naloge

V letu 2006, ko je v Sloveniji začel potekati projekt Družini prijazno podjetje (v nadaljevanju DPP), se je za vključitev v sistem pridobitve certifikata prijavilo 33 podjetij. Maja 2007 jih je osnovni certifikat prejelo 32. Za pridobitev polnega certifikata so morala podjetja v naslednjih treh letih uspešno implementirati družini prijazne politike.

Avtorici želiva v svoji nalogi kritično pristopiti do projekta CDPP, opisati njegov potek, slediti njegovemu izvajanju in oceniti njegovo uspešnost znotraj prve generacije podjetij, ki so k projektu pristopila.

Osredotočili se bova predvsem na *organizacijski vidik*. Zanima naju, kako so podjetja vpeljala projekt, kako projekt upravljajo in kakšne rezultate dosegajo. Želiva predstaviti teoretični okvir usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ter spoznati prakso usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v slovenskih podjetjih na primeru študije prve generacije podjetij, ki so se prijavila k projektu certificiranja. Iščeva tiste organizacijske mehanizme, ki omogočajo tovrstne spremembe in pripomorejo k njihovi uspešnosti. Zaključiti želiva s kritičnim pogledom na celoten projekt – ali vpeljava projekta v podjetje resnično prinaša zelene rezultate ter kakšen je odnos podjetij do družini prijaznih praks. Raziskovalna študija je usmerjena predvsem na identifikacijo problemov, ki nastajajo ob uvajanju inovacij pri ravnanju s človeškimi viri.

1.3 Struktura naloge

V uvodu predstavlja temo magistrskega dela, njen namen in strukturo. Uvod zaključuje s predstavitvijo šestih predpostavk, ki predstavljajo smernice za raziskovanje tem v teoretičnem in praktičnem delu naloge.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva obširnejša dela – na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu je poudarek le na tistih temah, ki predstavljajo podlago in izhodišča za empirični del naloge.

Teoretični del zajema tri poglavja in se prične z drugim poglavjem. V drugem poglavju se osredotočava na koncept usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Opredeljujeva pojem usklajevanje med delom in družino. Uspešno usklajevanje je zaradi širine tematike odvisno od prepletanja več ravni. V tem poglavju podrobneje pregledava individualno in zakonodajno raven. V tretjem, najpomembnejšem teoretičnem poglavju, se osredotočava še na tretjo raven, ki vpliva na uspešnost usklajevanja med delovnimi in družinskimi obveznostmi – organizacijsko raven. Predstavili bova sodobne trende ravnanja s človeškimi viri v organizacijah. Ker je CDPP inovacija za slovenske organizacije, se osredotočava na to, kako uvesti takšno inovacijo in kateri dejavniki vplivajo na njeno uspešno implementacijo. V tem poglavju opredeljujeva pojem družini prijazne politike in njihove učinke ter povezujeva družini prijazne politike z družbeno odgovornostjo organizacij. V četrtem poglavju opisujeva projekt CDPP, postopek pridobitve osnovnega in polnega certifikata ter pregledujeva trenutno stanje projekta v Sloveniji.

V empiričnem delu naloge opredeljujeva namen raziskave. Gre za študijo, v kateri želiva identificirati probleme, s katerimi se soočajo organizacije pri uvajanju projekta CDPP. Opisujeva in analizirava prvo generacijo podjetij, ki so vstopila v postopek certificiranja. Določiva tudi metodologijo raziskovalnega dela ter kriterije za ovrednotenje. Rezultate empiričnega dela predstavlja v poglavju o evalvaciji. Na podlagi rezultatov tudi preverjava zastavljene predpostavke.

V sklepnih ugotovitvah povzameva glavne ugotovitve, opozoriva na pomanjkljivosti projekta in podava svoji mnenji.

Struktura naloge je glede na prispevek avtoric razdeljena:

1 UVOD	(Bežek, Šimec)
2 USKLAJEVANJE DELA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA	
2.1 Opredelitev koncepta usklajevanja poklicnega in družinskega življenja	(Bežek)
2.2 Individualna raven	(Bežek)
2.3 Zakonodajna raven	(Šimec)
2.3.1 Strnjen pogled na reševanje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja posameznikov na zakonodajni ravni	
3 DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE V PODJETJIH	
3.1 Sodobne organizacije	(Bežek)
3.2 Odnos do zaposlenih	(Bežek)
3.3 Družini prijazne politike kot inovacije v organizacijah	(Bežek)
3.3.1 Uvajanje inovacij v organizacije	
3.3.2 Vloga menedžmenta pri uvajanju in izvajanju družini prijaznih politik	
3.3.3 Zaposleni in družini prijazne politike	
3.3.4 Pomembnost komunikacije ob uvajanju in izvajanju družini prijaznih politik	
3.4 Učinki družini prijaznih politik	(Šimec)
3.4.1 Učinki družini prijaznih politik na zaposlene	
3.4.2 Učinki družini prijaznih politik na organizacije	
3.5 Družini prijazne politike kot del družbene odgovornosti organizacij	(Šimec)
3.6 Vizija, poslanstvo in vrednote družini prijaznih podjetij	(Bežek)
4 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	(Šimec, Bežek)
5 EMPIRIČNI OKVIRJI RAZISKOVANJA	(Bežek, Šimec)
6 SKLEPNE UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK	(Šimec, Bežek)
7 LITERATURA IN VIRI	(Bežek, Šimec)
8 PRILOGE	(Šimec, Bežek)
9 SEZNAM KRATIC	(Bežek, Šimec)

1.4 Izhodiščne predpostavke

P1: K certificiranju so se prijavila podjetja, ki so že pred pristopom k projektu uporabljala formalne in neformalne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine svojih zaposlenih.

Predpostavko bova preverjali z vprašanjem št. 2 iz vprašalnika za predstavnike, odgovorne za potek certificiranja v podjetjih (vprašalniki za podjetja), ter z vprašanjem št. 2 iz vprašalnika za srednji menedžment: »Ali ste že pred uvedbo certifikata uporabljali neformalne/formalne ukrepe, ki so pripomogli k lažjemu usklajevanju družinskega in poklicnega življenja zaposlenih – če da, katere?« Pri preverjanju predpostavke bova upoštevali tudi odgovore na vprašanje št. 1 iz vprašalnika za podjetja: »Zakaj ste se odločili pristopiti k projektu DPP? Kakšne rezultate vaše podjetje pričakuje z uvedbo certifikata?«

P2: Za certificiranje se v primerjavi s srednje velikimi in malimi podjetji pogosteje odločajo velika podjetja.

Na vzorcu vključenih podjetij bova ugotovili ali je k certificiranju pristopilo več velikih podjetij v primerjavi s podjetji z manjšim številom zaposlenih.

P3: Pri implementaciji ukrepov so uspešnejša mala podjetja.

Na podlagi pregleda letnih poročil podjetij ter letnih poročil svetovalcev bova sledili uspešnosti implementacije ukrepov glede na velikost podjetij.

P4: Podjetja so se odločila pristopiti k projektu zato, da bi izboljšala kazalce svoje notranje in zunanje uspešnosti.

Ker sva raziskovali postopek certificiranja v prvih treh letih, lahko le predpostavljamo, kakšni bodo za podjetja rezultati. S to predpostavko ni namen preverjati končnih učinkov, ampak le motivacijo podjetij za pristop k projektu.

Pri preverjanju predpostavke bova upoštevali odgovore na več vprašanj iz vprašalnika za podjetja – vprašanja št. 1, 13, 14 in 16.

1.: »Zakaj ste se odločili pristopiti k projektu DPP? Kakšne rezultate vaše podjetje pričakuje z uvedbo certifikata?«

13.: »Ali posamezni ukrepi dosegajo pričakovane rezultate?«

14.: »Ali ste po uvedbi certifikata v podjetju opazili kakšne spremembe? Na katerih področjih, v kolikšnem času in kakšne so bile spremembe?«

16.: »Ali imate namen nadgrajevati in razvijati projekt DPP znotraj podjetja in kako? Ali se boste po treh letih, ko bo podjetje prejelo polni certifikat DPP, ponovno vključili v nadaljnje certificiranje? Zakaj?«

Upoštevali bova tudi akcijske plane podjetij, v katerih so navedli razloge za sprejetje posameznih ukrepov.

P5: Vključenost vodstvenega kadra in njihov odnos do družini prijaznih politik vpliva na uspešnost izvajanja ukrepov.

Potrditev ali zavrnitev te predpostavke bo temeljila na celostni analizi odgovorov na vprašalnike za srednji menedžment.

P6: Podjetja, ki vidijo v certificiranju večje koristi kot le zunanji ugled, se bodo po pridobitvi polnega certifikata ponovno odločila za vključitev v projekt.

Analizirali bova odgovore na vprašanje št. 16 iz vprašalnika za podjetja: »Ali imate namen nadgrajevati in razvijati projekt DPP znotraj podjetja in kako? Ali se boste po treh letih, ko bo podjetje prejelo polni certifikat DPP, ponovno vključili v nadaljnje certificiranje? Zakaj?« Upoštevali bova tudi celostno analizo vseh pridobljenih podatkov empirične raziskave.

2 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

V nekaj zadnjih desetih letih so v Evropi nastale velike socioekonomske, demografske in kulturne spremembe, ki se kažejo predvsem v globalizaciji ekonomije, hitrem tehnološkem razvoju, staranju prebivalstva in hitro spreminjajočih se značilnosti dela in oblik delovnih razmerij. Na trende na trgu dela imajo močan vpliv tudi politični in ekonomski pritiski. Temu sledi reorganizacija delovnega časa, destandardizacija in intenzifikacija dela, s strani delodajalcev pa zahteva po prožnosti v strategijah zaposlovanja in upravljanju človeških virov. Zaposlitveni pogoji za delojemalce s tem postajajo vse bolj rizični, delovni urniki vse daljši, delo pa se pogosto prinaša domov ali se ga celo opravlja od doma. V tem kontekstu je meja med javnim in zasebnim življenjem posameznikov vedno bolj zabrisana – še več, gre za podrejanje zasebne sfere delovni sferi.

V luči povedanega postaja problematika usklajevanja javnega in zasebnega življenja posameznika vse bolj aktualna tema – pa naj bo to skozi oči posameznika, ki se na svoji življenjski poti srečuje z usklajevanjem poklicne in zasebne sfere, ali pa s stališča celotne družbe, ki (ne) ustvarja pogoje(v) za tovrstno usklajevanje. V praksi sicer poteka usklajevanje teh dveh sfer na ravni posameznika, a nanj neobhodno vplivajo tudi širši družbeno politični faktorji (Vladimirov 2004, 6). Na družbeni ravni vplivajo na usklajevanje nacionalna zakonodaja in institucionalni okvirji, na organizacijski ravni pa so to prakse in politike delodajalcev (Kanjuo - Mrčela v Kanjuo - Mrčela in Černigoj - Sadar 2007a, 22). Glede na različne ravni, ki obravnavajo opisano problematiko, je izziv uspešnega usklajevanja med plačanim delom in zasebnim življenjem trenutno brez dvoma eno izmed najpomembnejših prizadevanj sodobnega človeka.

V tem poglavju bova opredelili koncept usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Pojasnili bova vlogo, ki jo ima pri usklajevanju posameznik, ter na kratko pregledali zakonske okvirje. Organizacijske vidike bova podrobneje preučili v posebnem poglavju, saj so ti osrednja tema najine naloge.

2.1 Opredelitev koncepta usklajevanja poklicnega in družinskega življenja

Ker je usklajevanje širok koncept, ki je aktualen tudi na nivoju akademskih raziskovanj, se o tej temi pojavlja veliko različnih definicij. Te so pogosto, kljub širšemu znanstvenemu zanimanju, med seboj neskladne. Poleg tega večina definicij ter raziskav o usklajevanju dela in družine temelji na delitvi dela med spoloma in se osredotoča na izkušnjo ženske, ki naj bi med kariero in družino nosila dvojno breme.

Koncept usklajevanja poklicnega in družinskega življenja izhaja iz prizadevanj za vzpostavljanje enakih možnosti obeh spolov. Kljub temu, da pravno-formalno obstajajo podlage za enakopravnost spolov, ima množično zaposlovanje žensk od 70-ih let 20. stoletja dalje posledice za družinsko življenje. Ženske vstopajo na trg delovne sile vedno bolj po svoji izbiri. To ne pomeni njihovega odmika iz sfere gospodinjskega dela, saj danes velja, da si sodobna ženska poleg delovanja v javni sferi še vedno želi delovanja v okviru doma, pri čemer želi biti v obeh sferah čim boljša in čim bolj uspešna. Delitev odgovornosti in vsakdanjih praktičnih obveznosti med spoloma znotraj družine pa še vedno ostaja neenakopravno, z bistveno večjo obremenitvijo žensk kot moških. Koncept usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti naj bi med drugim prispeval k enakopravnosti spolov in spodbujal enakopravno delitev domačega dela med spoloma (SIPA 2007). Problem nastane pri porabi in delitvi časa, ki ga moški in ženske namenijo družinskim in poklicnim obveznostim, ter pri upoštevanju zasebnih potreb v poklicni sferi in pri usklajevanju potreb družinskega življenja s poklicnimi aktivnostmi.

Naj navedeva nekaj definicij, ki opredeljujejo usklajevanje med delom in družino:

- *Najpogostejša definicija označuje usklajevanje med delom in družino kot odsotnost usklajenosti med tema dvema sferama ali kot pogostost in intenzivnost, s katero delo vpliva na družinsko življenje posameznikov oziroma družina vpliva na njihovo delo (Grzywacz in Carlson 2007, 457).*
- *Greenhaus, Collins in Shaw (2003) so označili usklajevanje med delom in družino kot vpetost, s katero se posameznik enakovredno vključuje v sfero dela in sfero družine in ga obe vlogi enako zadovoljujeta (Grzywacz in Carlson 2007, 457).*

- *Voydanoff (2005) ugotavlja, da je usklajevanje med delom in družino doseženo, ko posameznik usklajuje delo z družinskimi obveznostmi in družino z delovnimi obveznostmi na način, da je njegovo delovanje na obeh področjih učinkovito (Grzywacz in Carlson 2007, 457).*
- *Greenhaus in Allen (2006) usklajevanje med delom in družino opisujeta kot obseg, do katerega posameznikova učinkovitost in zadovoljstvo pri delu in v družini sovpadata z njegovimi življenjskimi prioritetami (Grzywacz in Carlson 2007, 457).*

Zgolj pogled z vidika enakih možnosti obeh spolov ter usklajevanja med družinskim in poklicnim življenjem posameznikov je v današnjem času preozek. Ženske vedno bolj vstopajo na trg delovne sile in hkrati ohranjajo svoje gospodinjske in skrbstvene obveznosti, moški pa ohranjajo svoje poklicne obveznosti in hkrati vedno bolj vstopajo v sfero gospodinjskih in skrbstvenih obveznosti. Tako ne gre več le za vprašanje enakosti med spoloma. Prav tako je potrebno razširiti pogled s področja usklajevanja med delom in gospodinjskimi ter skrbstvenimi obveznostmi posameznika («work-family balance») na področje usklajevanja med delom in posameznikovim prostim časom, v katerem se le-ta udeležuje različnih družbenih aktivnosti ter zadovoljuje svoje potrebe po užitku, zabavi in brezdelju («work-life balance»). Ideja usklajevanja med poklicnimi in ostalimi obveznostmi se tako razširi na vse tipe gospodinjstev in ne samo na preobremenjenost posameznikov s poklicnimi in družinskimi obveznostmi (Ransome 2007, 375).

Naj navedeva še nekaj definicij, ki opredeljujejo usklajevanje med poklicnim in družinskim življenjem v širšem obsegu:

- *O usklajevanju med plačanim delom in zasebnim življenjem govorimo takrat, ko imajo posamezniki določeno mero nadzora nad tem, kdaj, kje in kako bodo delali. Ravnotežje je doseženo, ko je posamezniku priznana pravica, da živi izpopolnjujoče življenje tako znotraj kot zunaj plačanega dela in se ta pravica spoštuje kot javno dosežena norma – v vsestransko korist posamezniku, podjetjem in celotni družbi (The Work Foundation 2009).*
- *Usklajevanje dela in zasebnega življenja pomeni, da posameznik obvladuje resnični ali možen konflikt med različnimi aktivnostmi, ki zahtevajo njegov čas in energijo*

na način, da se ob tem dobro počuti in se osebno izpopolnjuje (Clutterbuck 2003, 8).

- *Usklajevanje dela in drugih področij življenja ali na kratko uravnoteženje dela in življenja pomeni prožnost, pridobivanje in vzpostavljanje smiselne ravnotežja med časom in različnimi oblikami investicij (vložkov) na tak način, da lahko opravljamo svoje delo učinkovito, obenem pa imamo dovolj časa za druge pomembne stvari v življenju, kot so družina, skupnost, hobiji, učenje in različne dejavnosti v prostem času (Černigoj - Sadar in Lewis v Černigoj - Sadar in Vladimirov 2004, 260).*

Da bi posamezniki lažje usklajevali svoje poklicno in družinsko življenje, morajo biti vzpostavljeni mehanizmi tako na družbeni ravni z nacionalno zakonodajo in institucionalnimi okvirji kot tudi na ravni delodajalcev. Treba je upoštevati in osvetliti tudi odnos ljudi samih, se pravi moških in žensk, do problematike enakopravnosti spolov pri delu in do usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Doseganje želenih rezultatov je namreč odvisno tudi od njihovih svobodnih odločitev glede družinskih in delovnih obveznosti, življenjskega standarda, izrabe njihovega prostega časa ter načina, kako vse te obveznosti usklajujejo med seboj.

2.2 Individualna raven

Problematika usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je prvotno povezana z delitvijo dela glede na spol. Ta temelji na zgodovinski ločenosti dveh osnovnih življenjskih sfer v zahodnih družbah, in sicer moški – javni, formalni sferi plačanega dela in ženski – privatni, neformalni sferi družinskega življenja. Danes v realnem življenju ni več stroge ločenosti med javno in privatno sfero, saj se na nivoju posameznika ti dve sferi nenehno prepletata na vseh nivojih njegovega delovanja, ne glede na spol. Družbene norme tako za ženske kot za moške danes opredeljujejo odraslost kot ekonomsko neodvisnost in aktivno vključenost v družinsko življenje (Vladimirov 2004, 7-12).

Leta 2001 je bila v osmih državah vzhodne in zahodne Evrope (Švedska, Nizozemska, Anglija, Slovenija, Madžarska, Češka, Romunija in Bolgarija) narejena **raziskava o tem, kako moški in ženske doživljajo usklajevanje med plačanim delom in družinskim življenjem** na individualni (do katere mere dejavniki pri delu in družini vplivajo na usklajevanje) in družbeni (kako razlike v kulturi in politikah posamezne države vplivajo na to, kako moški in ženske usklajujejo delo in družino) ravni. Raziskava je pokazala, da v zahodnih državah (Švedska, Nizozemska, Anglija) moški in ženske doživljajo vedno večji časovni pritisk, ki ga povzroča usklajevanje med sfero dela in družine. Konflikt med delom in družino postaja vse bolj značilen tudi za moške, ki imajo, glede na raziskavo, daljši delovnik kot ženske. Ženske pa pri usklajevanju obveznosti iz obeh sfer doživljajo večji stres kot moški. Zaradi obveznosti v službi oboji težko izpolnjujejo odgovornosti do družine. V državah, ki so bile zajete v raziskavo, se je izkazalo, da med ženskami in moškimi pri tem ni velikih razlik. Vse to izhaja iz vedno večje težnje tako moških kot žensk k dvokarierni družini (Van der Lippe in drugi 2006, 303-316).

V vseh v raziskavo vključenih državah se je izkazalo, da imajo delovne razmere več negativnih posledic na družino kot obratno. Na zmanjševanje stresa, ki nastane pri usklajevanju dela in družine, imajo močan vpliv napredne politike spolov ter družini prijazne politike. Prisotnost teh politik sama po sebi ni garancija za boljše usklajevanje dela in družine – kot bolj pomembna se pri tem izkaže kultura (Van der Lippe in drugi 2006, 303-316).

Podobne rezultate navaja tudi **Druga evropska raziskava o kakovosti življenja – Družinsko življenje in delo, ki je bila izvedena leta 2007** v 27 državah članicah EU (med katerimi je tudi Slovenija), na Norveškem ter v državah kandidatkah Hrvaški, Makedoniji in Turčiji. Raziskavo je izvedla Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, v njej pa se loteva vprašanj družinskega življenja in dela v Evropi z namenom izboljšati ravnovesje med delovnimi in družinskimi obveznostmi (Second European Quality of Life Survey - Family life and Work, 2010).

Raziskava je pokazala, da se pojavljajo razlike med posamezniki različnih starosti in med spoloma v času, ki ga posvečajo neplačanemu delu ter vsakodnevnim skrbstvenim in domačim opravilom. Z neplačanim delom so najbolj obremenjene ženske, stare med 35 in 49 let, sledijo jim osebe med 25 in 34 letom. Raziskava pri tem pokaže na neenakost med spoloma, ki je povezana z dojemanjem spolnih vlog – ženske menijo, da opravljajo več dela, kot bi bila pravična delitev dela, moški pa priznavajo pri tem manjšo vlogo (Second European Quality of Life Survey - Family life and Work, 2010).

Najpomembnejše polje družabnosti in podpore je za Evropejce še vedno družina. Kljub temu družinsko življenje bolj prilagajajo delovnim obveznostim kot obratno. Evropejci so na splošno bolj nezadovoljni s količino časa, ki ga preživijo z družino, kot s količino časa, preživetega v službi. Razlogi za nezadovoljstvo z ravnovesjem med delom in družino se kažejo predvsem v pomanjkanju časa in utrujenosti zaradi slabih delovnih razmer, kar je posledica dolgega delovnika. Ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem je odvisno tudi od števila otrok in njihove starosti (Second European Quality of Life Survey - Family life and Work, 2010).

Večje zadovoljstvo z življenjem izražajo zaposleni, po drugi strani pa jim prevelika delovna obremenitev zaradi poklicnih in družinskih obveznosti zmanjšuje občutek zadovoljstva. Vendar so celo posamezniki, ki težko usklajujejo med delovnimi in družinskimi obveznostmi, bolj zadovoljni z življenjem kot nezaposleni (Second European Quality of Life Survey - Family life and Work, 2010).

V 21. stoletju so družina, delo in prosti čas največje vrednote (Toš in drugi, SJM 2004-2009). V življenju posameznika se skozi različna življenjska obdobja spreminja pomen, ki ga daje posameznim področjem svojega življenja. Zato je treba ravnotežje med temi področji vedno znova vzpostavljati glede na dane življenjske situacije. Vzpostavljanje ravnotežja pomeni smiselno preusmerjanje časa in energije med različnimi življenjskimi področji. Kako posameznik prehaja z enega področja življenja na druga in jih medsebojno povezuje, je v veliki meri odvisno od njegovih osebnostnih karakteristik. Gre za to, kako si

posameznik zada svoje življenjske cilje, načrtuje svojo kariero, dom in družino ter kako upravlja s svojim prostim časom (Černigoj - Sadar in Vladimirov 2004, 260).

Seveda so pomembne študije državnih predpisov in politike podjetij, ampak zdi se mi, da najtežje naloge čakajo vsakega posameznika, ki mora sprejemati odločitve in se zavedati, kam vodijo. Dandanašnji se lahko svobodno odločamo o številnih stvareh, a z odločitvami pride odgovornost za posledice. Tu se strinjam z Barryjem Schwartzem, ki piše, da možnost izbire ne prinaša le svobode, ampak pogosto tudi močne občutke krivde in obžalovanja (Trefalt v Vistoropski 2009, 12).

Kljub temu, da je povedano posameznikova individualna odgovornost, le malo načrtov lahko uresniči sam. Pri vzpostavljanju ravnotežja med različnimi področji je posameznik odvisen tudi od ugodnosti, ki mu jih nudi okolje, v katerem živi. Država s svojimi nacionalnimi zakoni in institucionalnimi okvirji v veliki meri pripomore k uspešnejšemu usklajevanju med delom in ostalimi področji življenja posameznikov.

2.3 Zakonodajna raven

Usklajevanje dela in družine se nanaša na celotno družbo. Pogled na reševanje te problematike se razlikuje med posameznimi državami, saj je to povezano z različnim pristopom do socialnih politik (Ransome 2007, 375). Vsekakor je država tista, ki mora zagotavljati temeljne pogoje in pravice zaposlenih ter podpirati ukrepe, ki posamezniku olajšajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

V primerjavi z drugimi državami Evropske unije ima Slovenija na državni ravni področje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja z institucionalnimi okvirji ter zakoni dobro urejeno. Slovenija je s tega vidika večkrat poimenovana kot »Švedska z juga«. Delež zaposlenih žensk je v Sloveniji med najvišjimi v Evropi in hkrati jih večina dela polni delovni čas (Van der Lippe in drugi 2006, 303-316 in Ženske v Sloveniji, 2008). V letu 2008 je bilo v Sloveniji 855.000 zaposlenih, od tega 47 % žensk. Delež delovno aktivnih žensk s polnim delovnim časom je bil 88.3 % (SURs, 2009). V letu 2009 se je število

zaposlenih sicer zmanjšalo (822.000), število zaposlenih žensk pa se je nekoliko povečalo. Delež zaposlenih žensk v letu 2009 je bil 47.7 %, od tega jih je 86.6 % delalo s polnim delovnim časom. Padec števila zaposlenih je posledica gospodarske in finančne krize, ki je Slovenijo zajela konec leta 2008 in še vedno traja. Država je z Zakonom o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa in Zakonom o delnem povračilu nadomestila plače aktivno posegla v blaženje krize (SURS, 2010).

Tudi majhni otroci za ženske v Sloveniji ne predstavljajo tolikšne ovire za zaposlitev kot drugje v Evropi. Slovenija je celo edina država EU, ki ima višjo stopnjo zaposlenosti žensk, starih od 25 do 49 let z otroki, starimi manj kot 12 let, v primerjavi z ženskami v isti starostni skupini, ki nimajo otrok (Ob 8. marcu, mednarodnem dnevu žensk, 2009). K temu zagotovo pripomorejo številne zakonodajne ugodnosti.

Področje usklajevanja med delom in družino poskušamo v Sloveniji urejati predvsem z naslednjo zakonodajo in ukrepi:

- Ustava RS, 1991;
- Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji 1993;
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP, 2001);
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, 2002);
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM, 2002);
- Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO, 2004);
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti moških in žensk 2005–2013;
- Socialni sporazum 2007–2009.

Pri pregledu posameznih pravnih aktov in ostalih ukrepov se osredotočava predvsem na tiste dele, ki nalagajo odgovornost do usklajevanja poklicnega in družinskega življenja delodajalcem, manj pa na tiste dele, ki nudijo ugodnosti posameznikom.

Ustava RS

V Sloveniji je najvišji pravni akt ustava. Vsi ostali zakoni in drugi predpisi morajo biti v skladu z ustavo in splošno veljavnimi načeli mednarodnega prava ter z mednarodnimi pogodbami, ki obvezujejo Slovenijo (153. člen, Ustava RS).

Že Ustava RS določa, da je naloga države varovati družino, materinstvo, očetovstvo, otroke in mladino ter ustvarjati za to varstvo potrebne razmere (53. člen, Ustava RS). S posameznimi zakoni in pravilniki so urejeni različni sklopi življenja, med drugimi delo in družinska razmerja. Ustava določa, izhajajoč iz temeljnih človekovih pravic in svoboščin, da smo pred zakonom vsi enaki in da so vsem zagotovljene enake človekove pravice ter svoboščine (14. člen, Ustava RS). Tudi zakonska zveza temelji na enakopravnosti zakoncev (53. člen, Ustava RS), starši pa imajo pravico in dolžnost vzdrževati, izobraževati in vzgajati svoje otroke (54. člen, Ustava RS). Hkrati ustava zagotavlja svobodo dela, vsakomur je pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto, prisilno delo pa je prepovedano (49. člen, Ustava RS).

Slovenija je torej že s svojo ustavo postavila temelje za pravne norme s področja enakopravnosti med spoloma, dela in družine ter njunega usklajevanja.

Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji

Resolucija, sprejeta leta 1993, opredeljuje pomen in vlogo družine v družbi in priznava potrebo po njenem varstvu s strani družbe oziroma države (I., Resolucija). S pojmom družinske politike so mišljene strategije in ukrepi, ki bi posredno ali neposredno vplivali na življenjske pogoje družin in njenih članov, na njihov nastanek in razvoj. Te politike naj bi se izvajale na nacionalni, regionalni in lokalni ravni ter na zakonodajnem, institucionalnem in ekonomsko-socialnem področju (II., Resolucija).

Na podlagi Resolucije Slovenija pristopa k sprejetju in izpeljavi celovitih ukrepov družinske politike, ki izhajajo iz načel in ciljev le-te. Eden izmed posebnih ciljev družinske politike je ustvarjanje pogojev za kvalitetnejše usklajevanje družinskih in poklicnih

obveznosti staršev in spodbujanje k enaki odgovornosti obeh staršev. Področje, kjer se ta cilj lahko uresničuje, je področje zaposlovanja z ustvarjanjem pogojev za usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti obeh staršev ter drugimi ugodnostmi, povezanimi s trgov delovne sile (III., 3., Resolucija).

Družinska politika je povezana s politiko zaposlovanja, saj posameznik deli in usklajuje svoj čas med družinskimi obveznostmi in profesionalnimi aktivnostmi. Pri tem je glavni problem poraba in delitev časa, uveljavljanje enakih možnosti spolov, upoštevanje družinskih potreb v profesionalni sferi in usklajevanje potreb družinskega življenja in starševske odgovornosti s poklicnimi aktivnostmi. Država za zagotavljanje pogojev za usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti obeh staršev med drugim podpira:

- primernejšo družbeno vrednotenje dela z otroki ter enakomernejšo porazdelitev odgovornosti zanje med staršema, delodajalci in družbo;
- reorganizacijo delovnega časa;
- zakonske prilagoditve na področju oblik zaposlovanja (III., 3.3., Resolucija).

Resolucija polaga odgovornost za sooblikovanje in udejanjanje ciljev in ukrepov družinske politike na strokovne, upravne, politične in izvajalske subjekte (III., 3.3., Resolucija). V skladu z Resolucijo naj bi država postopoma pripravila ustrezno uskladitev posameznih področnih zakonov, katerih ukrepi neposredno zadevajo družino – med drugim tudi s področja delovnih razmerij (VI., 4, Resolucija).

Danes je, glede na aktualne družbene razmere, Resolucija na posameznih področjih potrebna reforme – tudi na področju usklajevanja med družinskimi in poklicnimi obveznostmi. Ukrepi niso povezani s sistemsko politiko, ki bi vključevala delodajalce, prav tako pa je njihova vloga nejasno definirana. Poleg tega mehanizmi, ki bi konkretno uresničevali ta cilj, niso navedeni.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)

Za usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti je izjemno pomemben Zakon o delovnih razmerjih. Zakon v 6. členu izrecno prepoveduje diskriminacijo zaradi različnih posameznikovih specifik, med katerimi upošteva tudi spol in družinski status. Naj omeniva bistvena področja, o katerih govori zakon in so povezana z družinskim življenjem:

- varstvo staršev na delovnem mestu, varstvo staršev z majhnimi in večjimi otroki;
- splošno varstvo materinstva;
- varstvo med načrtovanjem družine in med nosečnostjo, zdravje in varnost pri delu med nosečnostjo in dojenjem;
- pravica staršev do krajšega delovnega časa zaradi starševstva in pravica do plačila prispevkov za socialno varnost zaradi starševstva;
- začasna zadržanost od dela in nadomestilo zaradi nege ožjega družinskega člana, varstvo staršev s težje bolnimi otroki in z otroki z motnjami v telesnem in duševnem razvoju, denarno nadomestilo za čas bolniškega dopusta zaradi nege otroka;
- minimalni letni dopust in način njegove izrabe;
- pravica do plačane odsotnosti z dela zaradi osebnih okoliščin;
- odpuščanje delavcev ali delavk, kriteriji za določitev presežnih delavcev.

Delavke in delavci imajo zaradi nosečnosti in starševstva pravico do posebnega varstva, ki obsega varstvo zaposlenih staršev in drugih oseb zaradi koristi otrok, varstvo materinstva v času nosečnosti, varstvo med načrtovanjem družine in med nosečnostjo, po porodu in zaradi varstva otroka v predšolskem obdobju ter varstvo očetovstva. Posebno varstvo je določeno tudi za starše z otroki z zdravstvenimi težavami in otroki z motnjami v telesnem in duševnem razvoju. 187. člen poglavja o varstvu delavcev zaradi nosečnosti in starševstva celo natančno in jasno določa, da mora delodajalec delavcem omogočiti lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti (187. člen, ZDR).

26. člen ZDR navaja, da delodajalec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi ne sme od kandidata zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, če niso v neposredni zvezi z

delovnim razmerjem. Ženska torej v razgovoru za službo ni dolžna povedati, da namerava zanositi ali da že ima otroka. Delodajalec sklenitve pogodbe o zaposlitvi ne sme pogojevati s pridobitvijo zgoraj navedenih podatkov ali z dodatnimi pogoji, ki bi prepovedali nosečnost ali odlog starševstva. V praksi se večkrat izkaže, da se z vprašanji, zahtevami in pogoji, povezanimi z družinskim življenjem in načrtovanjem družine pogosteje srečujejo ženske kot moški.

V 115. členu ZDR je določeno, da delodajalec delavki ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi v času nosečnosti in ves čas, ko doji otroka, ter staršem v času, ko izrabljajo starševski dopust v obliki polne odsotnosti z dela. Prepoveduje tudi odpuščanje noseče delavke.

89. člen ZDR prepoveduje odpoved pogodbe o zaposlitvi zaradi družinskih obveznosti. Tako se med neutemeljene razloge za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi štejejo tudi začasna odsotnost z dela zaradi nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe ali nege družinskih članov ali zaradi izrabe starševskega dopusta.

159. člen ureja trajanje letnega dopusta; in sicer določa delavcem dodaten dan letnega dopusta za vsakega otroka, ki še ni dopolnil 15 let. Prav tako delavcem, ki varujejo otroka s telesno ali duševno prizadetostjo, priznava pravico do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta. V letu 2007 je bil 165. členu dodan nov odstavek, ki pravi, da imajo starši šoloobveznih otrok pravico izrabiti najmanj teden dni letnega dopusta v času šolskih počitnic.

190. člen v poglavju o varstvu v času nosečnosti in starševstva v zvezi z nočnim in nadurnim delom opredeljuje, da delavki ali delavcu, ki neguje otroka, starega do treh let, delodajalec lahko naloži opravljanje nadurnega dela ali dela ponoči samo po predhodnem pisnem soglasju. Opravljanje nadurnega dela ali dela ponoči se lahko naloži materi ali očetu, ki sam/a skrbi za vzgojo in varstvo otroka, mlajšega od sedmih let, hudo bolnega otroka ali otroka s telesno ali duševno prizadetostjo, samo na podlagi predhodnega pisnega

soglasja. Prav tako delavka v času nosečnosti in v času, ko doji otroka, ne sme opravljati nadurnega dela ali dela ponoči, če to ogroža njeno zdravje ali zdravje otroka.

Delodajalec je dolžan zagotavljati pravico do odsotnosti z dela ali krajšega delovnega časa delavcu zaradi izrabe starševskega dopusta, določenega z zakonom (191. člen). Pravice staršev do porodniškega dopusta in dopusta za nego in varstvo otroka ter pravice do plačila prispevkov za socialno varnost zaradi starševstva so urejene v Zakonu o starševskem varstvu in družinskih prejemkih.

Dodatna pravna podlaga, ki nudi možnost prilagajanja delovnega časa potrebam delavcev s starševskimi obveznostmi, je bila uveljavljena z novelo ZDR. Ugodnost se lahko koristi le, v kolikor to dopuščajo potrebe delovnega oz. proizvodnega procesa. Gre za dodatno možnost lažjega usklajevanja med poklicnim in družinskim življenjem. Delavci predlagajo spremembe svojega delovnega urnika in ritma, delodajalci pa so dolžni te predloge preučiti ob upoštevanju potreb po prožnosti delodajalcev in delavcev (Logar 2009, 28).

ZDR torej določa, da mora delodajalec delavcem omogočati lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Prav tako nalaga delodajalcem, da morajo biti ženskam in moškim zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, delovnih razmerah in ostalih delovnih pogojih. Vendar pa so določbe v zakonih pogosto ohlapne, kar daje delodajalcem veliko svobode pri tem, da se zakoni v praksi ne uresničujejo, kot bi se morali.

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP)

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih je usklajen z ZDR. Ureja pravice do starševskega varstva, pravice do vseh vrst starševskega dopusta, pravice do starševskih in družinskih prejemkov ter pogoje in postopek za uveljavljanje posameznih pravic. Pravice iz zavarovanja za starševsko varstvo lahko med drugimi uveljavljajo osebe, ki so v delovnem razmerju v Sloveniji (6. člen ZSDP). Slovenija ima v primerjavi z drugimi državami Evropske unije tovrstne pravice urejene na zavidljivi ravni.

V Sloveniji so vsi delodajalci dolžni delavcem in delavkam zagotoviti odsotnost z dela zaradi izrabe starševskega dopusta. 13. člen ZSDP določa štiri vrste starševskega dopusta. Porodniški dopust traja 105 dni, očetovski dopust traja 90 dni – od tega 15 dni v času porodniškega dopusta; dopust za nego in varstvo otroka traja 260 dni, v nekaterih primerih tudi dlje, ter posvojiteljski dopust. Starševski dopust je določen v koledarskih dnevih za polno odsotnost z dela.

V skladu z navedenimi štirimi oblikami starševskih dopustov 38. člen ZSDP predvideva štiri vrste starševskega nadomestila:

- porodniško nadomestilo;
- očetovsko nadomestilo;
- nadomestilo za nego in varstvo otroka;
- posvojiteljsko nadomestilo.

57. člen ZSDP določa tudi pravice do družinskih prejemkov. 65. člen ZSDP določa, da se z otroškim dodatkom staršem oziroma otroku zagotovi dopolnilni prejemek za preživljanje, vzgojo in izobraževanje. 84. člen ZSDP določa osebni prejemek, ki je delno plačilo za izgubljeni dohodek. Prejme ga eden od staršev, kadar prekine delovno razmerje ali začne delati krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka s težko motnjo v duševnem razvoju ali težko gibalno oviranega otroka.

Eden od staršev, ki neguje in varuje otroka do tretjega leta starosti, ima pravico delati krajši delovni čas. Eden od staršev, ki varuje dva otroka, ima pravico do krajšega delovnega časa do dopolnjenega šestega leta starosti mlajšega otroka. Prav tako ima možnost delati krajši delovni čas eden od staršev, ki neguje in varuje otroka s težko motnjo v duševnem razvoju ali težko gibalno oviranega otroka. Krajši delovni čas mora obsegati najmanj polovično tedensko delovno obveznost (48. člen ZSDP). Vendar delodajalci pričakujejo, da bodo zaposleni delali polni delovni čas, ko bo otrok postal šoloobvezen. Zaposlitev za skrajšani delovni čas je v Sloveniji slabo izkoriščena, ker si ženske in moški tega iz finančnega vidika ne morejo privoščiti (Reconciliation of work and family life and collective bargaining in the European Union 2006, 50).

Kako pravice, ki izhajajo iz ZSDP, nekateri delodajalci uresničujejo, je razvidno iz naslednjega primera slabe prakse:

Po zaključenem porodniškem dopustu sem nameravala delati nekaj časa skrajšani delovni čas, saj bi le tako svoja otroka videla tudi popoldne, pred spanjem. Delodajalec mi je sicer to omogočil, vendar mi je že vnaprej povedal, da bom delala samo popoldanske ure. Ker nisem želela skrajšanega delovnega časa zato, da bom dopoldne sama doma, ko sta otroka v vrtcu, popoldne pa bosta brez mene, vas sprašujem, ali je kakšna možnost, da se taka dejanja delodajalcev preprečijo?
(Center za socialno delo, 2010)

Poleg ZSDP urejujejo varstvo materinstva in očetovstva še delovna zakonodaja (ZDR) ter zakonodaja o zdravstvenem zavarovanju, o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, zakonodaja o zavarovanju za primer brezposelnosti in drugi.

Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM)

V letu 2002 je bil sprejet Zakon o enakih možnostih, s katerim se določajo skupni temelji za izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških v političnem, ekonomskem, socialnem, vzgojno-izobraževalnem ter na drugih področjih družbenega življenja (1. člen ZEMŽM).

4. člen ZEMŽM opredeljuje enakost spolov kot enako udeležbo žensk in moških na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Moški in ženske imajo enak položaj ter enake možnosti za uživanje vseh pravic in za razvoj osebnih potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter enako korist od rezultatov, ki jih prinaša razvoj. Enako obravnavanje spolov pomeni odsotnost neposredne in posredne oblike diskriminacije zaradi spola (5. člen ZEMŽM).

Zakon določa, da se ukrepi v podporo enakih možnosti lahko sprejemajo na področju vzgoje in izobraževanja, zaposlovanja, poklicnega življenja, javnega oziroma političnega udejstvovanja in drugje v okviru posameznih področij družbenega življenja. Ukrepe lahko

sprejemajo organi oblasti v skladu z njihovo sestavo in načinom delovanja, drugi subjekti v javnem sektorju, gospodarski subjekti, politične stranke in organizacije civilne družbe (8. člen ZEMŽM).

V Sloveniji si za uveljavljanje načela enakosti žensk in moških v praksi prizadeva **Urad za enake možnosti**, ki je bil ustanovljen leta 2001. Urad se zavzema za enakost spolov – za prepoznavnost, moč in udeležbo obeh spolov na vseh področjih javnega in zasebnega življenja (Urad za enake možnosti, 2010).

Za razliko od v Ustavi in zakonih zapisanih pravic, ki so enako zagotovljene tako ženskam kot moškim, imata spola v družbi velikokrat različne vloge in možnosti. To je tudi razlog, da imajo nekateri ukrepi, čeprav so navidez nevtralni, različne učinke glede na spol in lahko pri dejanskem uresničevanju pravic v praksi postavljajo enega ali drugega v slabši položaj. Urad za enake možnosti si prizadeva zmanjšati vrzeli med pravno enakopravnostjo in dejansko enakostjo na vseh področjih javnega in zasebnega življenja, je zapisano v viziji urada (Urad za enake možnosti, 2010).

Nekatere prednostne naloge Urada so ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških na področjih trga dela, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, uravnotežena zastopnost žensk in moških pri političnem odločanju ter na drugih področjih, pomembnih za doseganje enakosti spolov (Urad za enake možnosti, 2010).

Glede na izzive in usmeritve urada je za zagotavljanje enakih možnosti spolov temeljnega pomena ustvarjanje pogojev za lažje in kakovostnejše usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti mater in očetov ter tistih, ki skrbijo za starejše in druge pomoči potrebne družinske članice in člane. Pri tem so pomembna zakonska določila, ki določajo enake pravice za oba starša, ter mehanizmi, ki omogočajo usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Mehanizmi morajo biti vzpostavljeni na ravni delodajalcev in na ravni javnih servisnih storitev. Med delodajalci in servisnimi storitvami mora obstajati prilagodljivost, delodajalci pa morajo upoštevati potrebe po zasebnem življenju svojih zaposlenih (Urad za

enake možnosti, 2010), kar opredeljuje tudi Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005–2013.

Akcije, ki jih na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja izvaja urad, so:

- Moški in starševstvo – aktivno očetovstvo (2005);
- Očka, aktiviraj se! (2005);
- Moški na delu – doseganje enakosti spolov (2006);
- Enake možnosti žensk in moških: gibalno evropskega in slovenskega razvoja (2006);
- Partnerstvo žensk in moških na trgu dela (2006);
- Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja: izziv za novo programsko obdobje Strukturnih skladov 2007–2013 (2006);
- Teki očkov (2006);
- Števec očkov (2006).

Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005–2013 (ReNPEMZM)

ReNPEMZM je strateški dokument, ki opredeljuje temeljne politike enakosti spolov v Republiki Sloveniji za obdobje 2005–2013. Temeljni namen je izboljšati položaj žensk oziroma zagotavljati trajnostni razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov.

Politika enakosti spolov se zavzema za resnično partnerstvo med ženskami in moškimi ter delitev odgovornosti pri odpravljanju neravnovesij v javnem in zasebnem življenju. Glavno vodilo nacionalnega programa je tako enaka prepoznavnost, enak položaj žensk in moških v družbi ter enako uživanje rezultatov družbenega razvoja (ReNPEMZM 2005, 1).

Med strateškimi cilji politike enakosti spolov je opredeljenih več področij. Opredeljeni sta tudi področji, ki se nanašata na temo magistrske naloge:

- usklajenost poklicnega in zasebnega življenja ter družinskih obveznosti zaposlenih žensk in moških;
- enakovredna delitev družinskega dela med ženskami in moškimi ter odgovorno partnerstvo in starševstvo.

ReNPEMZM opredeljuje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja kot enega najpomembnejših pogojev za uveljavljanje enakih možnosti spolov v družbi, še posebej pri zaposlovanju in na trgu dela. Problem usklajevanja zasebnih in poklicnih obveznosti se kaže pri porabi in delitvi časa, upoštevanju zasebnih potreb v poklicni sferi in pri usklajevanju potreb zasebnega oziroma družinskega življenja s poklicnimi aktivnostmi žensk in moških (ReNPEMZM 2005, 21).

Resolucija poudarja pomen ustvarjanja pogojev za lažje in kakovostnejše usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti mater in očetov ter tistih, ki skrbijo za starejše in druge pomoči potrebne družinske članice in člane. Prav tako so pomembna zakonska določila, ki določajo enake pravice za oba starša oziroma vzpodbujajo k odpravljanju posredne diskriminacije, ter mehanizmi, ki omogočajo usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Na ravni delodajalk in delodajalcev ter na ravni javnih servisnih storitev morajo biti vzpostavljeni mehanizmi, med katerimi mora obstajati prilagodljivost, predvsem v smislu delovnega časa institucij, ki nudijo servisne storitve na področju družinskega dela. Hkrati morajo tudi delodajalke in delodajalci upoštevati potrebe po zasebnem življenju svojih delavk in delavcev (ReNPEMZM 2005, 21-22).

ReNPEMZM na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja opredeljuje dva posebna cilja:

- lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja;
- izboljšanje javnih in podpornih storitev za zagotavljanje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

Tema dvema ciljema določa tudi posamezne ukrepe, kazalce uresničevanja ukrepov ter nosilce (ReNPEMZM 2005, 22–23).

Poročilo o izvajanju Resolucije o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških za leti 2008 in 2009

Glede na poročilo, ki ga je za leto 2008–2009 izdalo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ), so se na področju lažjega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja izvedli štirje ukrepi:

- spodbujanje delodajalcev k razvoju programov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. MDDSZ je pripravilo in uskladilo projekte, ki so se financirali s sredstvi Operativnega programa razvoja človeških virov (CDPP, javni razpis za sofinanciranje projektov socialnih partnerjev za izboljšanje delovnega okolja, javni razpis za spodbujanje enakih možnosti in socialne vključenosti na trgu dela). Rezultat tega ukrepa je usklajevanje družinskega in poklicnega življenja zaposlenih kot del družbene odgovornosti podjetij;
- izvajanje in podpora raziskavam o usklajevanju poklicnega in družinskega življenja žensk in moških ter o pomembnosti in dodani vrednosti takšnega delovnega okolja (izvedena je bila raziskava Enake možnosti v slovenski diplomaciji);
- izvedba podeljevanja CDPP (MDDSZ je skupaj z Zavodom Ekvilib leta 2009 pripravilo in uskladilo projekt DPP, ki naj bi se sofinanciral s sredstvi Operativnega programa razvoja človeških virov). Eden izmed rezultatov je vzpostavitev rednih letnih pozivov za podelitev CDPP;
- vzpostavitev in spremljanje kazalnikov EU o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (statistične podatke spremlja Urad za enake možnosti) (Poročilo o izvajanju ReNPEMZM 2010, 20–21).

Zgoraj navedenim ciljem in ukrepom sledimo tudi v obdobju 2010/2011. Kazalniki o položaju žensk in moških na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v letih 2008/2009 so:

Tabela 2.1: Stopnja zaposlenih žensk in moških (25 in 49 let), z ali brez otrok (do 12 let), 2008

	z otroki		brez otrok	
	ženske	moški	ženske	moški
EU	67.0 %	91.6 %	78.5 %	84.8 %
Slovenija	86.1 %	95.1 %	87.2 %	87.5 %

Vir: Kazalniki o položaju žensk in moških 2010, 4–5.

Tabela 2.2: Število očetov, ki koristijo očetovski dopust (OČD)

leto	OČD do 15 dni (plačan)	OČD več kot 15 dni
2008	15.800	2.352
2009	17.534	3.329

Vir: Kazalniki o položaju žensk in moških 2010, 4–5.

Tabela 2.3: Število očetov, ki koristijo očetovski dopust za nego in varstvo otroka

leto	število očetov
2008	1.125
2009	1.382

Vir: Kazalniki o položaju žensk in moških 2010, 4–5.

Kazalci, ki jih na področju usklajevanja še upošteva poročilo, so:

- Otroci, vključeni v vrtce, po dopoljenih letih starosti in spolu, Slovenija, šolsko leto 2007/2008, 2008/2009;
- Poraba časa pri osebah od 20 do 74 let in zaposlenih osebah, po spolu, 2006;
- Vrtci in priprava na osnovno šolo, Slovenija, v šolskih letih 2005/2006–2008/2009 (Kazalniki o položaju žensk in moških 2010, 4–5).

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO)

Zakon določa skupne temelje in izhodišča za zagotavljanje enakega obravnavanja vsakogar pri uveljavljanju njegovih pravic in obveznosti ter pri uresničevanju njegovih temeljnih svoboščin na kateremkoli področju družbenega življenja (med drugim tudi zaposlovanje, delovna razmerja, vzgoja, izobraževanje, socialna varnost), in sicer ne glede na njegove osebne okoliščine (1. člen ZUNEO).

Prav tako kot Zakon o enakih možnostih (5. člen ZEMŽM) tudi Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (4. člen ZUNEO) določa, da enako obravnavanje pomeni odsotnost neposredne oziroma posredne diskriminacije tako zaradi spola kot tudi katerekoli druge osebne okoliščine.

Socialni sporazum 2007–2009

Namen socialnega sporazuma je blaginja vseh posameznic in posameznikov, merjena s kazalniki človekovega razvoja, zdravja, socialnega tveganja, družbene povezanosti, vključenosti in zaupanja (Socialni sporazum za obdobje 2007–2009, 3). Podpisniki sporazuma so se s podpisom zavezali, da si bodo s skupnimi in posameznimi dejavnostmi prizadevali za ekonomsko, socialno in okoljsko uravnotežen razvoj.

Socialni sporazum navaja kot eno izmed dejavnosti za doseg uravnoteženega socialno-ekonomskega razvoja usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti, kjer piše: *»Usklajevanje poklicnih obveznosti z družinskim in zasebnim življenjem je zahtevna naloga vsakega posameznika, a jo je mogoče uspešneje udejanjiti ob podpori družini prijaznih politik, ki vključujejo tudi izboljšanje družbenega ozračja do zaposlenih z družinskimi obveznostmi.«* (Socialni sporazum za obdobje 2007–2009, 37)

Socialni sporazum z določenimi nalogami zavezuje vlado, delodajalce in sindikate, da bodo razvili take politike, programe in ukrepe, ki bodo zagotavljali uspešno usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti tako moških kot žensk. Pri tem je ena izmed nalog za vse tri partnerje uvajanje CDPP.

Tako torej vlada, delodajalci in sindikati priznavajo, da je možnost uspešnega usklajevanja dela in zasebnega ali družinskega življenja eden izmed pogojev uravnovešenega družbeno-ekonomskega razvoja in se tudi zavezujejo k spodbujanju te dejavnosti.

2.3.1 Strnjen pogled na reševanje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja posameznikov na zakonodajni ravni

Slovenska zakonodaja iz delovnega, socialnega in družinskega področja nudi posameznikom pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti dobro osnovo. Starševstvo obravnava tako, da poskuša nuditi celovito varstvo materam in očetom z družinskimi obveznostmi.

Poleg zakonodaje prispeva k lažjemu usklajevanju v Sloveniji tudi dolga tradicija zadovoljivo urejene javne skrbi za varstvo otrok (predšolska vzgoja v vrtcu in obvezna devetletna osnovna šola, kjer je poskrbljeno za varstvo in prehrano otrok).

Vendar zakonodaja in ukrepi ter sistem javnega otroškega varstva problema usklajevanja ne rešujejo v zadostni meri. V zakonodaji manjkajo konkretniji ukrepi in jasnejši mehanizmi, ki bi vse vključene zavezovali k izvajanju politik usklajevanja. Tako so ukrepi preohlapno zastavljeni. Delodajalcev ne zavezujejo, da morajo le-ti omogočiti lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti zaposlenih. Pri uresničevanju zakonodaje nastane težava tudi zaradi slabše informiranosti zaposlenih, neučinkovitosti in počasnosti sodišč ter sistema nadzora pri uresničevanju zakonodaje (Kanjuo - Mrčela 2007b, 551).

Nezadovoljiva je tudi usklajenost med potrebami zaposlenih staršev in organizacijo sistema javnega otroškega varstva (delovni čas v kasnejših popoldanskih urah ter pomanjkanje prostih mest v vzgojno-izobraževalnih institucijah).

Država in delodajalci sicer morajo posameznikom omogočiti lažje usklajevanje, vendar pa so tudi posamezniki odgovorni sami sebi. Dobro poznavanje možnosti, ki jim jih ponuja družba, ter ozaveščanje, da so te možnosti njihova pravica in ne le dobra volja delodajalcev, bi pripomoglo k lažjemu usklajevanju družinskega in poklicnega življenja in povečalo možnost, da se ponujene ugodnosti tudi dejansko uresničujejo.

3 DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE V PODJETJIH

3.1 Sodobne organizacije

V teoriji organizacij in tudi v praksi se organizacija enači z delovno celoto, ki uresničuje določene cilje na različnih področjih družbene dejavnosti. Sestavljajo jo člani (zaposleni), ki so v medsebojnih odvisnih odnosih in opravljajo vsak določeno funkcijo (Ivanko 2004, 16). Skozi sistem in organizacijo vlog njenih članov organizacije oblikujejo svojo usmerjenost (Mesner - Andolšek 1995, 117). Od dobro vzpostavljenega sistema odnosov med zaposlenimi (organizacijska struktura) je odvisno uresničevanje organizacijskih ciljev (Ivanko 2004, 35). Glavni organizacijski cilj je s poslovanjem doseči ustrezen profit ali na splošno ekonomski uspeh. Organizacije stremijo tudi k uresničevanju dopolnilnih ciljev, s katerimi ustvarjajo ugodne razmere za poslovanje v daljšem razdobju. Temeljni cilj organizacij je torej doseganje dobička ob sočasnem uresničevanju dopolnilnih ciljev (Ivanko 2004, 16-21). Eden izmed takšnih dopolnilnih ciljev je tudi skrb za zaposlene.

Skrb za zaposlene in zadovoljevanje njihovih potreb je eden izmed ključnih dejavnikov za uspeh organizacij. Organizacije se sprašujejo, kako ravnati s svojimi zaposlenimi, da bodo ti uspešno premagovali izzive, ki so posledica hitrih globalnih sprememb. Premagovanje izzivov je možno z vlaganjem v kadre, njihov razvoj in s sproščanjem njihovih ustvarjalnih zmožnosti. Organizacije, ki so in bodo v prihodnosti uspešne, si postavljajo naslednje temelje delovanja, pri čemer se vedno bolj osredotočajo na ljudi:

- **Vrednote:** jasno definirane vrednote, namen obstajanja in vizija morajo biti v organizaciji soustvarjeni s strani zaposlenih;
- **Odgovornost:** organizacije naj se vključujejo v zagotavljanje družbene blaginje, pri čemer naj sodelujejo tudi zaposleni;
- **Povezovanje:** sodelovanje z različnimi deli družbe pripomore k doseganju skupnih ciljev;

- **Ljudje:** organizacije morajo vzpostavljati takšno poslovno okolje, ki spodbuja učenje, odgovornost, daje priložnost za ustvarjalno delo in uporabo potencialov zaposlenih. (Merkač - Skok 2005, 251).

V skrbi za zaposlene postaja v sodobnih organizacijah tematika usklajevanja med delom in družino vse bolj prisotna. Delodajalci ugotavljajo, da neuskklajenost med delom in družino slabo vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih in lahko povzroči tudi negativne spremembe pri odnosu zaposlenih do dela. Organizacije, ki se zavedajo, da so zaposleni njihov neprecenljiv vir in da kapital zaposlenih predstavlja pomembno konkurenčno prednost za organizacijo, poskušajo svojim zaposlenim nuditi čim bolj ustvarjalno in produktivno delovno okolje. Za izboljšanje delovnih razmer tako organizacije v svojo ponudbo ugodnosti za zaposlene vključujejo tudi družini prijazne politike.

Večina raziskav o tem, kako in zakaj se delodajalec odloči, da bo svojim zaposlenim ponudil družini prijazne ugodnosti, temelji na institucionalni teoriji. Delodajalce sili k uporabi družini prijaznih politik vedno večji institucionalni pritisk (Den Dulk in Peper 2009, 9). Čim večji pomen se pripisuje vzdrževanju socialne legitimnosti, tem večja je verjetnost, da bodo družini prijazne prakse vpeljane. Zlasti to velja za organizacije, ki so bolj na očeh javnosti in ki menijo, da bodo s tem tudi nekaj pridobile (Goodstein v Černigoj - Sadar in Vladimirov 2004, 262). Institucionalni pritisk na organizacije je nastal predvsem kot rezultat demografskih sprememb, sprememb na trgu dela, naraščajočega števila zaposlenih mater in dvokariernih družin, zanimanja širše javnosti za problematiko in državne zakonodaje (Den Dulk in Peper 2009, 9). Vključevanje teh politik torej ni le potreba delodajalcev, ampak na to vpliva tudi zunanji pritisk s strani države z zakonodajo ter notranji pritisk zaposlenih z njihovimi pričakovanji. Raziskava o potrebah mladih zaposlenih glede dela in družine, ki je potekala v petih evropskih državah, je pokazala, da je v tistih državah, kjer že z zakonodajo bolj podpirajo usklajevanje teh dveh področij, večja verjetnost, da bodo usklajevanje podprli tudi delodajalci (Lewis 2003, 6).

Na uspešnost družini prijaznih programov v organizacijah vpliva predvsem velikost in sektor, v katerem se organizacija nahaja, ekonomski pogoji in struktura zaposlenih. Prav

tako pomemben dejavnik je komunikacija znotraj podjetja ter odnos in podpora vodstvenega kadra (Lewis 2003, 3 in 14), odločilno vlogo pa ima tudi organizacijska kultura (Peeters in drugi 2007, 3). Očitno je eden večjih izzivov, s katerimi se srečujejo organizacije v času, ko so človeški viri zelo pomembni, oblikovati takšno organizacijsko kulturo, ki podpira delovne pogoje, s katerimi se usklajuje potrebe delavcev in delodajalcev.

3.2 Odnos do zaposlenih

Tradicionalne organizacije so imele vzpostavljeno natančno predpisano organizacijsko strukturo in vzpostavljen sistem odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Delovale so po načelu avtoritete, hierarhije in reda. Klasična organizacijska teorija je opisovala organizacijo kot tehnični sistem, mehanizem ali instrument, ki mora delovati ne glede na ljudi. Zaposleni so se morali pri delu odpovedati osebnim ciljem in se v celoti podrediti zahtevam organizacije. Takšen pristop je bil možen zaradi dokaj stabilnih razmer poslovanja, ki so se nato v začetku 20. stoletja spremenile.

Srž problema je v tem, da so bile organizacije, kakršne poznamo zdaj, utemeljene na domnevi, da delavci nimajo nobenih drugih obveznosti razen dela. To seveda še zdaleč ne drži. Tradicionalno so se od tega nerealnega ideala razlikovale zlasti ženske, ki so doma podpirale tri vogale. Tudi zdaj v povprečju porabijo več časa za domača opravila in skrb za otroke, vendar pa si tudi sodobni moški želijo sodelovati v družinskem življenju. Tradicionalni pogledi na delitev dela med moškimi in ženskami se počasi spreminjajo. Za trajne in globoke spremembe pa bo moralo preteči še nekaj časa, čeprav se na zavedni ravni stvari precej spreminjajo (Trefalt v Vistoropski 2009, 12).

Organizacije so se morale prilagoditi vse hujši konkurenci, globalizaciji in napredni informacijski tehnologiji. Prilagajanje spremembam je pomenilo ne le drugačno organiziranost, temveč tudi drugačen odnos do zaposlenih. Raziskave o učinkovitosti in uspešnosti organizacij so namreč pokazale, da vrhunska uspešnost temelji prav na

spremenjenem odnosu do ljudi (Ivanko 2004, 205). Zaposleni so kot glavni nosilci znanja postali osnova organizacij (Svetlik in Zupan 2009, 46), njihove želje in ambicije je zato potrebno upoštevati. Kot umetna človekova stvaritev mora biti organizacija čim bolj prilagojena ljudem, njihovim posebnostim in pričakovanjem (Ivanko 2004, 264). Danes si morajo organizacije prizadevati, da ustvarjajo zaposlenim prijazno delovno okolje, kjer enakopravno in enakovredno sodelujejo vsi zaposleni (Ivanko 2004, 21, 37). Sodobna organizacija naj bi imela visoko stopnjo produktivnosti dela in hkrati zagotavljala ugodne medčloveške odnose tako med zaposlenimi kot tudi v celotni družbi (Ivanko 2004, 16–21).

S spremenjenim odnosom do zaposlenih so organizacije povečale svoja pričakovanja do njih. Pričakujejo vse večjo intenziteto dela in časovno razpoložljivost, kar zaposlenim prinaša delovno preobremenjenost in težave pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Ker se organizacije zavedajo, kako pomembni so zaposleni, jim z inovativnimi pristopi pri reševanju te problematike poskušajo stopiti nasproti. Vključevanje družini prijaznih politik je eden izmed takšnih pristopov.

Družini prijazne politike v organizacijah omogočajo zaposlenim nadzor nad tem, kako, kdaj in kje bodo delali (McDonald in drugi 2005, 1).

Uporaba termina družini prijazne politike pogosto predvideva, da se zasebno življenje nanaša na družino ter skrb za otroke in druge odvisne družinske člane. V bistvu bi ta termin moral zajeti vsa gospodinjstva, tudi tista, kjer ni otrok ali drugih odvisnih članov (samske, upokojenke, mlade pare itd.) (Ransome 2007, 376). Ker pojem družini prijazno ne zajema raznolikosti vseh politik, ki so danes zaposlenim na voljo, ter ne vključuje osebnih potreb zaposlenih, Hoyman in Duer ugotavljata, da se mora termin družini prijazne politike razvijati in širiti. Pri teh politikah je potrebno zajeti osebne potrebe vseh zaposlenih in ne samo tistih, ki imajo družino, zato pojem družini prijazno Hoyman in Duer zamenjujeta s terminom zaposlenim prijazno (Hoyman in Duer 2004, 113–114). »V ZDA je sicer poudarek na ravnotežju med delom in družino, a čedalje več delovne sile so pravzaprav samski ljudje in tisti brez otrok, ki imajo z ravnotežjem prav tako težave. Iz lastne izkušnje vem, kako

požrešno je delo, ter da je težko najti čas za druge aktivnosti in obveznosti.« (Trefalt v Vistoropski 2009, 12)

Poglavitna področja, na katera se nanašajo družini prijazne politike v organizaciji, so po mnenju Harkerjeve naslednja:

- omogočanje zaposlenim izpolnjevanje delovnih in družinskih obveznosti;
- omogočanje enakih možnosti med spoloma in hkrati enakopravno delitev družinskih obveznosti;
- nediskriminatornost, prijaznost do zaposlenih in vključevanje sprejemljivih delovnih pogojev;
- vzpostavljanje ravnovesja med potrebami zaposlenih in delodajalcev ter medsebojni odnos zaupanja in sinergije (Harker 2004, 48).

3.3 Družini prijazne politike kot inovacija v organizacijah

Preživetje organizacije je odvisno od njene sposobnosti odzivanja in prilagajanja razmeram v notranjem in zunanjem okolju. Vse spremembe niso dobrodošle in lahke: nekatere so povzročene prostovoljno na pobudo znotraj organizacije, druge pa so nasilno povzročene z zunanjimi spremembami in se jim organizacija mora prilagajati (Kavčič 2005, 81–82). Tiste organizacije, ki se hitro odzivajo na vplive okolja z vzpostavljanjem svojih notranjih dejavnikov, so učinkovite in uspešne (Ivanko 2004, 254). Za dobre poslovne rezultate se morajo organizacije vedno znova dokazovati navzven in hkrati inovativno poustvarjati svoje notranje poslovno okolje.

Inovacija je vsaka novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno (Green paper on innovation, 1995).

Inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) ali uporabi v okviru postopka (inovacija postopka/procesa), in se izkaže za koristno. Izdelek, storitev ali postopek morajo predstavljati novost ali bistveno

izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu (Fatur in Likar v Fatur in Likar 2009, 13).

Inovacija je lahko tudi *»uvedba izboljšav in sprememb v vodenju, organizaciji dela in delovnih pogojih ter nova znanja in veščine zaposlenih«* (Green paper on innovation, 1995). Po tej definiciji je tudi uvajanje družini prijaznih politik inovacija za organizacije, ki jih uvajajo. Žaler meni, da inovativno podjetje dojema inovativnost v vsej njeni širini in globini. Ne osredotoča se zgolj na en vidik delovanja, temveč je inovativno na vseh točkah – tudi pri odnosu do ljudi, organizaciji, strukturi, strategiji, slogu, veščinah/znanju, vrednotah itd. Inovativno je vse, kar je drugačno, originalno in sočasno učinkovito oz. boljše (Žaler 2010, 9).

Uvajanje sprememb vključuje načrtovanje, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, prenos znanja, implementacijo ter upravljanje z novostmi in dejavniki, ki so povezani s kulturo in strategijo podjetja. Ker uvedba novosti vpliva na strukture v podjetju in spreminja poslovne funkcije podjetja, je pri tem potreben menedžment, ki te spremembe obvladuje (Fatur in Likar 2009, 25–26). Tudi uvajanje družini prijaznih politik zahteva od menedžmenta vključevanje načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja v procesu uvajanja in izvajanja ter prenos sprememb med vse zaposlene.

Novosti, ki jih želi organizacija uvesti, naj bi predstavljale odgovor na konkretne probleme. Za iskanje odgovorov je dobro vključiti ustvarjalno razmišljanje vseh zaposlenih. Same po sebi v praksi novosti navadno ne zadoščajo, potrebno jih je povezati z obstoječim delovnim okoljem in realnimi razmerami in problemi. Prav tako je pomembno vzpostaviti razmere, ki omogočajo in podpirajo uvajanje sprememb v vseh poslovnih segmentih organizacije (Fatur in Likar 2009, 25–26).

Po Zairiju je uspešnost uvajanja sprememb v organizacijo odvisna od naslednjih, med seboj prepletenih dejavnikov:

- **struktura** (organizacijska shema): struktura moči, oblasti in odgovornosti pri vodenju sprememb;

- **strategija** (načrt za ustrezno razporejanje virov): strategija razvoja spremembe z opredelitvijo sprejemljivih tipov razvojnih projektov in viri zanje;
- **ljudje** (zaposleni): vključevanje zaposlenih, opolnomočenje, timsko delo in stopnja participacije pri odločanju glede uvajanja sprememb;
- **stil** (menedžmenta): stopnja podpore, ki jo vodstvo nudi uvajanju sprememb;
- **sistemi**: postopki, vodila in nadzorni mehanizmi, ki so v rabi pri uvajanju sprememb;
- **vrednote** (cilji, ki jih delijo vsi zaposleni): prepričanje, navdušenje in zavezanost zaposlenih pri uvajanju sprememb;
- **znanje in veščine** (sposobnosti vseh zaposlenih): specializirana znanja, orodja in tehnike, ki jih organizacija uporablja pri uvajanju sprememb (Zairi v Fatur in Likar 2009, 31–32).

Prva dva dejavnika sta »trde« narave, ostalih pet pa »mehke«. Trda dimenzija uvajanja sprememb pomeni vzpostavitev organizacijskih struktur, postopkov in procesov, določitev kvantitativnih ciljev in zagotovitev virov, ki omogočajo sodelovanje. Mehka dimenzija pa pomeni učinkovito upravljanje s trdimi vidiki uvajanja sprememb in vključuje ravnanje z organizacijsko kulturo in klimo, ki naj omogoči usmeritev cele organizacije v spremembe (Fatur in Likar 2009, 32). Učinkovite in uspešne organizacije posvečajo zelo veliko pozornosti prav mehkim dejavnikom: skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti, načini delovanja itd. (Ivanko 2004, 254).

3.3.1 Uvajanje inovacij v organizacije

Ob pojavu kateregakoli problema ali priložnosti je najprej potrebno odgovoriti na vprašanje kaj narediti in istočasno tudi oblikovati odgovor kako to narediti. Vsebina spremembe daje odgovor na vprašanje kaj spremeniti in je povezana z vizijo in globalnimi trendi trenutnega okolja, proces pa mora odgovoriti na vprašanje kako izvesti spremembe, kar je povezano z udejanjanjem vsebine (Bukovec 2009, 29). Prav tako je pred uvajanjem spremembe potrebno postaviti cilj – kaj s spremembo doseči. Vprašati se je treba tudi zakaj moramo doseči ta cilj ter kaj bomo z njim pridobili. Naslednji pogoj za uvajanje kakršnihkoli

sprememb je analiza obstoječega stanja. Na podlagi načina izboljšave se določijo dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost, določijo pa se tudi ukrepi. Pri tem je zelo pomembna merljivost – za oceno učinkovitosti uvajanja sprememb so potrebni objektivni kazalniki (Fatur in Likar 2009, 33–39, 66). Tako je tudi pri uvajanju družini prijaznih politik. Če organizacija že v začetku uvajanja teh politik slabo razume potrebe svojih zaposlenih, si pravih ciljev ne more zastaviti. S tem se ustvari klima, kjer zaposleni ne čutijo potrebe po sodelovanju, se ne vključujejo v projekt in ne koristijo ponujenih ukrepov.

Vsako uvajanje sprememb potrebuje formalizacijo. Za uspešen menedžment projekta, kakršen je uvajanje družini prijaznih politik, mora biti le-ta vsaj do neke mere formaliziran. Vsak formaliziran sistem mora vsebovati nekaj osnovnih dejavnikov:

- odobravanje in podpora vrhovnega vodstva;
- projekt se mora nanašati na problem ali priložnost za izboljšanje obstoječega procesa ali trenutnih okoliščin;
- projekt mora podajati rešitev problema ali izboljšanje procesa oziroma okoliščin;
- ukrepi morajo biti zapisani in evidentirani;
- smiselno je, da projekt omogoča podajanje novih predlogov s strani zaposlenih.

Poleg formalnih obstajajo tudi neformalni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost usklajevanja med delovnimi in poklicnimi obveznostmi:

- časovne zahteve organizacije določajo pričakovanja do delovnega časa zaposlenih. Nadure služijo kot indikator uspešnosti in stopnje pripadnosti zaposlenih organizaciji. S tem se poveča pritisk na zaposlene, da delajo dlje, kot je zakonsko določeno;
- karierne posledice koriščenja družini prijaznih programov. Kadar organizacijska kultura ni naklonjena zaposlenim in njihovem družinskemu življenju, to vpliva na koriščenje družini prijaznih ukrepov, saj se predvideva, da bo imelo to negativne posledice na kariero;
- podpora menedžmenta ter sodelavcev je pri integraciji družinskega in poklicnega življenja pomembna (Thompson in drugi v Vladimirov 2004, 39–40). Če zaposleni ne čutijo podpore organizacije, nadrejenih in sodelavcev, potem družini prijaznih

ukrepov ne koristijo. V tem primeru ukrepi ne prinašajo dolgoročnih pozitivnih učinkov (Swody in Powell 2007, 111–112).

Poelmans in Sahibzada opredeljujeta tri faktorje, ki vplivajo na vpeljevanje družini prijaznih politik v organizacije:

1. Faktorji, ki vplivajo na to, ali se bodo organizacije odločile za vključevanje družini prijaznih politik v svoje delovanje:

- Strah pred tem, da bi tovrstne politike vplivale na organizacijsko bistvo. Ali te politike res pozitivno vplivajo na dobičkonosnost? Učinke je težko meriti in ovrednotiti za razliko od stroškov, ki so potrebni, da se te politike implementirajo v organizacijo. Zato se na družini prijazne politike pogosto gleda kot na strošek in ne kot na potencialno naložbo;
- Nekompatibilnost s trenutnim poslovnim modelom. Nekatere organizacije izkoriščajo visoko stopnjo brezposelnosti na trgu delovne sile in pritiskajo na zaposlene, da ti sprejmejo delovne razmere, ki ne upoštevajo družinskih odgovornosti zaposlenih;
- Strah pred sindikati. Organizacije skrbi, da bi sindikati zahtevali vključitev ponujenih ugodnosti v kolektivne pogodbe kot osnovne pravice vseh zaposlenih.

2. Faktorji, ki otežujejo vključevanje družini prijaznih politik potem, ko se organizacija že odloči zanje:

- Družinska zakonodaja. Zakonska določila, ki se nanašajo na področje usklajevanja, so razpršena po različnih zakonih;
- Vključenost različnih družbenih akterjev z različnimi pogledi na tematiko;
- Odpor s strani nadrejenih in sodelavcev. Če vodstveni kader in sodelavci ne podpirajo uporabe ponujenih programov, je izvajanje vprašljivo.

3. Za vzpostavitev družini prijazne organizacijske kulture je potrebno odstraniti družini neprijazne prakse ter ugotoviti dejanske potrebe zaposlenih (Poelmans in Sahibzada 2004, 414–416).

Če pri sprejemanju sprememb organizacija še ni pripravljena na spremembe v delovnih procesih, proces lahko zastane. Da formaliziran sistem zaživi, mu mora biti prilagojena

organizacijska kultura (Fatur in Likar 2009, 28–29). Družini prijazno organizacijsko kulturo opredeljujeta dve glavni značilnosti – podpora in ovira. Podpora pomeni način, s katerim organizacija, direktno nadrejeni in sodelavci podpirajo usklajevanje delovnega in zasebnega življenja zaposlenih ter uporabo družini prijaznih organizacijskih ukrepov. Oviranje pa se kaže v normah in pričakovanjih organizacije, s katerimi ovira svoje zaposlene pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja ter uporabi družini prijaznih organizacijskih ukrepov (Dikkers in drugi v Peeters in drugi 2007, 4).

Ker zaposleni vedo, da spremembe lahko prinesejo tudi neželene posledice, odpor do sprememb ni nekaj nenavadnega (Ivanko 2004, 281). Uvajanje organizacijskih sprememb ima najpogosteje tri faze:

- faza omalovaževanja oziroma zasmehovanja kot poizkus, da se uvajanje organizacijskih sprememb prepreči;
- faza odkritega ali prikritega odpora, ki se kaže pri samem uvajanju organizacijskih sprememb;
- faza odobravanja, ki nastopi takrat, ko nasprotniki organizacijskih sprememb izjavijo, da so zadovoljni, ker se bodo njihovi predlogi in želje končno uresničili (Doljak v Ivanko 2004, 6).

V prvih dveh fazah je potrebno pridobiti čim več zaposlenih in jih prepričati o koristnosti načrtovanih sprememb, kar lahko dosežemo le z argumenti in strokovnim prepričevanjem. Hkrati je pri zaposlenih potrebno vzbuditi zavest in občutek, da uvajajo lastne predloge za izboljšanje svojega dela, ne pa zamišljenih predlogov organizacije. Poglobljene razprave, ki včasih dobijo prizvok ustvarjalnih konfliktov, morajo izoblikovati odločitve o spremembah, ki jih podpira večina sodelavcev (Ivanko 2004, 69, 283). Ker so zaposleni praviloma eden od glavnih virov novih idej, uspešno vključevanje sodelavcev v proces uvajanja, izvajanja in izboljševanja organizacijskih sprememb običajno izboljšuje organizacijsko klimo in dviguje njihovo motiviranost (Fatur in Likar 2009, 30). Spremembe lahko torej uspešno uvedemo v organizacijo le, če zato pridobimo zaposlene. Z njihovim vključevanjem je uvajanje sprememb zanje tudi manj boleče.

Ena izmed udeleženk letne tematske delavnice za imetnike CDPP je o odnosu zaposlenih ob uvajanju certifikata v njihovo podjetje izpostavila: *»Sprva so imeli zaposleni negativen in ciničen odnos do projekta«*. Nato so na skupnem sestanku zaposlene podrobneje seznanili s samim projektom in se z njimi pogovarjali. Kritike in sarkazem so nato zamenjali dobri odzivi. *»Zaposleni so se začeli zavedati, da certifikat ne pomeni samo določenih pravic zanje, temveč tudi dolžnosti in obveznosti.«* (Letna tematska delavnica za imetnike CDPP, 1. 10. 2010).

Tako je potrebno vsako spremembo, tudi vpeljevanje družini prijaznih politik, aktivno promovirati pri zaposlenih in pri vodilnih, v organizaciji pa zgraditi takšno organizacijsko kulturo, ki spodbuja uporabo družini prijaznih ukrepov s strani zaposlenih (Poelmans in Sahibzada 2004, 411).

Vpliv organizacijske kulture na vpeljevanje in uporabo družini prijaznih politik

Organizacijska kultura ima več dimenzij, med katerimi Hofstede izpostavlja dimenzijo *»usmerjenost na ljudi – usmerjenost na delo«*. V primeru, da je organizacija usmerjena na ljudi, to pomeni, da se organizacija čuti odgovorno za dobrobit zaposlenih in da se pomembne odločitve sprejemajo skupinsko. Zaposleni imajo občutek, da organizacija namenja pozornost njihovim osebnim problemom. Usmerjenost organizacij na delo pa pomeni, da organizacijo zanimajo le rezultati. Zaposleni pri tem čutijo pritisk na dokončanje njihovega dela, organizacije pa ne zanima osebno in družinsko blagostanje zaposlenih (Hofstede v Kavčič 2005, 10–11).

Organizacijska kultura ima različne med seboj prepletajoče se učinke:

- vpliva na konkurenčno prednost organizacije. Če je delovanje organizacijske kulture usmerjeno v pravo smer, lahko z oblikovanjem in spodbujanjem skupnih vrednot, skupnega zaznavanja problemov ter s skupnimi normami preko motivacijskega delovanja in identifikacije zaposlenih z organizacijo prispeva h konkurenčni prednosti organizacije. V nasprotnem primeru lahko do zaposlenih neprijazna organizacijska kultura vodi k neuspehu in propadu organizacije;

- povezuje posameznike v skupine in organizacije ter omogoča skupno življenje in delovanje. Je skupna podlaga za skupno življenje zaposlenih in jih povezuje med seboj. Je sredstvo integracije in soglasja;
- oblikuje motivacijski okvir za dejavnost zaposlenih. Naredi delo smiselno in prijetno, prispeva k skladnosti ciljev organizacije in posameznikov. Kultura kot motivacija daje zaposlenim občutek varnosti ter občutek, da so cenjeni (Kavčič 2005, 13–14).

Organizacijska kultura ni homogen pojem, ker ima vrsto definicij in sinonimov. Med pojmi, ki so organizacijski kulturi najbližji, je pojem organizacijske klime. Organizacijska klima je skupek bistvenih prioritet organizacije in je lastnost organizacije, ki opredeljuje način delovanja v vsakodnevnih rutinskih okoliščinah. Organizacija in zaposleni ustvarjajo organizacijsko klimo preko običajev, načinov ravnanja in s sistemom nagrajevanja. Tako organizacijska klima kot organizacijska kultura lahko podpirata ali zavirata inoviranje in ustvarjalnost organizacije. Če sta pozitivno naravnani k ustvarjanju pravih norm, ki se tudi uveljavljajo v medsebojnih odnosih, potem delujeta kot močna spodbuda pri inovativnosti v organizaciji. Če pa sta neustrezni, malo katera ideja v organizaciji zaživi. Organizacijska kultura in klima, ki spodbujata inovativnost, temeljita na ustvarjanju nenehnih izzivov, usmerjenosti v prihodnost ter na poudarku na dolgoročnih rezultatih – kljub kratkoročnim neuspehom. Temeljita tudi na odprtosti in zaupanju med zaposlenimi ter na njihovem opolnomočenju (Likar in drugi 2006, 151–152).

Thompson, Beauvais in Lyness (1999) definirajo organizacijsko kulturo, ki je naklonjena usklajevanju med delom in družino kot skupne predpostavke, mnenja in vrednote, s katerimi organizacija podpira zaposlene, da lažje usklajujejo svoje poklicno in zasebno življenje (Thompson in drugi v Peeters in drugi 2007, 3). Organizacijska klima lahko torej prispeva k temu, da zaposleni sproščeno sprejmejo ukrepe in imajo občutek, da se jih tudi lahko poslužujejo. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da bo uporaba družini prijaznih ukrepov nizka. Na družini prijazno organizacijsko klimo najpogosteje vpliva naslednjih pet dimenzij, ki tudi pojasnjujejo (ne)uporabo družini prijaznih politik: podpora menedžmenta, razumevanje kariernih posledic, pričakovan delovnik v organizaciji, spol in podpora

sodelavcev (McDonald in drugi 2005, 9–10). V skupine zaposlenih, ki so posebej nagnjene k neuporabi družini prijaznih ukrepov, spadajo moški na vseh organizacijskih ravneh, saj se posluževanje tovrstnih ukrepov ne sklada s splošno priznano delitvijo spolnih vlog (Swody in Powell 2007, 112), ženske na vodstvenih položajih in samski zaposleni (McDonald in drugi 2005, 9–10).

3.3.2 Vloga menedžmenta pri uvajanju in izvajanju družini prijaznih politik

Na uspešnost organizacijskih sprememb močno vpliva kakovost vodenja. Med kakovostjo vodenja in uspešnostjo obvladovanja organizacijskih sprememb obstaja pomembna korelacija. Ključna je vloga in podpora vrhnjega menedžmenta, čedalje bolj pa se poudarja tudi vloga srednjega menedžmenta. Ravnanje neposrednih vodij mora biti v skladu s strategijo organizacije. Vodje in njihova osebna integriteta imajo pomembno vlogo. Pri uvajanju sprememb v organizacijah je osebna integriteta vodij pogoj, sistem notranjih komunikacij sredstvo, ustvarjalnost in inovativnost pa cilj. Središče tega procesa je človek kot osrednje gibalno (Bukovec 2009, 14–34). Zato je vloga vodje odstranjevanje ovir, ki sodelavcem preprečujejo, da bi delali najbolje, kot zmorejo. Vodje naj bi upravljali z okoljem in okoliščinami, v katerih poteka delo, in ne le nadzorovali dela zaposlenih. Ob tem morajo vedeti, kako zaposleni razmišljajo in delujejo, ter razpolagati z naborom osebnih in vodstvenih orodij, s katerimi lahko aktivirajo pripadnost in ustvarjalni zanos zaposlenih v organizaciji. Hkrati se morajo zavedati, da sta uspešnost organizacije in osebno zadovoljstvo zaposlenih dve plati iste medalje (Fatur in Likar 2009, 61).

Tudi pri implementaciji in učinkovitosti programov za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ima vodstvo s svojo podporo ključno vlogo. Kompetentno obvladovanje tovrstnih programov pomeni skrbno načrtovanje, izbor pravih ukrepov in določitev časovnih rokov. Pri tem je vrhnje vodstvo tisto, ki mora zagotoviti ustrezne delovne pogoje, da lahko zaposleni zavzeto, sistematično in motivirano iščejo nove priložnosti (Fatur in Likar 2009, 35). Nato je naloga vodij, da te programe implementirajo, poskrbijo za komunikacijo ter njihovo izvajanje. Zaradi sodobnih smernic na področju upravljanja človeških virov (npr. nagrajevanje zaposlenih) ter decentralizacije funkcije na

raven srednjega menedžmenta, se je vodjem povečala vloga na področju uresničevanja politik usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti (Den Dulk 2009). Odnos vodij do tovrstnih programov je pomemben zato, ker so vodje tisti, ki zagotavljajo zaposlenim informacije (ali pa ne) o organizacijskih politikah, so odgovorni za uspešno izvajanje v skladu z določenimi pravili in so tisti, ki odločajo o tem, kdaj in komu odobriti oziroma zavrniti ugodnosti, ki omogočajo lažje usklajevanje dela in družine ter do kakšne mere (Den Dulk in Peper 2009, 6). Na ravni srednjega menedžmenta izvajanje politik usklajevanja med delovnimi in družinskimi obveznostmi vključuje element diskrecijskega odločanja (Den Dulk 2009).

Vodstveni kader s svojim odnosom do problematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja vpliva na zaposlene. Veenis (2000) deli menedžerje v tri skupine:

- tisti, ki podpirajo družini prijazne politike in celo iščejo dodatne rešitve – so prilagodljivi pri obstoječih politikah in dovoljujejo širok spekter neformalnih dogovorov;
- tisti, ki se strogo držijo le formalno določenih politik in svoje privoljenje za njihovo uporabo dajejo le pod določenimi pogoji;
- tisti, ki zaposlenim onemogočajo uporabo družini prijaznih politik (Veenis v Den Dulk in Peper 2009, 8).

Yeandle (2003) loči menedžerje glede na njihovo poznavanje in odnos do družini prijaznih politik na naslednje štiri tipe:

- vodje, ki imajo napreden pristop do problematike;
- vodje, ki slabo razumejo družini prijazne politike;
- vodje, ki so ignorantski do družini prijaznih politik;
- vodje, ki nasprotujejo družini prijaznim politikam (Yeandle v Den Dulk in Peper 2009, 8).

Da vodstveni kader s svojim odnosom do problematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja vpliva na zaposlene, ponazarjava z naslednjim primerom:

Dejan Turk, predsednik uprave Simobila, je v televizijski oddaji »Polnočni klub« na temo »obsedeni s službo« o sebi povedal, da je ozdravljeni deloholik. Prelomni trenutek, ko je začel razmišljati o uravnoveženosti med delom in družino je bil, ko je postal oče. Ne le, da je želel preživeti kakovosten čas s svojimi otroki, temveč se mu je zaradi preveč dela poslabšalo zdravstveno stanje. Ker je ugotovil, da je uravnoveženost pomembna, je spremenil odnos do načina dela in do načina življenja. S tem, ko je storil nekaj dobrega za svoje zdravje in za kvalitetnejše družinske odnose, je začel bolje delati tudi v podjetju. Pravi, da se je zaradi osebnih sprememb lotil sprememb v podjetju: *»Postavili smo vrednoto družine. Z uvidom, da je uravnoveženost potrebna, se je v podjetju začelo delati bolje.«* Turk je še povedal, da je s spremembami postavil odlične poslovne rezultate na drugo mesto, dobre medčloveške odnose pa na prvo. S tem pa so postali zaposleni pri svojem delu vedno bolj uspešni (TV Slovenija, Polnočni klub 2009).

Iz zgoraj navedenega primera je mogoče razbrati, da vrhnji menedžment s svojimi besedami in dejanji daje zgled ostalim zaposlenim. Pri tem so dejanja največkrat pomembnejša od besed. Vodstvo svojim vodjem ter ostalim zaposlenim z dobrim zgledom da vedeti, da je zanj tak projekt eno izmed pomembnih orodij, s katerim v organizaciji lahko dosežejo zastavljene poslovne cilje. *»To pa pomeni jasno in razumljivo politiko vrhnjega menedžmenta, tako da bodo zaposleni vedeli, kaj jim je storiti in kakšno reakcijo lahko pričakujejo, poleg tega pa popolno podporo, tako informacijsko kot z orodji nižjim vodjem, da bodo ti lahko izvajali svoj del procesa.«* (Marx v Fatur in Likar 2009, 38).

Menedžment posredno in neposredno vpliva na delovne pogoje. Je v vlogi, ko lahko spodbuja ali preprečuje zaposlene pri uporabi družini prijaznih politik. V organizacijah, kjer menedžment z navdušenjem podpira usklajevanje dela in družinskega življenja, je verjetneje, da bodo zaposleni uporabljali družini prijazne programe. Tudi v organizacijah, ki naj bi bile družini prijazne, lahko menedžment s svojim delovanjem zaposlenim sporoča, da temu v resnici ni tako (McDonald in drugi 2005, 10). Vodstveni kader zaradi želje po napredovanju pogosto žrtvuje svoje privatno življenje, dela dlje in se manjkrat poslužuje družini prijaznih politik kot nevodstveni kader. Tako je vodstveni kader le redko vzor pri koriščenju družini prijaznih politik, kar tudi zaposlenih ne spodbuja pri njihovi uporabi

(Den Dulk in Peper 2009, 7). Kadar pa vodstveni kader uporablja družini prijazne politike, ne daje s tem ostalim zaposlenim le zgleda, ampak tudi sporoča, da se karierno napredovanje in uporaba družini prijaznih politik znotraj organizacije ne izključujeta (Schwartz v McDonald in drugi 2005, 13). Raziskave torej kažejo, da je podpora menedžmenta ključna pri uporabi družini prijaznih programov in ugodnosti s strani zaposlenih (Thompson in drugi v McDonald in drugi 2005, 10).

Den Dulk (2009) je na seminarju *»Inovacije na področju omogočanja lažjega usklajevanja družine in dela na ravni nacionalnih politik in v delovnih organizacijah«* povedala, da zaenkrat vodje še ne vidijo, da uspešno usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti zaposlenih doprinaša k uresničevanju ciljev organizacije. Na vprašanje usklajevanja gledajo kratkoročno namesto dolgoročno, na izvajanje politik pa kot na moteč dejavnik pri delu, ker otežuje organizacijo dela. Vodje ne vidijo pozitivnih vplivov. Poleg tega je njihova seznanjenost s politikami usklajevanja slaba, primanjkuje jim menedžerskih znanj na področju implementiranja in izvajanja družini prijaznih politik. Ker zaradi želje po napredovanju veliko časa posvetijo delu in mu tudi podrejajo svoje družinsko življenje, koristijo ponujene ukrepe manjkrat od zaposlenih brez vodstvenih zadolžitev. Tako niso zgled koriščenja družini prijaznih ukrepov. Zaradi tega prihaja do razhajanja med odnosom vodij do vprašanj usklajevanja družine in dela ter med željami organizacije, da svojim zaposlenim omogoči lažje usklajevanje (Den Dulk 2009). Den Dulk je zato predlagala, da bi politike usklajevanja v prihodnje uvedle dodatne spodbude ali nagrade za tiste vodje, ki podrejenim omogočajo lažje usklajevanje družine in dela.

3.3.3 Zaposleni in družini prijazne politike

Zaposleni v organizacijah imajo vedno večja pričakovanja, ki niso vezana le na plačo, temveč predvsem na možnost samouresničitve in povečevanje zadovoljevanja svojih potreb. V organizacijah se krepi vloga posameznika, ki je sposoben prilagodljivo uresničevati cilje organizacije, presojati njihovo družbeno koristnost in pri tem vrednotiti lastno uspešnost. V tem smislu morajo organizacije oblikovati taka notranja omrežja in

ustrezne mehanizme stimulacije, ki bodo zagotavljali zaposlenim uresničevanje svojih strokovnih zmogljivosti in hkrati osebnih potreb (Bukovec 2009, 133–134).

Pri uvajanju in obvladovanju sprememb je potrebno zaposlenim dati čas, odgovornost in vire za implementacijo trajnih sprememb. Ključ do uspeha je v ustvarjalnem in inovativnem duhu, profesionalnosti v izvedbi in v odprtosti za sodelovanje in povezovanje. Podpora spremembam zahteva opolnomočenje ljudi v organizaciji. Resnične spremembe zahtevajo od zaposlenih prilagoditev njihovega obnašanja (Bukovec 2009, 152).

Delovanje zaposlenih v organizaciji je odvisno od njihove motiviranosti. S svojim delovanjem namreč želijo zadovoljiti lastne potrebe. Vsaka aktivnost je spodbujena z nekim motivom, ki predstavlja vzrok za določeno ravnanje. Motivacija pogojuje realizacijo aktivnosti in dosego uspešnosti posameznika in organizacije (Bukovec 2009, 135). Spodbude so torej osnova za vplivanje na vedenje zaposlenih, so pričakovane koristi in merijo na občutene in še ne zadovoljene potrebe. Spodbude so lahko denarne in nedenarne. Med nedenarne spodbude štejemo tudi priložnost za osebni razvoj, bolj zanimivo in raznoliko delo in več svobode pri razporejanju delovnega časa (Tavčar 2009, 375–377). Tudi družini prijazni ukrepi in ugodnosti, ki jih ti prinašajo, so za zaposlene lahko pomembna delovna motivacija.

Zaposleni želijo vedeti tudi ne glede na to, na kateri organizacijski ravni se nahajajo, kakšno bo končno stanje – kaj jim bodo družini prijazne politike prinesle. Ker pogosto tudi sami menedžerji ne vedo, kaj prinašajo spremembe, se včasih raje vrnejo na staro stanje, kot da bi pošteno komunicirali ter s tem preprečili govorice in nezaupanje v trenutno stanje. Vendar mora biti komunikacija odprta in transparentna.

3.3.4 Pomembnost komunikacije ob uvajanju in izvajanju družini prijaznih politik

V številnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da ima organizacijsko komuniciranje pomembno vlogo pri uvajanju sprememb v organizacijo. Je namreč ključnega pomena za razumevanje in realizacijo sprememb (Nadoh in Podnar 2004, 153–170). Tudi pri uvajanju programov za

lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti zaposlenih v organizacijo je komunikacijska podpora ključnega pomena (Žaucer - Šefman 2007, 114). Kakovost komuniciranja je empirično povezana z zadovoljstvom zaposlenih ter vpliva na krepitev pripadnosti zaposlenih organizaciji in njenim ciljem (Nadoh in Podnar 2004, 153–170). Zaposleni so v organizaciji tisti, ki jim je program za lažje usklajevanje dela in družine namenjen, zato si ga morajo želeti in ga znati uporabljati (Žaucer - Šefman 2007, 113), brez kakovostne komunikacije pa je to težko doseči.

Gre za vse vrste komunikacije: od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor, horizontalno ter tudi notranje in zunanje (Bukovec 2009, 138). Žaucer - Šefman strjuje temeljna izhodišča pri načrtovanju komunikacijske podpore pri uvajanju in izvajanju programa za lažje usklajevanje dela in družine v organizacije v nekaj ključnih priporočil:

- organizacija mora začeti komunicirati že ob načrtovanju programa, ko se še le odloča o temeljnih usmeritvah strategije. Faza načrtovanja namreč pomembno vpliva na pričakovanja zaposlenih oziroma ustvari nasprotovanje. Kakovostno komuniciranje v tej fazi je še posebej bistvenega pomena, če program predvideva dejavno udeležbo s strani zaposlenih;
- oseba, odgovorna za komuniciranje o programu, mora biti član delovne skupine za pripravo strategije programa, vendar ne edina oseba v organizaciji, ki je zadolžena za razvoj in izvajanje programa;
- ključni izziv komunikacijske podpore je izkazovanje relevantnosti programa za zaposlene in zagotavljanje preglednosti izvajanja;
- strategija komuniciranja o programu mora biti skladna s siceršnjo komunikacijsko strategijo podjetja, da učinkuje iskreno;
- treba je meriti učinke komuniciranja v kontekstu doseganja ciljev programa. Samo štetje medijskih objav ni dovolj, organizacija mora biti seznanjena s tem, ali zaposleni vedo za program ter kolikšno verodostojnost in kakšen pomen zaposleni programu pripisujejo (Žaucer - Šefman 2007, 114).

Komuniciranje v zvezi z uvajanjem družini prijaznih programov se mora začeti z vrha. Vrhnji menedžment je komunikator projekta in tisti, ki mora posredovati informacije o

spremembah vsem ravnem organizacije (Fatur in Likar 2009, 48). Pri tem aktivna vloga vodstva pomeni, da komunikacija temelji na dialogu zaupanja, pozornosti, verodostojnosti, poslušanja, proaktivnosti in osebnega zgleda (Bukovec 2009, 142). Vrhnji menedžment mora oblikovati družini prijazno organizacijsko kulturo tako z besedami kot z dejanji, ki dajejo zgled ostalim. S tem zagotavlja zaposlenim brezskrbno uporabo tovrstnih ukrepov in motivira srednji menedžment, naj izvajanje programov v vsakodnevem poslovanju dosledno podpira (Žaucer - Šefman 2007, 120). Predvsem je treba paziti, da vodstvo svojim zaposlenim ne posreduje pomanjkljivih, napačnih ali dvoumnih sporočil. Pomanjkanje informacij je namreč lahko vzrok, da spremembe pri zaposlenih vzbujajo odpor.

Komunikacija mora potekati prek pravih komunikacijskih kanalov in na pravi način. Več vzporednih komunikacijskih struktur omogoča dober pretok informacij, vprašanj in pobud do višjih organizacijskih ravni. Standardni komunikacijski kanal običajno poteka prek srednjega menedžmenta (Fatur in Likar 2009, 34–48). Ker ima ta pri operativni izvedbi programa in pri motiviranju zaposlenih k uporabi ključno vlogo, je potrebno srednjemu menedžmentu projekt pravilno predstaviti, mu zagotavljati podporo ter poskrbeti za ustrezno obveščenost (Žaucer - Šefman 2007, 119).

Družini prijazni programi so namenjeni prav zaposlenim, zato sta njihova naklonjenost programu in razumevanje ciljev programa toliko pomembnejša. To dosežemo z obveščanjem o spremembah, ki se pripravljajo oz. o družini prijaznih programih, ki se uvajajo. Ker je pomembno upoštevati stališča zaposlenih že pri sami odločitvi, da se v organizacijo uvede družini prijazne politike, je potrebno zaposlene vključiti v načrtovanje programa za lažje usklajevanje dela in družine prek primerno strukturiranih delovnih skupin in postopkov odločanja. Ob začetku izvajanja programa mora organizacija zaposlenim jasno sporočiti, kaj se od njih pričakuje in jih motivirati k sodelovanju. Uspešnost družini prijaznih programov je namreč odvisna od tega, ali bodo zaposleni ukrepe koristili ali ne. Zato je pomembno, da zaposleni vedo, kateri ukrepi so jim na voljo in kako jih lahko izkoristijo. Hkrati mora biti vzpostavljeno tudi zavedanje, da lahko zaposleni programe neobremenjeno koristijo in da zaradi tega ne bodo diskriminirani (Žaucer - Šefman 2007, 116, 120).

Pogovor o težavah, povezanih z usklajevanjem dela in družine, se največkrat odvija ob neformalnih stikih med zaposlenimi in njihovimi neposredno nadrejenimi. Formalizacija družini prijaznih programov institucionalizira pogovor o problematiki. V komuniciranje vnaša sistematično in preglednost, zaposlenim pa omogoča, da se pri težavah obrnejo na nadrejenega (Žaucer - Šefman 2007, 121). Kadar vodstvo vodi politiko odprtih vrat, se formalni komunikaciji v organizaciji pridruži še neformalna. S tem ustvarja občutek domačnosti in zaupanja (Fatur in Likar 2009, 63). *»Iz pogovorov sem ugotovila, da pomembnost formalnih dogovorov, ki jih zaposleni sklenejo s podjetjem, zbledi v primerjavi s tem, kar se dogaja dan za dnem, ko se ljudje gledajo iz oči v oči. Od medčloveških odnosov na delovnem mestu je zelo odvisno, koliko fleksibilnosti uživa posameznik,«* v svoji disertaciji s področja o ravnotežju med zasebnim in profesionalnim življenjem ugotavlja dr. Špela Trefalt (Trefalt v Vistoropski 2009, 12).

Organizacija mora tako navznoter kot navzven obveščati o ciljih in rezultatih izvajanja družini prijaznih programov. Zaposlenim je treba prikazati praktične učinke programov: koliko ukrepov je bilo sprejetih, koliko zaposlenih jih bo in jih je uporabilo ter podatke o tem, kako je uvedba družini prijaznih politik vplivala na poslovno uspešnost organizacije. Tudi z vidika komunikacije je potreba po stalnem vrednotenju učinkov programa nujna (Žaucer - Šefman 2007, 122).

3.4 Učinki družini prijaznih politik

Kot že rečeno, na uspešno integracijo delovnega in družinskega življenja vplivata tako velikost organizacije kot tudi sektor, v katerem organizacija deluje. Velikost organizacije je dejavnik organiziranja njenih struktur. Velike in majhne organizacije se med seboj razlikujejo v notranji organiziranosti. Zaradi številčnosti ljudi in dejavnosti ter kakovostno drugačnih dejavnikov in razmer se v majhnih ali velikih organizacijah pojavljajo drugačni problemi. V velikih organizacijah so problemi usmerjanja in usklajevanja posamičnih prizadevanj drugačni kot v majhnih organizacijah. Drugačna je tudi razmejitev pristojnosti in odgovornosti med izvrševalci nalog. Velike organizacije imajo večje število funkcij, oblikovanih v samostojne organizacijske enote, v majhnih organizacijah pa je večje število

funkcij organizacijsko oblikovanih v eni organizacijski enoti. Velike organizacije so kadrovske intenzivnejše (zlasti z visoko izobraženimi kadri), zaposleni pa so tudi pomemben dejavnik organizacijske uspešnosti (Ivanko 2004, 38).

Raziskave, povezane s temami o usklajevanju med poklicnim in družinskim življenjem, se osredotočajo predvsem na velike organizacije ter na formalne politike in ne toliko na neformalne (Lewis 2003, 4–5). Velika podjetja se zaradi svoje vidnosti in odzivanja na institucionalne pritiske večkrat odločijo za uvajanje družini prijaznih ukrepov (Stropnik 2007, 142). Manjše organizacije pogosteje kot večje razvijejo in uporabljajo neformalne ukrepe. V nekaterih manjših organizacijah, ki se poslužujejo neformalnih ukrepov, zaposleni čutijo celo večjo podporo s strani delodajalcev kot v večjih, kjer je v praksi težje uresničevati sprejete programe in politike (Lewis 2003, 4–5). Javne organizacije pogosteje kot zasebne razvijejo formalno urejenost na področju usklajevanja. Organizacije v javnem sektorju in večje organizacije v privatnem sektorju razvijajo fleksibilne politike že zaradi tega, da imajo boljšo podobo v javnosti. Prav tako jih k temu prisilijo organizacije iz istega sektorja, ki so že uvedle tovrstne politike (Lewis 2003, 4). Angažiranost organizacij je na splošno odvisna predvsem od gospodarske situacije ter družbenih, socialnih in političnih trendov (European Commission 2005, 9).

Organizacije se štejejo za družini prijazne na podlagi politik, ki jih nudijo svojim zaposlenim, da le-ti lažje usklajujejo svoje delovne in družinske obveznosti. S tem sporočajo, da skrbijo za svoje zaposlene in njihove družine. Različni avtorji se nekoliko razlikujejo pri navajanju skupin organizacijskih politik in praks. Na splošno pa jih vsi delijo v naslednje večje skupine: politike, ki se nanašajo na delovni čas; različne vrste dopustov in odsotnosti z dela; prakse, ki zaposlenim lajšajo skrbstvene obveznosti; dodatne spodbude in ugodnosti za zaposlene.

Laura Den Dulk deli organizacijske politike in prakse za usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem v štiri skupine (Den Dulk v Den Dulk in Peper 2009, 8):

- **politike, ki se nanašajo na fleksibilni delovnik** (zaposlitev s krajšim delovnim časom, drseč delovni čas, delitev delovnega mesta, teledelo/delo od doma, zaposlitev za določen čas, krajši tedenski delovnik itd.);
- **politike, ki se nanašajo na različne vrste dopustov in odsotnosti z dela** (starševski dopusti, dopusti iz družinskih razlogov, možnost prekinitve kariere itd.);
- **politike, ki se nanašajo na skrb za družinske člane** (vrtec za otroke zaposlenih, skrb za ostarele, skrb za otroke po šolskem času, finančne pomoči itd.);
- **podporne politike in prakse** (izobraževanje o usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, svetovanje in pomoč zaposlenim, informiranje, raziskave o potrebah zaposlenih itd.).

Tudi Hoyman in Duer opisujeta štiri tipe organizacijskih politik in praks za usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem (Hoyman in Duer 2004, 117–119):

- **politike, ki se nanašajo na zaposlene in njihove družine:** namenjene so lažšanju in koordinaciji obveznosti, ki se nanašajo na skrb za otroke ter omogočanje različnih odsotnosti z dela (npr. različne vrste starševskih dopustov, plačani dopusti, skrb za zdravje);
- **politike, ki zmanjšujejo ovire pri delu:** te politike so sestavljene iz ukrepov za prilagajanje prostora, časa in podpore zaposlenim (npr. programi za svetovanje zaposlenim, delo na domu, teledelo, fleksibilno delovno mesto, fleksibilni delovni čas);
- **programi za izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih:** razvoj človeških virov (npr. pridobivanje novih znanj/veščin, osebni razvoj, izobraževanje);
- **dodatne vzpodbude:** dodatne ugodnosti za zaposlene (npr. službeni avto, nagrade in priznanja, telovadba za zaposlene, delavnice za obvladovanje stresa).

Štiri skupine organizacijskih politik in praks, ki prispevajo k usklajevanju delovnega in zasebnega življenja ločujeta tudi Černigoj - Sadar in Lewis (Černigoj - Sadar in Lewis v Černigoj - Sadar in Vladimirov 2004, 264):

- **različne oblike dela** (prožne oblike dela in zaposlovanja itd.);

- **ugodnosti za zaposlene, ki skrbijo za druge** (informacije o možnih pomočeh, finančne oblike pomoči itd.);
- **dodatni dopusti poleg zakonsko določenih** (študijski dopust, možnost prekinitve zaposlitve za določeno časovno obdobje itd.);
- **neposredne vzpodbude za organizacijske politike usklajevanja dela in ostalih področij življenja** (usposabljanje vodilnih, politika enakih možnosti itd.).

Družini prijazne organizacijske politike in prakse prinašajo korist tako delojemalcem pri lažjem usklajevanju družinskega in zasebnega življenja kot tudi delodajalcem pri izboljševanju poslovnih rezultatov. Za doseganje takšnih koristi je pomembno, da organizacije uvajajo ukrepe, s katerimi dejansko zadovoljujejo potrebe in želje zaposlenih v okviru svojih zmožnosti. Delodajalci morajo biti pri tem seznanjeni s prednostmi in slabostmi, ki so povezane z uvajanjem in izvajanjem družini prijaznih programov (Stropnik 2007, 147).

Glass in Finley (2002) v članku »*Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies*« na podlagi številnih raziskav opisujeta pozitivne in negativne učinke, ki jih imajo družini prijazne politike na zaposlene in na organizacije. Organizacije poročajo o večji produktivnosti, lažjem zaposlovanju kadrov, zmanjšanju absentizma, večji pripadnosti organizaciji, boljši delovni morali in večjem zadovoljstvu pri delu. Za zaposlene pa te politike prinašajo zmanjšanje konflikta med delovnimi in zasebnimi obveznostmi, zmanjšanje stresa in depresije ter izboljšanje splošnega psihičnega počutje. Avtorja na podlagi raziskav delita med tremi tipi organizacijskih politik in praks za usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem, ki prinašajo pozitivne učinke tako za organizacije kot za zaposlene. Hkrati pa navajata tudi nekaj takšnih raziskav, kjer ni bilo mogoče potrditi povezave med pozitivnimi oz. negativnimi učinki ter uporabo družini prijaznih politik.

1. Fleksibilni delovni urniki

Ukrepi s tega področja za **organizacijo** prinašajo večjo produktivnost, boljšo moralo, večje zadovoljstvo pri delu, zmanjšan absentizem, večjo pripadnost podjetju ter ohranjanje kakovostnih kadrov. Pri **zaposlenih** ti ukrepi prispevajo k zmanjšanju psihosomatskih

bolezni. Posredno izboljšujejo odnos do dela zaposlenih ter njihovo duševno in fizično zdravje. Zaposleni so zaradi večjega nadzora nad načinom usklajevanja med delovnimi in zasebnimi obveznostmi v manj stresnih situacijah, kar se kaže predvsem pri ženskah (Glass in Finley 2002, 324-326).

Kot primer fleksibilnega delovnega urnika navajava **teledelo** ter pozitivne in negativne posledice, ki jih ima le-to za organizacije ter posameznike. Za teledelo je ugotovljeno, da ga pogosto uporabljajo zaposleni, ki želijo uspešneje kombinirati družino in kariero. Primerno je za oba spola in vse generacije. Pomanjkljivosti teledela so, da se zmanjšujejo socialni stiki s sodelavci, s tem pa lahko nastopi tudi občutek izoliranosti. S teledelom se delodajalcem lahko povišajo stroški, na drugi strani pa se zaposleni bojijo, da je teledelo povezano z manjšo socialno in materialno varnostjo. Kot prednost organizacije navajajo zmanjšanje absentizma, produktivnost zaposlenih pa se s teledelom zvišuje. Organizacije tudi lažje obdržijo kakovostno visoko strokovno usposobljene kadre, ki imajo specifične zahteve in jih drugače ne bi mogle zadržati (npr. zaposlene z majhnimi otroki). Največja ovira za popularizacijo teledela je prepričanje, da je tovrstna oblika dela bolj tvegana in neperspektivna od klasične v organizaciji (Merkač - Skok 2005, 245–247).

2. Programi, ki zaposlenim olajšujejo skrb za odvisne družinske člane

Ukrepi teh programov v organizacijah predvsem zmanjšujejo absentizem, saj se z njihovo uporabo zmanjšuje konflikt med delovnimi in zasebnimi obveznostmi. Prav tako povišujejo pripadnost zaposlenih organizaciji in produktivnost zaposlenih. Organizacije lažje pridobivajo novo zaposlene, hkrati ti tudi rajši sprejemajo napredovanja, delajo dlje, njihova morala pa se z možnostjo koriščenja ukrepov zvišuje. Pri zaposlenih družini prijazni ukrepi predvsem zmanjšujejo konflikt, ki nastaja zaradi delovnih in družinskih obveznosti. Prav tako se zaposleni, ki imajo možnost koristiti te ukrepe, manj odločajo za odhod iz organizacij.

3. Različne oblike starševskih dopustov in odsotnosti iz dela

Grover in Crooker (1995) sta ugotovila, da dobro urejeni starševski dopusti zmanjšujejo odpovedi zaposlitve med vsemi zaposlenimi. Temu pritrjujeta tudi Klerman in Leibowitz

(1997), ki ugotavljata, da v državah, kjer imajo že z zakonodajo dobro urejene starševske dopuste, matere manjkrajt zapuščajo zaposlitev. Hyde in drugi (1996) trdijo, da dolžina porodniškega dopusta pozitivno vpliva na kakovost življenja žensk in njihovih družin. Krajši dopusti (6 tednov ali manj) pri materah povečujejo možnost depresije in zmanjšujejo materinski čut. Ženske, ki jim njihove službe omogočajo porodniški dopust, so manj zaskrbljene, da bi izgubile svojo službo. Starševski dopusti, ki so na voljo tako moškim kot ženskam, omogočajo enakopravnejšo delitev družinskega dela med partnerjema in povečujejo vključevanje očetov v skrb za otroke (Grover in Crooker, Klerman in Leibowitz in Hyde in drugi v Glass in Finley 2002, 327–328).

Galinsky in Stein (1990) sta ugotovila, da bi se kvaliteta družinskega življenja zaposlenih povečala, če bi bili zaposleni deležni finančnih nagrad ali če bi bili njihovi vodje o tematici usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti osveščeni in bi razumeli njihove potrebe. Raziskave kažejo, da so s strani zaposlenih najbolj zaželeni ukrepi, ki bi jim pomagali pri usklajevanju: možnost odsotnosti zaradi bolnega družinskega člana, fleksibilni delovniki in delo od doma. Gre za preference vseh zaposlenih, ne samo staršev (Glass in Finley 2002, 316–318).

Swody in Powell opredeljujeta notranje in zunanje učinke družini prijaznih politik in praks v organizacijah:

- zunanji učinek, ki se kaže v dobri zunanji podobi organizacije;
- notranji pozitivni učinki, ki se kažejo v pozitivnem odnosu zaposlenih do dela (Swody in Powell 2007, 111).

Stropnik tem učinkom dodaja še učinke v ekonomskem smislu – že dolgo obstajajo dokazi, da se družini prijazna kultura v organizacijah splača, saj prinaša neposredne finančne koristi (višja storilnost kot posledica prijaznejšega delovnega okolja) in posredne finančne koristi (izboljšani tržni položaji organizacije kot posledica odziva potrošnikov in vlagateljev) (Stropnik 2007, 147).

Družini prijazni programi so torej lahko sredstvo za dobre odnose z notranjimi in zunanjimi javnostmi organizacije. Zunanji in notranji pritiski na organizacijo vplivajo na to, ali bo organizacija vpeljala družini prijazne programe ali ne. Pri tem bo organizacija tehtala med možnimi ugodnostmi in potencialnimi stroški, ki jih bo imela pri vpeljavi družini prijaznih programov (Swody in Powell 2007, 117–120).

3.4.1 Učinki družini prijaznih politik na zaposlene

Organizacije in družini prijazni delodajalci se zavedajo, da morajo biti zaposleni hkrati dobri delavci in odgovorni starši. Eno področje življenja ne bi smelo bistveno ovirati uveljavljanja na drugem področju. V organizaciji z družini prijaznimi politikami so zaposleni bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo poklicne in družinske obveznosti (Stropnik 2007, 149).

Pozitivni učinki družini prijaznih politik za zaposlene, ki jih navaja različna literatura, so:

- manjša konfliktnost med delom in družinskim življenjem in posledično večja kakovost delovnega in zasebnega življenja posameznikov;
- manjše izpostavljanje stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti;
- manj psihično povzročenih bolezni (npr. motnje v delovanju srca in ožilja);
- večja kakovost življenja družin zaposlenih, manj težav z vzgojo otrok in boljši odnosi med družinskimi člani (Stropnik 2007, 147–149).

Družini prijazne politike v organizaciji imajo lahko tudi negativne posledice za zaposlene, zato jih zaposleni ne izrabijo vedno, ne glede na to, da so jim na voljo in da bi jih potrebovali. Ugodnosti, ki jih prinašajo družini prijazne politike, so pogosto razumljene kot ugodnosti, ki jih imajo zaposleni poleg redne plače. To pomeni, da uporaba tovrstnih politik lahko vpliva na zmanjšanje rednih dohodkov (delo za polovični delovni čas) in na karijerne možnosti (McDonald in drugi 2005, 11).

Posledica dela s krajšim delovnim časom je nižji zaslužek. Ker pa ni nujno, da se bo s skrajšanjem delovnega časa zmanjšal tudi obseg nalog, je pogosto delovna obremenitev

večja. Hkrati ukrep ustvarja neenakost med zaposlenimi, saj si izpada dohodka ne more privoščiti vsak (Stropnik 2007, 163). Nekatere raziskave potrjujejo, da so zaposleni, ki delajo krajši delovni čas, bolj učinkoviti od tistih, ki delajo polni delovni čas. Po drugi strani pa nadrejeni domnevajo, da so zaposleni, ki delajo krajši delovni čas, manj zaupanja vredni in manj resni delavci (Lewis 2003, 19–20).

Ena izmed posledic prožnih oblik dela je zmanjšanje možnosti za karierno napredovanje. V krajšem delovnem času od polnega si namreč zaposleni pridobijo manj izkušenj ter imajo manj možnosti za strokovni razvoj in za socializacijo. Poleg tega delodajalci povezujejo ure dela z zavezanostjo podjetju (Stropnik 2007, 164). Tisti, ki mislijo, da bo udeležba v družini prijaznih programih negativno vplivala na karierne možnosti, najverjetneje ne bodo uporabljali tovrstnih programov, medtem ko bodo zaposleni, ki v teh programih vidijo možnost za svoje karierno napredovanje in pomoč pri delu, te ukrepe z veseljem uporabljali (Swoddy in Powell 2007, 117).

Nekatere organizacije prenesejo stroške za družini prijazne ukrepe na zaposlene. To storijo z zniževanjem plač ali z zmanjšanjem možnosti za napredovanje. Pomemben negativen dejavnik je tudi odziv sodelavcev (Stropnik 2007, 163–165). Percepcija sodelavcev je pomembna. Če ti gledajo na sodelavce, ki koristijo družini prijazne ukrepe, kot ne dovolj predane delu, to vodi k nespoštovanju in zniževanju statusa zaposlenega znotraj podjetja (Swoddy in Powell 2007, 117). Poleg tega sodelavci pogosto ukrepe za uravnoteženje delovnega in družinskega življenja vidijo kot diskriminatorne do zaposlenih brez družinskih obveznosti. Tisti, ki nimajo družinskih obveznosti, imajo občutek, da se od njih pričakuje več ur dela na dan in da morajo na službene poti pogosteje kakor zaposleni z družino (Stropnik 2007, 163–165).

Zaposleni se bodo posluževali ukrepov za lažje usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti, če bodo verjeli, da je organizacija vpeljala te ukrepe samoiniciativno in z namenom pomagati zaposlenim. Participacija je odvisna od tega, kako sproščeni se počutijo pri koriščenju ukrepov (Swoddy in Powell 2007, 117). Delavcem, ki želijo koristiti ugodnosti, so le-te sicer na voljo – vendar bodo mogoče v zameno morali žrtvovati boljše

plačilo in možnost napredovanja. Vsekakor pa so zaradi družini prijaznih programov organizacije na trgu delovne sile bolj zaželeni, zaradi česar jim je omogočena večja izbira dobrih kadrov (Glass in Finley 2002, 315).

Glass in Finley opredeljujeta nekaj primerov, kako zaposleni ukrepajo, kadar potrebujejo pomoč pri usklajevanju. Preko sindikata se lahko pogajajo za vključitev družini prijaznih politik v organizacijo. Če zaposlenim družini prijazni ukrepi niso na voljo, iščejo druge rešitve, na primer hlinijo bolezen ali poškodbo, da so lahko odsotni z dela. Zaposleni se v nekaterih primerih odločijo za drugo delovno mesto, kjer je usklajevanje lažje ali pa zaradi tega celo zamenjajo službo. Najpogosteje pa se osebno dogovarjajo s svojimi nadrejenimi in skupaj z njimi pridejo do hitrih in neformalnih rešitev (Glass in Finley 2002, 319).

3.4.2 Učinki družini prijaznih politik na organizacije

Organizacije, ki so ugotovile, da zaposleni starši enako prispevajo k produktivnosti podjetja kot ostali zaposleni, so staršem pomagale zmanjšati konfliktnost med poklicnimi in družinskimi obveznostmi. Glede na raziskave vsaj četrtina težav, povezanih s človeškimi viri, nastane prav zaradi dvojne vloge zaposlenih (Duxbury in drugi v Stropnik 2007, 149).

Z ukrepi, ki jih organizacije ponujajo zaposlenim za lažje usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti, doseže organizacija naslednje pozitivne učinke:

- povečanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih;
- povečanje učinkovitosti in storilnosti zaposlenih;
- večja čustvena navezanost zaposlenih na organizacijo zaradi možnosti usklajevanja;
- zmanjšanje obremenitve s stresom;
- manj nezgod pri delu;
- upad bolniških in drugih odsotnosti;
- znižanje fluktuacije;
- večji izkoristek vlaganj v kadre;
- manjša izguba človeškega kapitala;

- večja privlačnost za najboljše kadre;
- znižanje izdatkov za zaposlitev delovnih mest;
- krajša odsotnost zaradi materinstva;
- zvišanje deleža mater, ki se po porodniškem/starševskem dopustu vrnejo na delo;
- večja kakovost izdelkov in storitev;
- boljša podoba podjetja v očeh notranje in zunanje javnosti;
- povečanje konkurenčnosti podjetja;
- marketinški učinki na prodajo izdelkov/storitev;
- večje zadovoljstvo strank;
- večji donosi za delničarje (Stropnik 2007, 150).

Pri ugotavljanju učinkov družini prijaznih ukrepov prevladujejo raziskave kvalitativnih učinkov. Veliko učinkov je namreč težko kvantificirati ali pa so sploh nemerljivi. Težave pri raziskovanju učinkov nastanejo zaradi nevedenja evidenc, ki bi vsebovale potrebne podatke. Problematično je tudi ocenjevati učinke, kadar ukrepe koristi premajhno število zaposlenih. Pogosto se da učinke ugotoviti šele s časovnim zamikom. Mattis ugotavlja, da večina organizacij ne vrednoti njihovih družini prijaznih programov, saj je iz paketa možnih ukrepov težko izluščiti stroške in koristi posameznega ukrepa (Mattis v McDonald in drugi 2005, 6; Stropnik 2007, 151). Stroške je veliko lažje meriti kot koristi. Ker obstaja soodvisnost vplivov posameznih ukrepov, je težko izolirati vpliv posameznega ukrepa. Organizacije se zaradi težav pri primerjavi stroškov in koristi družini prijaznih ukrepov pogosto odločajo za uvedbo družini prijaznih ukrepov po lastni presoji ter v skladu s svojimi vrednotami in stališči (Stropnik 2007, 152). Russell in Bourke (1999) menita, da organizacije največkrat sprejemajo družini prijazne politike ad hoc, z le malo sistematičnega pristopa k implementaciji teh politik (Russell in Bourke v McDonald in drugi 2005, 6).

Organizacije se pogosto (ne) odločajo za uvajanje družini prijaznih programov na podlagi predvidenih stroškov. Vendar je dokazano, da družini prijazne politike organizacijam prinašajo nekatere merljive koristi in tudi pozitivne ekonomske učinke. Hkrati je lahko

odsotnost družini prijaznih programov za organizacijo strošek, ki je povezan z nerešenim konfliktom med delovnimi in zasebnimi obveznostmi zaposlenih (Yasbek 2004, 3).

Organizacije pri družini prijaznih programih lažje ocenijo s tem povezane stroške, kot pa merijo njihove ekonomske učinke. Stroški, povezani z uvajanjem družini prijaznih programov v organizacijo, so lahko posredni ali neposredni. Med stroške prištevamo:

- stroške, povezane z uvajanjem ukrepa, ter letne stroške izvajanja ukrepa;
- stroške, povezane z nadomeščanjem začasno odsotnih zaposlenih, ali pa stroške za nakup delovne opreme;
- stroške, ki nastanejo zaradi začasnega znižanja produktivnosti in zaradi motenj v poslovnem/proizvodnem procesu (Yasbek 2004, 3 in Stropnik 2007, 161).

Za oris stroškov in finančnih koristi družini prijaznega ukrepa navajava *teledelo*. Delodajalci ugotavljajo, da s tem ukrepom privarčujejo, saj zaposleni zaradi možnosti uporabe tega ukrepa manjkrat zapustijo službo. Ukrep pripomore tudi k lažjemu pridobivanju visoko izobraženih zaposlenih, ki pa so mogoče invalidi, vezani na dom, ali so kako drugače omejeni pri rednih stikih s službo. Organizacije potrebujejo manj poslovnih prostorov in zmanjšajo prevozne stroške ter stroške glede prehrane in obleke (Goodrich v Glass in Finley 2002, 329). Za organizacije je uvedba ukrepa sicer strošek, zaradi lahko dostopne tehnologije pa le-ta ni več tako visok.

Stroške, ki jih imajo organizacije z uvajanjem družini prijaznih ukrepov, lahko pokrijejo s pozitivnimi učinki. Organizacije morajo izdatek za družini prijazne ukrepe razumeti kot investicijo v svojo prihodnost, ki jim bo pomagala povečati dobičkonosnost poslovanja in ne kot strošek (Stropnik 2007, 175). Kljub temu, da raziskave kažejo, da družini prijazni ukrepi organizacijam prinašajo pozitivne ekonomske učinke, večina organizacij ne spremlja stroškov in koristi redno (Mattis v Glass in Finley 2002, 329).

3.5 Družini prijazne politike kot del družbene odgovornosti organizacij

Čeprav koncept družbene odgovornosti ni nov, se še pred nekaj leti v Sloveniji o družbeni odgovornosti ni veliko govorilo in le redke organizacije so jo vključevale v svojo poslovno prakso. Danes je vse več organizacij, ki vključujejo družbeno odgovornost v svoje delovanje. To jim prinaša večji ugled, konkurenčnost na trgu, večje zadovoljstvo zaposlenih in bolj učinkovito delo, boljše odnose s skupnostjo in oblastjo ter boljši poslovni izid (Hrast in Zavašnik 2007, 3–6).

S pojmom družbene odgovornosti podjetij (Corporate Social Responsibility – CSR) označujemo koncept, po katerem naj bi organizacije v svojo poslovno politiko poleg osnovne skrbi za pridobivanje dobička uvrstila tudi skrb za vse, s katerimi pri svojem poslovanju prihajajo v stik. Organizacije družbeno odgovornost uresničujejo na prostovoljni osnovi in nad ravni, določeno z zakonodajo (Družbena odgovornost podjetij – DOP). Leta 2001 je Evropska unija z Zeleno knjigo spodbudila prizadevanje držav za družbeno odgovornost. Najbolj znana in najpogosteje citirana opredelitev družbene odgovornosti, ki jo je sprejela Evropska komisija, je naslednja: »*Družbena odgovornost podjetij je koncept, pri katerem podjetja vključujejo skrb za družbene in okoljske probleme v svoje poslovanje ter sodelovanje z deležniki na prostovoljni osnovi.*« (Zelena knjiga v Hrast in Zavašnik 2007, 5)

Področja, na katera se pri uvajanju družbene odgovornosti organizacije najpogosteje osredotočajo so:

- odnos do zaposlenih;
- odnos do naravnega okolja;
- odnos do kupcev in dobaviteljev;
- odnos do skupnosti (Hrast in Zavašnik 2007, 13–31).

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali področje ***odnos do zaposlenih***. Za vsako organizacijo so zaposleni ključnega pomena, saj lahko odličnost in nadpovprečne rezultate dosežejo le dobro usposobljeni, motivirani in zavzeti zaposleni. V sklopu svojih internih

družbeno odgovornih angažmajev morajo organizacije ustrezno ravnati s svojimi zaposlenimi. Navznoter mora organizacija spoštovati vsaj osnovne pravice zaposlenih in zakonska določila. Naknadno zaposleni želijo poleg plačila v denarju še dodatne spodbude za svoj trud – pomemben motivator njihovega zadovoljstva je občutek pripadnosti in ponosa, da delajo za družbeno odgovorno organizacijo. Če je organizacija zares odgovorna navznoter, potem je videti resnično odgovorna tudi navzven (Golob in Podnar 2006). *»V Sloveniji se družbena odgovornost še vedno razume bolj parcialno, predvsem kot dober odnos s skupnostjo v obliki donacij in sponzorstev in v zadnjem času čedalje bolj potrebne skrbi za okolje, pozablja pa se odnos do zaposlenih in do zunanjih deležnikov.«* (Tominšek v Pavlin 2007, 23)

Področja in aktivnosti, ki so navedene v priročniku »Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji« in lahko pripomorejo k izboljšanju odnosov z zaposlenimi, so:

- Zadovoljstvo na delovnem mestu: s kombinacijo različnih ukrepov lahko ustvarjamo okoliščine, s katerimi vplivamo na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih;
- Zdravje in varstvo pri delu: pomembno je zaposlenim zagotoviti primerno delovno opremo in jih spodbujati k zdravemu načinu življenja. Primerno je tudi, da so vodje usposobljeni za zgodnje prepoznavanje stresa, ki ga nato z ustreznimi programi poskušajo zmanjšati;
- Razvoj zaposlenih in vseživljenjsko učenje: potrebno je pripraviti načrt razvoja kariere in osebnega razvoja zaposlenih, ki je usklajen s potrebami ostalih zaposlenih ter potrebami organizacije. Načrt se sprotno ocenjuje in nadgrajuje;
- Različnost zaposlenih in enake možnosti za zaposlovanje: gre za odpravljanje vsakršne diskriminacije pri zaposlovanju;
- Spoštovanje človekovih pravic: organizacija mora delovati v skladu z veljavnimi pravili in dokumenti s področja človekovih pravic;
- Ravnovesje med delovnim in prostim časom: zaposleni so na delovnem mestu vse bolj obremenjeni. To se izraža v stresu in občutku, da je služba na prvem mestu (celo pred družino in prostim časom). Pomembno je, da organizacija svojim

zaposlenim zagotovi prijetno delovno okolje ter podporo pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti (Hrast in Zavašnik 2007, 13–17).

V okviru Razvojnega partnerstva »Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje« je bila opravljena raziskava o družbeni odgovornosti, ki jo je na vzorcu naključno izbranih tridesetih izmed stodvajsetih z največjim številom zaposlenih slovenskih organizacij izvedla Golob. Rezultati so pokazali, da je o odnosih z zaposlenimi poročala le slaba tretjina organizacij (Golob v Černigoj - Sadar in Žaucer - Šefman 2007, 96). Mojca Tominšek o družbeni odgovornosti v slovenskih organizacijah pravi:

Pri nas je veliko spontanosti pri uvajanju družbene odgovornosti, zato je njeno učinkovitost težje ocenjevati. Izjema so morda večja in mednarodna podjetja, ki uvajajo aktivnosti družbene odgovornosti v svoje poslovne načrte in imajo izoblikovane strategije ocenjevanja učinkovitosti in o tem tudi poročajo v letnih poročilih. Pri manjših podjetjih pa se šele sedaj, ko se o pomenu družbene odgovornosti več govori, ukvarjajo s tem, kako načrtovati, ocenjevati in poročati o družbeno odgovornem poslovanju. Tudi uvajanje različnih standardov in pridobivanje certifikatov kakovosti pri nas ni tako uveljavljeno, kot je v tujini (Tominšek v Pavlin 2007, 23).

Naštevava nekaj standardov in pobud, ki se v Sloveniji ukvarjajo z družbeno odgovornostjo na področju zaposlenih in ožje z ravnovesjem med delovnim in prostim časom zaposlenih:

- **Standard Vlagatelji v ljudi:** je standard kakovosti, ki posega na vsa področja človeških virov v organizaciji in predstavlja okvir, s katerim lahko organizacija prepozna najbolj primerne načine za doseganje uspeha z zaposlenimi;
- **Social Accountability:** standard je namenjen preverjanju delovnih pogojev v smislu zagotavljanja človekovih pravic in spoštovanja temeljnih pravic zaposlenih;
- **Menedžerkam prijazno podjetje:** poudarja pomen in vlogo vodilnih in vodstvenih žensk, tako v podjetju kot v širši družbi;
- **Zlata nit:** je projekt, s katerim izbirajo najboljšega zaposlovalca. Naloga projekta je poiskati vrhunsko slovensko podjetje 21. stoletja, v katerem imajo zaposleni

možnost realizirati svoje talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije na globalnem trgu. Pri tem je pomembno, da organizacija zagotavlja kakovostna delovna mesta ter razvoj za zaposlene in organizacijo;

- **Družini prijazno podjetje:** je projekt, ki organizacijam pomaga pri boljšem usklajevanju družinskega in poklicnega življenja zaposlenih. Projekt natančneje predstavlja v poglavju 4.

3.6 Vizija, poslanstvo in vrednote družini prijaznih podjetij

Za doseganje, zagotavljanje in ohranjanje konkurenčnosti in kakovosti imajo organizacije na voljo učinkovita in uporabna orodja. To so organizacijske vrednote, poslanstva in skupne vizije, ki močno pripomorejo k razvijanju strategij za uresničevanje najpomembnejših organizacijskih ciljev. Organizacije, ki jasno opredelijo svoje vrednote, poslanstvo in vizijo, bolje razumejo sebe in svoje delovanje (Musek - Lešnik 2007c, 7 in Musek - Lešnik 2007b, 26).

Vizija je posplošen opis zaželene prihodnosti organizacije in postavlja temelje za učinkovite strateške načrte, s katerimi organizacija predvidi poti, po katerih jo bo uresničevala. Dobra vizija je ključni element motivacije in spodbuja ustvarjalne potenciale zaposlenih (Musek - Lešnik 2007b, 26–27).

Poslanstvo organizacije opredeljuje, kaj organizacija je, ter kaj in zakaj to počne. Poslanstvo organizaciji postavlja okvire njenega delovanja ter opisuje namen in smisel njenega obstoja. Opredeljuje odgovornost podjetja do zaposlenih, vodstva, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Jasno opredeljeno poslanstvo motivira zaposlene h kakovostnemu delu, menedžerje h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v podjetje (Musek - Lešnik 2007b, 26–27).

Vrednote opredeljujejo, kaj je pomembno za organizacijo in kaj zaposleni cenijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. So osnovni del kulture podjetja in delujejo kot

usmerjevalec ravnanja in vedenja tako organizacije kot njenih zaposlenih. Vrednote določajo, kako in na kakšne načine bodo organizacija in zaposleni izpolnjevali skupno poslanstvo in sledili skupni viziji (Musek - Lešnik 2007b, 26–27).

Vključevanje zaposlenih v razpravo in razmišljanje o viziji, poslanstvu in vrednotah prispeva k ugodni klimi v organizaciji, vzdušju skupinske pripadnosti, zviševanju zadovoljstva in zvestobe (Musek - Lešnik 2007b, 24).

Pomembno je, da se organizacijske vrednote ujemajo z vrednotami zaposlenih. To je pogoj za zadovoljstvo in boljše počutje, kar vodi k višji prizadevnosti, kakovosti in učinkovitosti dela (Musek - Lešnik 2007a, 34). Vrednote vplivajo na to, koga privlači neko podjetje in kdo bo ostal v njem. Ko imajo ljudje možnost izbire, se odločajo za organizacije, ki jim ustrezajo. Ker zaposleni preživijo na delu več kot polovico svojega dneva, je pomembno, da čutijo neko privlačnost ali nekaj, zaradi česar želijo postati in ostati del neke organizacije (Musek - Lešnik 2007a, 17–22).

Ljudje, katerih osebne vrednote so v konfliktu z organizacijskimi, ne vztrajajo dolgo v službi. Če organizacijske vrednote in vrednote zaposlenih niso usklajene oziroma se močno razlikujejo, lahko to privede do stresa, negativizma, občutkov krivde, pesimizma in jeze zaposlenih (Musek - Lešnik 2007a, 17–22). Dobro poznavanje svojih podsistemov in zaposlenih organizaciji prinaša uspešnost: kaj je zaposlenim pomembno, kaj cenijo, katere osebne vrednote in motive uresničujejo pri delu ter kaj jim povzroča odpor (Musek - Lešnik 2007c, 11). Zaposleni, ki pri delu lahko uresničujejo lastno poslanstvo, imajo več energije in navdušenja za delo, razvija pa se jim tudi občutek zvestobe in pripadnosti organizaciji (Musek - Lešnik 2007c, 11–19).

Raziskave so pokazale, da organizacije v svojih obstoječih zapisih o viziji, poslanstvu in vrednotah dajejo poudarek pogosto tudi na zaposlene: skrb za njihovo blaginjo ter poklicni in strokovni razvoj. Ko podjetje opredeli odnos do strokovnega, poklicnega in osebnega razvoja zaposlenih, opredeli svoja stališča in odgovornost do njih. Hkrati jim priznava

ključno vlogo pri uresničevanju svojih strateških ciljev in jih razume kot svoje glavno bogastvo (Musek - Lešnik 2007c, 31).

Kot **primer vrednot, ki spodbujajo družini prijazno organizacijsko kulturo**, navajava:

- **Odnos do zaposlenih:** gre za organizacijsko prepričanje, da so zaposleni največje bogastvo organizacije. Zato spodbujajo pozitivne medsebojne odnose, imajo spoštljiv odnos do zaposlenih na vseh nivojih organizacije, ustvarjajo spodbudno okolje za osebno rast in razvoj vseh v organizaciji ter skrbijo za zadovoljevanje potreb zaposlenih;
- **Ravnovesje med vlogami:** organizacija spodbuja uravnovešeno razporejanje energije in časa med različnimi vlogami (prosti čas, družina, delo) zaposlenih;
- **Družina:** organizacija spoštuje družine zaposlenih, jih postavlja na osrednje mesto v njihovem življenju ter skrbi za ustrezne pogoje za družinsko življenje zaposlenih v organizaciji;
- **Otroci:** organizacija spoštuje otroke, goji do njih ljubezniv odnos ter skrbi za njihovo dobrobit;
- **Prosti čas:** organizacija spodbuja učinkovito izrabo prostega časa svojih zaposlenih in poudarja pomen prostega časa za učinkovito delo. Zato zagotavlja ustrezne pogoje za učinkovito rabo prostega časa;
- **Zadovoljstvo zaposlenih:** organizacija skrbi za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih. Zato ustvarja okolje, v katerega bodo zaposleni radi prihajali, in skrbi za dobro razpoloženje vseh v organizaciji. Hkrati spodbuja občutek notranjega zadovoljstva zaposlenih in skrbi za odpravljanje notranjih konfliktov;
- **Dostojanstvo vsakega posameznika:** organizacija spoštuje vrednote in enkratnost vsakega zaposlenega, spoštuje individualnost in drugačnost zaposlenih;
- **Kakovost življenja:** organizacija zagotavlja dobre pogoje za življenje in delo v organizaciji in skrbi za izboljšanje kakovosti življenja v družbi;
- **Odprta in svobodna komunikacija:** organizacija spodbuja občutek, da ima vsak pravico do svojega mnenja in ga lahko izrazi. S tem zaposleni pridobijo možnost, da s svojim mnenjem vplivajo na delovanje organizacije in sodelujejo pri sprejemanju pomembnih odločitev;

- **Odprtost za nove ideje:** organizacija je pripravljena sprejemati nove ideje. Zaveda se, da spremembe vodijo k izboljšavam in je zato pripravljena preizkušati različne načine reševanja problemov;
- **Zgled:** organizacija spodbuja pozitivni zgled. Skrb za to, da daje zaposlenim s svojimi dejanji in vrednotami pozitivni zgled (Musek - Lešnik 2007a, 45–54).

Zgoraj našteje vrednote sva iskali na spletnih straneh slovenskih organizacij prve generacije projekta CDPP. Ker glede na povedano vizije, poslanstva in vrednote podjetij nakazujejo njihov odnos do zaposlenih, navajava naslednje primere:

Ydria Motors v svoji viziji poudarja skrb za zadovoljstvo zaposlenih in njihovih družin. *»Podjetje Ydria Motors se zaveda, da je družina vrednota in poskuša, v kolikor je to mogoče, z zaposlenimi usklajevati družinsko in poklicno življenje.«* (Ydria Motors 2010)

Racio med svojimi vrednotami poudarja strast do dela ter srčnost v razumevanju potreb sodelavcev in partnerjev. *»V zaostrenih pogojih poslovanja in v ostrejšem konkurenčnem boju se uspešna podjetja najprej posvetijo ... svojim zaposlenim!«* (Racio 2010)

V Heliosu poudarjajo, da so ljudje ena najpomembnejših prvin poslovnega procesa, zato veliko pozornosti namenjajo njihovem znanju, kompetencam, varnemu delu in razvijanju pripadnosti podjetju. *»V Skupini Helios gojimo odgovoren in partnerskih odnos do družbenega okolja in posameznikov, kar potrjuje tudi pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje ...«* (Helios 2010)

V Infotehni spodbujajo zdrav, kakovosten in dejaven način preživljanja prostega časa. *»Zelo ponosni smo na certifikat Družini prijazno podjetje, s katerim želimo delavcem olajšati vse težje usklajevanje družinskega življenja in kariere.«* (Infotehna 2010)

Lek postavlja skrb za varnost, zdravje in dobro počutje zaposlenih na prvo mesto. *»V Leku že šest desetletij vlagamo veliko truda v ustvarjanje prijaznega delovnega okolja za vse*

zaposlene. To bo predstavljalo pomemben del naših prizadevanj tudi v prihodnje.» (Lek 2010)

Ko organizacije na novo vključujejo spremembe, kakršne so družini prijazni programi, morajo pregledati, ali se to sklada z njihovim dosedanjim poslanstvom, vizijo in vrednotami, ter jih posodobiti. Organizacija se lahko učinkovito prilagaja okoliščinam, če se zna spreminjati, a hkrati obdrži svoje osnovne smernice delovanja. Če organizacija vrednote le poudarja in jim ne sledi v vsakodnevnem delovanju, izgubi verodostojnost pri svojih zaposlenih. Razkorak med zapisanimi vrednotami in organizacijskim vedenjem mora biti torej čim manjši.

4 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

4.1 Izhodišča

Organizacije v Sloveniji delujejo na področju družbene odgovornosti vse bolj v smeri odnosa do zaposlenih. Soočajo se z njihovimi potrebami in z vprašanjem, kako povečati njihovo zadovoljstvo ter pripadnost podjetju. Pomembne smernice na področju ravnanja s človeškimi viri daje v Sloveniji delodajalcem CDPP. Gre za projekt družbene odgovornosti, ki usmerja organizacije, kako prisluhniti in pomagati svojim zaposlenim pri usklajevanju družinskih in poklicnih obveznosti.

Projekt je v Sloveniji začel potekati leta 2006. Organizacije so bile k sodelovanju povabljeni z javnim pozivom, ki je bil objavljen v medijih. Nekatera podjetja so bila povabljeni tudi osebno, prek njihovih služb za odnose z javnostmi in s pomočjo Društva za odnose z javnostmi. Aleš Kranjc - Kušlan o privabljanju organizacij k sodelovanju pravi: *»Na začetku je problem predstavljalo nepoznavanje tematike, certifikata, izvajalcev in partnerjev pri projektu. Uporabili smo različne načine komuniciranja z javnostmi in organizacijami, natisnili smo vloženke ipd. Zaradi zelo dobre medijske pokritosti v prvi fazi pravzaprav ni bilo težko dobiti podjetij, saj smo jih dobili kar 32, kar je precej več, kot smo pričakovali.«*

Namen projekta je bil z revizorskim postopkom svetovati podjetjem pri izbiri in implementaciji ustreznih strategij in konkretnih ukrepov za boljše upravljanje s človeškimi viri v okviru usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih (Kranjc - Kušlan v Černigoj - Sadar 2007, 101). Posredno je certifikat namenjen tudi zmanjšanju diskriminacije pri zaposlovanju mladih mater oziroma staršev ter vpeljevi družini prijazne politike v podjetniško kulturo (MojeDeloRevija, 2007). CDPP je namenjen podjetjem, javnim ustanovam, nevladnim organizacijam ter združenjem z najmanj deset zaposlenimi, ki so registrirana in imajo sedež v Republiki Sloveniji (Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« za leto 2009).

Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje¹ je v letu 2006/2007 začelo z uvedbo postopka za pridobitev CDPP. S tem so želeli doseči, da bi v Sloveniji čim več organizacij ustvarjalo družinam prijazne pogoje dela. V okviru mednarodnega projekta Equal so razvili sistem certificiranja organizacij za certifikat Družini prijazno podjetje, ki temelji na sistemu in izkušnjah nemških in avstrijskih partnerjev. V Nemčiji in Avstriji namreč postopek certificiranja izvajajo že več let. Podlaga za implementacijo certifikata Družini prijazno podjetje izhaja iz sistema »European work & family audit«, ki ga je razvila nemška organizacija Berufundfamilie. Sistem je na podlagi izsledkov raziskovalnega dela razvojnega partnerstva prilagojen rabi v slovenskem socialno-ekonomskem okolju (Certifikat Družini prijazno podjetje 2007).

V Sloveniji je tako od novembra 2007 nosilec postopka in izvedbena organizacija Zavod Ekvilib, ki izvaja postopek v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije – skupaj uradno podeljujeta osnovni CDPP. Sodelujejo tudi zainteresirani partnerji v razvojnem partnerstvu (Certifikat Družini prijazno podjetje 2008). *»Odločitev za uvedbo CDPP je bila uvedba orodja za javno pozitivno izpostavljanje podjetij, ki imajo pozitiven odnos do nediskriminatornega zaposlovanja na podlagi spola/materinstva. Skozi razvoj projekta se je izkazalo, da je uvedba orodja družbene odgovornosti podjetij in usklajevanja dela in družine prava odločitev,«* je povedal Aleš Kranjc - Kušlan iz zavoda Ekvilib.

Postopek pridobitve certifikata je kontinuiran proces, ki poteka večfazno (vsaka faza ima več korakov) :

1. faza: pridobitev osnovnega certifikata;
2. faza: pridobitev polnega certifikata;
3. faza: obnovitev polnega certifikata.

¹ V Razvojnem partnerstvu Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje so tedaj delovali in soustvarjali: Inštitut za ekonomska raziskovanja (koordinator, raziskovalno delo), Zavod Ekvilib (izvedbeni koordinator), Fakulteta za družbene vede (raziskovalno delo), Zavod za informiranje in pomoč brezposelnim in iskalcem zaposlitve, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Konfederacija sindikatov Pergam in Združenje delodajalcev Slovenije.

Celoten postopek organizacijam pomaga določiti in uvajati ukrepe za izboljšanje upravljanja delovnih procesov ter kakovosti delovnega okolja v smislu boljšega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Postopek poteka s pomočjo usposobljenih zunanjih svetovalcev². Zunanji sodelavci v sodelovanju s predstavniki organizacij ugotovijo obstoječe stanje in določijo nabor ukrepov in ciljev, ki podjetju pomagajo razviti takšne politike dela, zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri, ki bodo zaposlenim omogočali lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti (Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« za leto 2009). V prvi generaciji podjetij je posamezen svetovalac sodeloval s štirimi do šestimi podjetji. *»Naša vloga je precejšna, saj vodimo delavnice in naredimo končni izbor ukrepov za upravo,«* pravi Aleš Kranjc - Kušlan, ki je tudi eden izmed svetovalcev.

4.2 Postopek pridobitve osnovnega certifikata

Postopek pridobitve osnovnega certifikata³ traja šest mesecev od podpisa pogodbe o pridobitvi osnovnega certifikata. Podjetje osnovni certifikat pridobi za dobo treh let. V tem času mora podjetje izpeljati izbrane ukrepe ter vsakih dvanajst mesecev izvedbeni organizaciji/nosilcu licence (Zavod Ekvilib) predložiti letno poročilo o napredku implementacije v skladu z izvedbenim načrtom. Nato se oceni, ali je podjetje uvedlo vse zastavljene ukrepe v dogovorjenem obsegu in ali so zastavljeni cilji doseženi. V primeru pozitivne ocene po treh letih podjetje pridobi polni CDPP. Podelitev certifikata se praviloma opravi dvakrat na koledarsko leto – 15. maja ob Mednarodnem dnevu družin ter v mesecu novembru ali decembru. Postopek pridobitve osnovnega certifikata poteka v šestih korakih (Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« za leto 2009).

² Ocenjevalec/svetovalac je pooblaščen in neodvisni strokovnjak, ki skupaj s projektno skupino prijavitelja vodi celoten postopek za pridobitev osnovnega certifikata in je kontaktna oseba za področje strokovnih vprašanj v sklopu postopka (Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje" za leto 2009).

³ Osnovni certifikat je certifikat, ki ga pridobi prijavitelj po zaključenem svetovalno-ocenjevalnem postopku, v katerem izbere ukrepe, ki jih bo implementiral v naslednjih 36 mesecih (Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje" za leto 2009).

Tabela 4.1: Potek pridobitve osnovnega certifikata

Korak	Aktivnost
1. Korak: uvodni sestanek	<ul style="list-style-type: none"> - predstavitev postopka - določitev projektne skupine - določitev časovnega okvirja
2. Korak: 1. svetovalna delavnica	<ul style="list-style-type: none"> - analiza stanja - analiza osnovnega nabora ukrepov s strani projektne skupine - delavnico vodi ocenjevalec/svetovalec
3. Korak: 2. svetovalna delavnica	<ul style="list-style-type: none"> - evalvacija ožjega nabora ukrepov s strani projektne skupine - delavnico vodi ocenjevalec/svetovalec
4. Korak: priprava predloga ukrepov za upravo	<ul style="list-style-type: none"> - ocenjevalec/svetovalec pripravi predstavitev izbranih ukrepov za upravo - projektna skupina naredi končno redakcijo predloga ukrepov za upravo
5. Korak: predstavitev izbranih ukrepov upravi in končni izbor ukrepov s strani uprave	<ul style="list-style-type: none"> - predstavitev izbranih ukrepov upravi/menedžmentu - uprava potrdi končni izbor ukrepov - prijavitelj na podlagi končnega izbora ukrepov izdelava izvedbeni načrt implementacije izbranih ukrepov
6. Korak: ocena izvedbenega načrta in podelitev osnovnega certifikata	<ul style="list-style-type: none"> - izdelano mnenje o celotnem postopku s strani ocenjevalca/svetovalca - ocena izvedbenega načrta in izbora ukrepov s strani revizorskega sveta ter podelitev osnovnega certifikata

Vir: Certifikat Družini prijazno podjetje. Osnovna informacija. 2008.

4.2.1 Katalog ukrepov

Podjetja za pridobitev certifikata izberejo ukrepe iz kataloga ukrepov⁴, ki se nanašajo na naslednjih osem področij aktivnosti:

- **Delovni čas** (fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, letni delovni čas, delovni čas na zaupanje, delitev dela, otroški časovni bonus, koriščenje letnega dopusta, fleksibilni dnevni odmori itd.);
- **Organizacija dela** (preverjanje delovnih procesov, nadomeščanje, službene poti, ukrepi za varovanje zdravja, informiranje o večjih prihajajočih spremembah itd.);
- **Delovno mesto** (možnost dela doma, finančna in tehnična podpora delovnih mest doma, pomoč pri iskanju stanovanja, pomoč pri selitvi itd.);
- **Politika informiranja in komuniciranja** (brošure, komunikacijski otok, zabava/izlet za zaposlene, posredovanje informacij odsotnim sodelavcem, pooblaščenec za vprašanje enakih možnosti, govorilne ure, raziskave med zaposlenimi, odnosi z javnostmi itd.);
- **Veščine vodstva** (opredelitev koncepta vodenja, naloge vodstva, vodstvo in socialne veščine, individualna skrb za zaposlene, ocene vodstva, celostna ocena, mentorji, itd.);
- **Razvoj kadrov** (razgovor s sodelavci, individualni načrti kariernega razvoja, ukrepi nadaljnega izobraževanja z organizacijo otroškega varstva, vzpodbujanje žensk, načrt ponovnega vključevanja, ohranjanje stikov, ukrepi vključevanja v delovno okolje po porodniškem dopustu, podpora aktivnemu očetovstvu, družinske obveznosti niso razlog za zavrnitev ali nenapredovanje, oglaševanje enakih možnosti itd.);
- **Plačila in nagrajevani dosežki** (nadomestilo za varstvo, štipendije za otroke zaposlenih, svetovanje in pomoč itd.);
- **Storitve za družine** (varuške, vrtec v podjetju, podaljšano delovanje varstva otrok, počitniške ponudbe, soba za otroke in starše, igralnica, otroci v podjetju itd.).

⁴ Katalog je zaradi zagotavljanja kvalitete svetovalnega postopka v celoti dostopen le tistim podjetjem/organizacijam, ki se prijavijo v postopek pridobitve certifikata (Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje" za leto 2009).

Katalog se posodablja glede na izkušnje. Tako je prva generacija izbirala izmed 110-ih različnih ukrepov iz kataloga. Četrta generacija ima na voljo katalog, ki vsebuje 75 ukrepov – še vedno pa je razdeljen na osem področij aktivnosti. V letu 2008 je bila sprejeta novost, da je potrebno vpeljati najmanj šest ukrepov in ne več samo tri, kot je bilo zahtevano v prvi generaciji organizacij, ki so pristopila k certificiranju. Od najmanj šestih ukrepov, ki jih morajo organizacije sprejeti, so trije obvezni:

- komuniciranje z zaposlenimi in z zunanjo javnostjo;
- raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine;
- izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine (Tematska delavnica za končno poročilo, pridobitev polnega CDPP, generacija 2007).

Predvsem vidim katalog kot "živ organizem", torej dokument, ki se spreminja. Dodajajo se novi ukrepi, nekateri se združujejo, ker je smiselnost tega pokazala praksa. Nekateri se črtajo, ker niso realni v slovenskem okolju. Katalog se mora razvijati skupaj z zavestjo okolja o pomenu usklajevanja dela in družine – kot se razvija ta zavest in kot se razvija certifikat, se razvija tudi katalog, ocenjuje Katalog ukrepov Aleš Kranjc - Kušlan.

4.3 Postopek pridobitve polnega certifikata

Najkasneje v štirih mesecih po pridobitvi osnovnega certifikata se mora med prijaviteljem in izvajalcem skleniti posebna pogodba o izvajanju postopka za pridobitev polnega certifikata. V nasprotnem primeru velja, da je prijavitelj izstopil iz postopka za pridobitev polnega certifikata.

V treh letih po pridobitvi osnovnega certifikata mora podjetje implementirati izbrane ukrepe. Končna revizija celotne implementacije je narejena na podlagi treh poročil, ki jih podjetje letno odda izvajalcu. Vmesna poročila oceni izbrani svetovalec, zadnje in končno

poročilo pa zunanji revizor⁵. Končno oceno poda revizorski svet⁶. Ob pozitivni oceni pridobi podjetje polni certifikat⁷, ki velja eno leto. Polni certifikat velja le eno leto zato, da spodbuja organizacije k redni aktivnosti. Družbeno odgovorna organizacija mora vedno znova razvijati svoje aktivnosti in dosežke, slediti inovacijam in vključevati spremembe. Ne sme obstati pri preteklih dosežkih. V podporo pri stalnem razvoju na področju skrbi za zaposlene in omogočanju lažjega usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti zaposlenim je organizacijam na voljo svetovalec in nosilec projekta CDPP.

Če podjetje želi podaljšati veljavnost polnega certifikata, mora v roku šestih mesecev po pridobitvi polnega certifikata predložiti izvedbeni načrt za implementacijo novih ukrepov v naslednjem triletnem obdobju. Tokrat prijavitelj postopek lahko izpelje sam, vendar obvezno s pomočjo usposobljenega notranjega ocenjevalca/svetovalca. Nato postopek poteka enako kot pri pridobitvi osnovnega certifikata.

V primeru, da prijavitelj izstopi iz postopka certificiranja ali ne spoštuje pravil ter se kasneje želi ponovno vključiti v postopek, mora za ponovno pridobitev certifikata začeti postopek od začetka. Pri tem sam nosi vse s tem povezane stroške. Vključitev v postopek je možna največ dvakrat.

4.4 Stroški certifikata za organizacije

V začetku se je projekt v celoti financiral iz Evropskega socialnega sklada. Veliko število organizacij, ki so prvo leto pristopila k projektu, je najverjetneje posledica tega, da je bil postopek v celoti sofinanciran in jim ni predstavljal stroška.

⁵ Revizor je pooblaščen in neodvisni strokovnjak, ki oceni rezultate ob koncu celotnega procesa za pridobitev polnega certifikata (Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje" za leto 2009).

⁶ Revizorski svet je skupina neodvisnih pooblaščenih strokovnjakov, ki oceni izvedbeni načrt za pridobitev osnovnega certifikata in potrdi uspešnost celotnega procesa za pridobitev polnega certifikata (Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje" za leto 2009).

⁷ Polni certifikat je certifikat, ki ga pridobi prijavitelj po uspešni implementaciji ukrepov za izboljšanje družini prijaznega delovnega okolja (Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje" za leto 2009).

Danes projekt v celoti temelji na tržni osnovi. Stroški so prilagojeni in razdeljeni na faze, ki jih certificiranje zajema:

- Strošek pridobitve osnovnega certifikata znaša 3.700 € (brez DDV). Poravna se v celoti pred pričetkom postopka;
- Strošek pridobitve polnega certifikata znaša 2.500 € (brez DDV). Strošek pridobitve polnega certifikata se razdeli čez celotno triletno obdobje implementacije.

»V nadaljevanju projekta bi bilo najbolj optimalno sofinanciranje iz Evropskega socialnega sklada in delno iz privatnih virov,« pravi Aleš Kranjc - Kušlan o finančnih okvirjih projekta CDPP. Cena in posledično premajhno število vključenih organizacij ne omogočata kvalitetnejšega razvoja in podpore imetnikom certifikata s strani nosilca projekta. Sofinanciranje iz evropskega socialnega sklada bi izboljšalo razvoj v tej smeri.

Eden izmed razlogov za manjše število prijav v drugem in naslednjih krogih projekta, ki ga navaja Zavod Ekvilib in same organizacije, je finančno breme, ki ga organizacijam predstavlja postopek certificiranja. Naslednji, ravno tako pomemben razlog pa je splošna gospodarska kriza. *»Vpliv gospodarske krize se bo videl pravzaprav v letu 2010 in 2011. Bojim se, da bo kar precejšen. Certifikat organizacije še vedno vidijo kot nadstandard in v času krize se najprej odpovedo nadstandardom.«* (Aleš Kranjc - Kušlan)

4.5 Družini prijazna podjetja danes

Do sedaj je osnovni certifikat prejelo že 64 slovenskih organizacij – leta 2007 32 organizacij, leta 2008 17 organizacij, leta 2009 11 organizacij, v letu 2010 pa 4 organizacije.

Po mnenju Zavoda Ekvilib se podjetja za pridobitev CDPP odločajo zaradi naslednjih razlogov:

- izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih;
- boljša podoba pri zaposlenih, potencialnih kadrih in kupcih;
- konkurenčne prednosti.

»Mogoče so se v začetku organizacije odločale za pridobitev certifikata le kot za eno izmed možnosti družbene odgovornosti ali kot za enega izmed pridobljenih certifikatov, ki jim bo prinesel medijsko publiciteto in s tem večjo prepoznavnost in ugled,« še pove Aleš Kranjc - Kušlan.

Z vpeljavo certifikata je menedžment postavljen pred dejstvo, da premisli o svojem načinu vodenja organizacije in zaposlenih. Vodstvo z implementacijo družini prijaznih politik zaposlenim kaže zrelost za spremembe, pripravljenost za inovacije, nova znanja in željo po iskanju novih načinov delovanja. Z uvedbo certifikata se je menedžment primoran dodatno izobraževati, predvsem pa uvedba certifikata zaposlenim sporoča, da organizaciji ni vseeno za njih in njihovo počutje na delovnem mestu (Aleš Kranjc - Kušlan).

O smernicah za nadaljnji potek projekta Aleš Kranjc - Kušlan pravi: *»Težko je načrtovati neke nove aktivnosti in smernice v tej nejasni situaciji. Za minimalno vzdrževanje izvedbe na tej osnovni ravni potrebujemo vsaj 10 novih organizacij na leto, optimalno za kvalitativni preskok in širitev v države jugovzhodne Evrope pa 30 do 40 organizacij na leto v naslednjih petih letih.«*

5 EMPIRIČNI OKVIRJI RAZISKOVANJA

5.1 Namen raziskave

V letu 2006 je v Sloveniji začel potekati projekt Družini prijazno podjetje, h kateremu so bile organizacije povabljene z javnim pozivom. Za vključitev v sistem pridobitve certifikata se je prijavilo 33 podjetij. Maja 2007 jih je osnovni certifikat prejelo 32.

Avtorici želiva v svoji nalogi kritično pristopiti do projekta. Zanima naju predvsem organizacijski vidik – zakaj so se podjetja odločila pristopiti k certificiranju, kako poteka implementacija in izvajanje izbranih ukrepov znotraj podjetij, kako živi projekt v praksi ter kaj projekt podjetju prinaša.

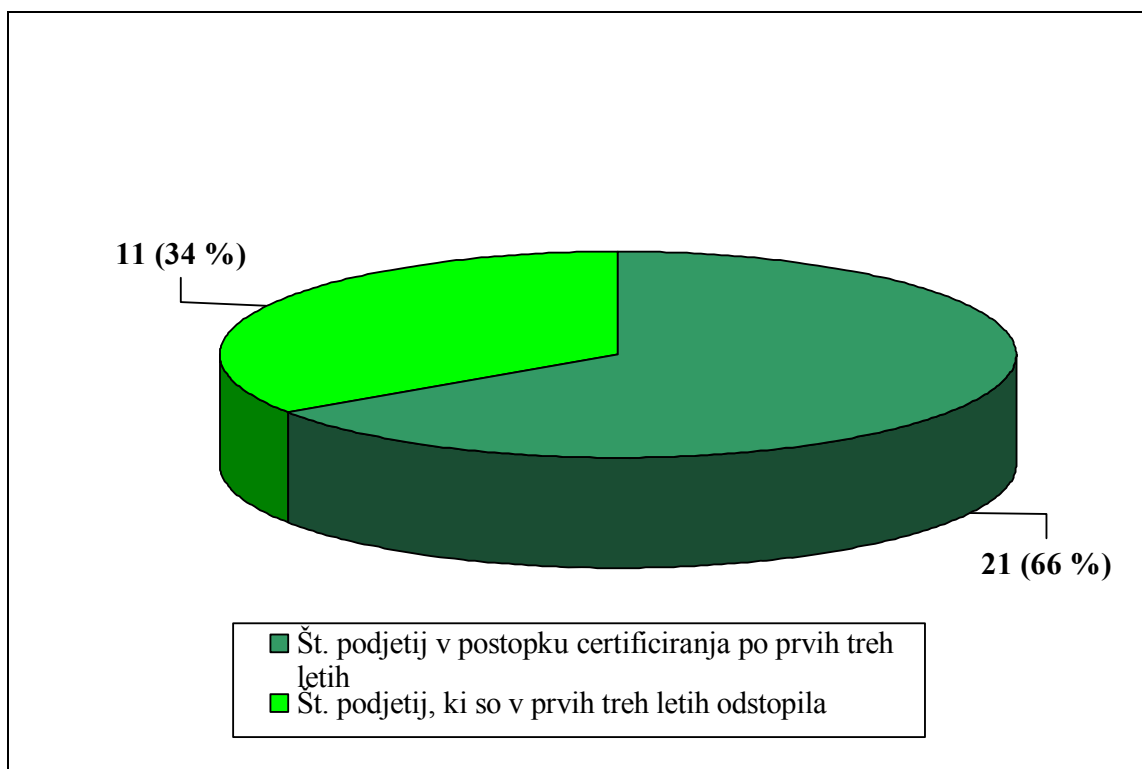
Podlaga za najino raziskovalno delo je predpostavka, da certifikat ni samo dopolnilna aktivnost, ki jo podjetje izvaja za boljše počutje svojih zaposlenih, temveč ukrep, ki prinaša pomembne pozitivne rezultate tako samemu podjetju kot tudi zaposlenim. Gre za kvalitativno upravljanje podjetja, ki dviguje njegovo produktivnost in konkurenčnost. V prihodnosti bodo namreč konkurenčni uspeh ohranjala le tista podjetja, ki se ne bodo usmerjala samo na finančna merila uspešnosti, temveč bodo v svoje poslovanje vključevala tudi nefinančna merila. Sem nedvomno spada tudi ustvarjanje delovnih pogojev, v katerih lahko zaposleni kvalitetno usklajujejo poklicno in družinsko življenje, s čimer podjetje kaže družbeno odgovornost do zaposlenih in do širše družbe. Z družbeno odgovornim ravnanjem si torej podjetja gradijo konkurenčno prednost, ohranjajo ugled in pridobivajo zaupanje zaposlenih, kar vpliva na celotno uspešnost poslovanja, vključno s finančnimi rezultati.

Z najino raziskavo sva želeli preveriti, ali se podjetja zavedajo pomena certifikata in njegovih koristi ter kako ga uporabljajo sebi in svojim zaposlenim v prid.

5.2 Opis vzorca

Vzorec je zajemal prvo generacijo podjetij, ki so 14. maja leta 2007 prejela osnovni CDPP. Izmed 32 podjetij, ki so pristopila, jih je v prvem triletnem obdobju v procesu certificiranja ostalo še 21, ostala podjetja so odstopila ali pa niso oddala potrebnih poročil Zavodu Ekvilib in posledično niso bila revidirana. Od 21 podjetij je po prvem triletju polni certifikat prejelo 19 podjetij⁸.

Slika 5.1: Število podjetij prve generacije CDPP 2007



Vprašalnik sva poslali 21 podjetjem, ki so ostala v postopku certificiranja. V najini raziskavi je sodelovalo vseh 21 podjetij. Kratek vprašalnik s petimi vprašanji sva poslali tudi 11 podjetjem, ki so odstopila oziroma niso oddala svojih poročil. Zanimal naju je

⁸ Priloga B : Seznam prejemnikov osnovnega CDPP 2007 in prejemnikov polnega CDPP 2010

razlog za odstop. Odgovorili sta nama dve podjetji, eno pa je zavrnilo sodelovanje v raziskavi. Od ostalih podjetjih ni bilo odziva⁹.

»Za izstop iz projekta in s tem izgubo možnosti za pridobitev polnega CDPP smo se odločili izključno zaradi visokih finančnih prispevkov, ki si jih kot javni zavod ne moremo privoščiti. Moram pa povedati, da ukrepe vestno izvajamo še naprej in si prizadevamo za uvajanje dodatnih. DPP je način našega dela,« je kot razlog za odstop navedla direktorica malega podjetja, ki je odstopilo. Iz drugega malega podjetja, ki je ravno tako javni zavod, nama je direktorica odgovorila, da se pravzaprav niso odločili za odstop. V podjetju je prišlo do menjave vodstva, ki je ugotovilo, da predhodnik ni poskrbel za izvajanje aktivnosti DPP ter za poročanje. Podjetje ima pod novim vodstvom namen ponovno pristopiti k certificiranju.

Na zavodu Ekvilib so nama o razlogih podjetij za odstop povedali: *»Formalni razlog je bilo plačilo postopka za pridobitev polnega certifikata. Dejansko pa verjetno premalo resna zavezanost vodstev podjetij, da sistematično vpeljejo boljšo politiko za usklajevanje dela in privatnega življenja svojih zaposlenih.«* (Aleš Kranjc - Kušlan)

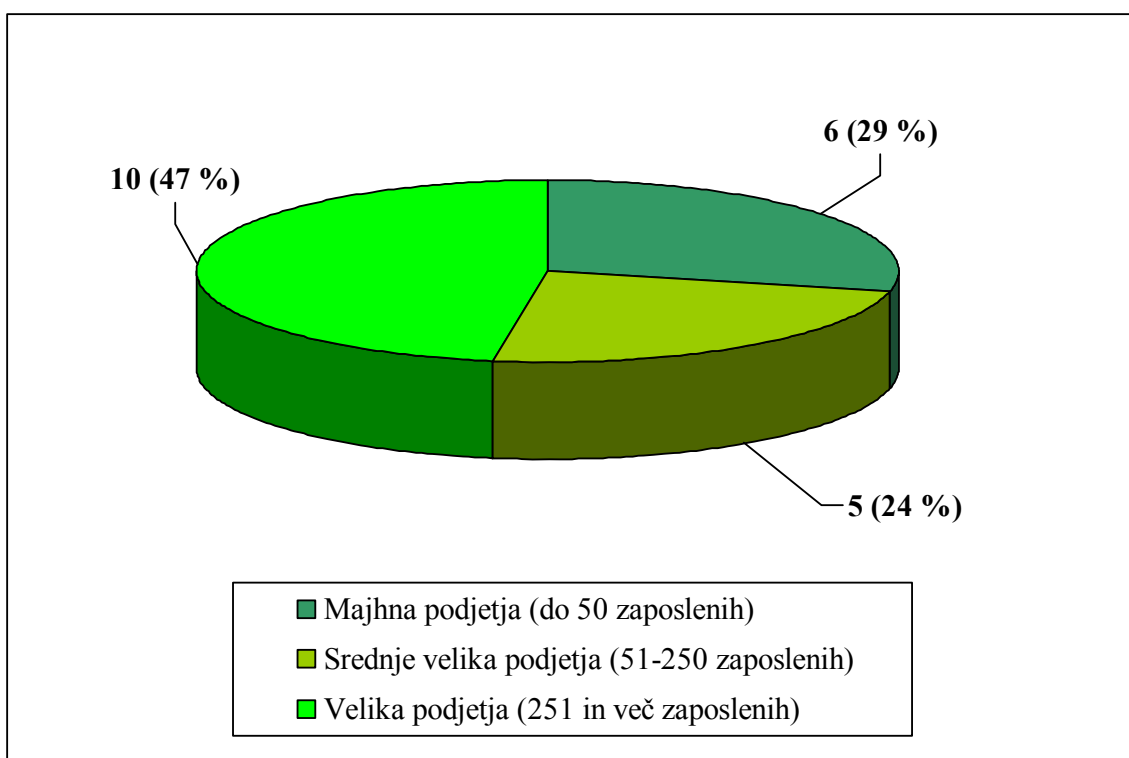
5.2.1 Podjetja, ki kandidirajo za polni certifikat

Od 21 podjetij, ki po prvih treh letih projekta kandidirajo za pridobitev polnega certifikata, je 6 malih podjetij (28,6 %), 5 srednje velikih podjetij (23,8 %) in 10 velikih podjetij (47,6 %) ¹⁰.

⁹ Ker je raziskava vključevala vse možne enote (prva generacija podjetij v postopku CDPP), gre za pregled populacije in ne le vzorca.

¹⁰ Mala podjetja imajo zaposlenih do 50 oseb, srednje velika podjetja imajo zaposlenih med 51 in 250 oseb, velika podjetja so vsa tista, ki imajo nad 251 zaposlenih. Vir: Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP).

Slika 5.2: Podjetja glede na število zaposlenih



Mala podjetja

V šestih malih podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi, je povprečno zaposlenih 29,5 oseb. Med zaposlenimi je povprečno 72,6 % žensk in 27,4 % moških. Samo v enem podjetju je manj kot 50 % žensk. V povprečju ima v malih podjetjih 52,3 % zaposlenih otroke. Eno malo podjetje je iz javnega sektorja.

Srednje velika podjetja

Povprečno število zaposlenih v petih srednje velikih podjetjih je 94,8 oseb. V večini srednje velikih podjetjih (80 %) je zaposlenih manj kot 50 % žensk. V povprečju ima 65,6 % vseh zaposlenih v srednje velikih podjetjih otroke.

Velika podjetja

Najmanjše število zaposlenih v velikih podjetjih je 260, največje pa 12.297. V povprečju je tako v velikih podjetjih zaposlenih 2040 oseb. V velikih podjetjih je v povprečju zaposlenih 48,9 % moških in 51,1 % žensk. Le v 40 % podjetij je zaposlenih več kot 50 % moških. V 7

podjetjih (za tri velika podjetja ni podatka) ima povprečno otroke 71,2 % vseh zaposlenih. Eno izmed velikih podjetij spada v javni sektor.

Tabela 5.1: Osnovne informacije o podjetjih

	Mala podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja
št. podjetij	6	5	10
povprečno št. zaposlenih	29,5 (od 10 do 49)	94,8 (od 56 do 218)	2040 (od 260 do 12.297)
delež zaposlenih z otroki v %	52,3 %	65,6 %	71,2 % (v 7 podjetjih)
št. podjetij v javnem sektorju	1	0	1
št. podjetij v zasebnem sektorju	5	5	9

5.3 Metodologija

Podatke za empirično raziskavo sva zbrali na podlagi pregleda:

- akcijskih planov podjetij;
- 1. in 2. letnih poročil podjetij;
- 1. in 2. letnih poročil svetovalcev¹¹;
- internetnih strani podjetij;
- pojavljanja podjetij v različnih medijih na temo DPP;
- udeležbe na tematskih delavnicah DPP¹².

Izvedli sva tudi kvalitativno raziskavo z vprašalniki odprtega tipa in intervjuji, namenjenimi:

- odgovornim osebam za projekt certificiranja v podjetjih¹³;
- vodstvenim kadrom v podjetjih¹⁴;
- svetovalcem za podjetja¹⁵;

¹¹ Dostop do letnih poročil podjetij in svetovalcev so nama omogočili na Zavodu Ekvilib, ki je nosilec postopka in izvedbena organizacija CDPP.

¹² Priloga A: Evidenca obiskanih seminarjev, konferenc in delavnic, ki sva se jih udeležili na temo DPP in DO

¹³ Priloga C: Vprašalnik za odgovorne osebe za projekt certificiranja v podjetjih

¹⁴ Priloga D: Vprašalnik za srednji menedžment

- zaposlenim (neformalno).

Časovni okvir spremljanja in pridobivanja podatkov zajema obdobje treh let in sicer od leta 2007, ko so se podjetja prijavila in pridobila osnovni CDPP, pa do leta 2009, ko so morala podjetja oddati svoje 2. letno poročilo. V letu 2010 sva v podjetjih izvedli še raziskavo, pri kateri sva uporabili kvalitativno metodologijo – vprašalnike odprtega tipa in intervjuje, neformalne pogovore z zaposlenimi in pregled pojavljanja podjetij v medijih na temo DPP. V tem triletju sva se srečevali s predstavniki podjetij na delavnicah in seminarjih na temo DPP in DOP.

Na podlagi pridobljenih podatkov sva naredili analizo stanja v podjetjih in stališč predstavnikov podjetij do raziskovane tematike. Namen je bil spremljati potek projekta ter njegovo uspešnost v podjetjih prve generacije.

Ko sva pričeli z empiričnim delom naloge, je ostalo od prvotnih 32 podjetjih v postopku le 25 podjetij, ki sva jih pri pregledu akcijskih planov in letnih poročil tudi upoštevali. V letu 2009 sta nato odstopili še dve podjetji, dve pa s strani Zavoda Ekvilib nista bila revidirani. V nalogi sva tako pri analizi akcijskih planov in letnih poročil upoštevali podatke za vseh 25 podjetij, v izvedeni anketni raziskavi pa sva upoštevali samo 21 podjetij, ki so ostala v postopku certificiranja.

¹⁵ Priloga E: Vprašalnik za svetovalce

Tabela 5.2: Pregled pridobljenih podatkov po podjetjih

velikost podjetja	akcijski plan	1.letno poročilo podjetij	2. letno poročilo podjetij	1. poročilo svetovalcev	2. poročilo svetovalcev	vprašalnik za podjetja	vprašalnik za srednji menedžment	
mala podjetja								
M 1	1	1	1	1	1	1	1	7
M 2	1	1	1	1	1	1	1	7
M 3	1	1	1	1	1	1	1	7
M 4	1	1	1	1	1	1	0	6
M 5	1	1	1	1	1	1	0	6
M 6	1	1	1	1	1	1	0	6
srednje velika podjetja								
S 7	1	1	1	1	1	1	1	7
S 8	1	1	1	1	1	1	1	7
S 9	1	1	1	1	1	1	1	7
S 10	1	1	1	1	1	1	1	7
S 11	1	1	1	1	1	1	0	6
velika podjetja								
V 12	1	1	1	1	1	1	1	7
V 13	1	1	1	1	1	1	1	7
V 14	1	1	1	1	1	1	1	7
V 15	1	1	1	1	1	1	1	7
V 16	1	1	1	1	1	1	1	7
V 17	1	1	1	1	1	1	1	7
V 18	1	1	1	1	1	1	0	6
V 19	1	1	1	1	1	1	0	6
V 20	1	1	1	1	1	1	0	6
V 21	1	1	1	1	1	1	0	6
SKUPA J	21	21	21	21	21	21	13	

V 21 podjetij sva poslali vprašalnike, ki so bili namenjeni osebi, ki je v podjetju odgovorna za certifikat, ter vprašalnike, ki so bili namenjeni vodstvenim kadrom v podjetjih. Izpoljenih sva dobili vseh 21 vprašalnikov, namenjenim odgovornim osebam za certifikat. S strani vodstvenih kadrov sva prejeli 13 izpoljenih vprašalnikov – tri vprašalnike iz malih podjetij, štiri iz srednje velikih in šest iz velikih podjetij.

5.4 Evalvacija procesa uvajanja in izvajanja CDPP

5.4.1 Analiza letnih poročil

Pregledali sva akcijske plane ter 1. in 2. letno poročilo 25 podjetij. Podjetja so ukrepe lahko izbirala iz Kataloga ukrepov, ki je vseboval 110 ukrepov z osmih področij.

Tabela 5.3: Število podjetij, ki so izbrala ukrepe s posameznih področij

področje	podjetja, ki so izbrala ukrep/e s posameznih področij	
	N	%
1. Delovni čas	25	100
2. Politika informiranja in komuniciranja	25	100
3. Razvoj kadrov	20	80
4. Organizacija dela	18	72
5. Veščine vodstva	18	72
6. Struktura plačila in nagrajevani dosežki	9	36
7. Delovno mesto	7	28
8. Storitve za družino	7	28
9. Dodatno izbrani ukrepi	4	16

Izmed 110 ukrepov so podjetja izbrala 59 različnih ukrepov. Največkrat so bili izbrani naslednji ukrepi:

- ukrep *otroški časovni bonus* je izbralo 17 podjetij (68 %);
- ukrep *informacijske platforme* je izbralo 16 podjetij (64 %);
- ukrep *odnosi z javnostmi* je izbralo 16 podjetij (64 %);
- ukrep *mnenjske raziskave* je izbralo 15 podjetij (60 %);
- ukrep *izleti/zabava za zaposlene* je izbralo 10 podjetij (40 %);

Za vsakega izmed teh ukrepov sva ugotavljali, zakaj (namen) so se podjetja odločila za posamezen ukrep, kakšne koristi in rezultate podjetja od ukrepa pričakujejo in kako nameravajo ugotavljati realizacijo ukrepa. Gre za izvleček pričakovanj, ki so jih v svojih akcijskih planih navajala podjetja.

Ukrep otroški časovni bonus

Zaposlenemu se s tem ukrepom omogoči fleksibilni delavnik z zmanjšano časovno prisotnostjo v tednu, ko se otrok zaposlenega uvaja v vrtec ali v prve razrede osnovne šole. Zaposlenim se v tem primeru priznajo dodatne delovne ure ali dodatni prosti dnevi; za enako plačo opravijo manj delovnih ur in imajo tako več časa za družino.

Namen tega ukrepa, ki ga največkrat navajajo podjetja, je:

- omogočiti staršem, da se lahko posvetijo svojim otrokom ob uvajanju v vrtec ali šolo. Tako se lahko bolj umirjeno in osredotočeno posvečajo svojim delovnim obveznostim in se hkrati v teh dnevih posvetijo tudi svojim družinskim obveznostim;
- utrjevati vrednoto družini prijazno podjetje znotraj podjetja;
- plačan dodaten prost delovni dan.

Koristi, ki jih podjetja pričakujejo od ukrepa, so:

- odsotnosti zaposlenih z delovnega mesta so planirane;
- večja zbranost in učinkovitost zaposlenih pri delu;
- povečana motiviranost zaposlenih za delo ter večja lojalnost zaposlenih do podjetja;
- utrjevanje vrednote družini prijazno podjetje znotraj podjetja.

Rezultati, ki jih podjetja pričakujejo od ukrepa, so:

- večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu;
- predvideno koriščenje ukrepa zaposlenih, ki izpolnjujejo pogoje, in posledično manj nenapovedanih odsotnosti;
- lažje usklajevanje dela in družine;
- povečan skupinski duh – zaposleni si medsebojno pomagajo pri nadomeščanju odsotnosti;
- večji ugled delodajalca.

Podjetja navajajo, da bodo ugotavljala **realizacijo** ukrepa na naslednje načine¹⁶:

- pregled koriščenja ukrepa (število staršev, ki bi lahko koristili ukrep; število staršev, ki so dejansko koristili ukrep);
- zadovoljstvo zaposlenih z ukrepom (razlike v zadovoljstvu z usklajevanjem družinskega in poklicnega življenja pred in po uvedbi ukrepa).

Ukrep informacijske platforme

Ukrep predlaga obravnavanje vprašanj s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v internem časopisu, prek intraneta in prek oglasnih desk. Aktualni ukrepi za usklajevanje dela in družine, tipični problemi in primeri najboljših praks se na ta način predstavijo zaposlenim.

Namen tega ukrepa, kot ga vidijo podjetja, je:

- zagotavljanje informiranosti zaposlenih o ukrepih, ki olajšujejo usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, predstavitve dobrih praks in drugih informacij s tega področja;
- preprečevanje napačnega razumevanja sprejetih ukrepov s strani zaposlenih;
- utrjevanje vrednote družini prijazno podjetje znotraj podjetja;
- narediti podjetje privlačnejše za novo zaposlene;
- zbiranje mnenj, pobud in komentarjev o problematiki s strani zaposlenih ter s tem omogočanje odprte polemike in aktualizacije teme.

Koristi, ki jih podjetja zase vidijo v tem ukrepu, so:

- informiranost zaposlenih na področju usklajevanja dela in družine;
- oblikovanje organizacijske kulture, ki podpira vrednote družini prijazno podjetje;
- podjetje postane atraktivnejše za novo zaposlene, med zaposlenimi prihaja do manjše fluktuacije in večje pripadnosti podjetju;
- povečanje ugleda podjetja pri zaposlenih in zunanji javnosti.

¹⁶ Podjetja kot vir informacij za zgoraj navedene podatke omenjajo ankete, mnenjske raziskave in letne razgovore.

Pričakovani **rezultati** so:

- vedno večje število zaposlenih, ki koristijo ukrepe;
- obveščenost zaposlenih o ukrepih na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja;
- obveščenost javnosti in potencialnih iskalcev zaposlitve o usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v podjetju;
- vedno večje zadovoljstvo zaposlenih z usklajevanjem ter utrjevanje vrednote DPP znotraj organizacije.

Ugotavljanje **realizacije** ukrepa:

- analiza koriščenja ukrepov;
- število informacij, ki jih podjetja posredujejo skozi svoje komunikacijske kanale;
- zadovoljstvo zaposlenih z informiranjem (prek anket, osebnih razgovorov, odzivov na različne komunikacijske kanale – podajanje mnenj, pripomb itd);
- zadovoljstvo zaposlenih z ukrepom (razlike v zadovoljstvu z usklajevanjem družinskega in poklicnega življenja pred in po uvedbi ukrepa);
- spremljanje obiska na intranetu in število zaposlenih, ki prejme interni časopis/zloženko.

Ukrep odnosi z javnostmi

Ukrep zajema vse aktivnosti, preko katerih podjetje komunicira z okolico. S tem podjetje predstavlja ukrepe lažjega usklajevanja poklica in družine kot sestavni del svoje organizacijske kulture.

Namen tega ukrepa, kot ga vidijo podjetja, je:

- seznanjati javnost o problematiki usklajevanja ter obveščanje o dobri praksi znotraj podjetja;
- ustvariti dober ugled v javnosti in biti zgled ostalemu poslovnemu svetu.

Koristi, ki jih podjetja vidijo zase v tem ukrepu, so:

- povečan ugled podjetja in s tem vplivanje na pozitivne poslovne uspehe;

- prenašanje vrednot družini prijaznega podjetja v širše okolje;
- povečanje konkurenčnosti podjetja pri iskanju novih kadrov.

Rezultati, ki jih podjetja pričakujejo, so:

- večji ugled delodajalca, posledično večji interes kandidatov za zaposlitev, pozitiven poslovni doprinos, konkurenčnost podjetja;
- obveščanje javnosti in poslovnih partnerjev o aktivnostih usklajevanja družinskega in poklicnega življenja kot sestavnem delu kulture podjetja;
- delitev dobrih praks z drugimi podjetji;
- prepoznavnost podjetja kot družbeno odgovornega;

Podjetja bodo **realizirala** ukrep na naslednje načine:

- število objav v medijih in prek internih komunikacijskih kanalov;
- vrednostna analiza objav;
- zadovoljstvo zaposlenih z ukrepom (razlike v zadovoljstvu z usklajevanjem družinskega in poklicnega življenja pred in po uvedbi ukrepa);
- ugled podjetja v očeh javnosti.

Ukrep mnenjske raziskave

Pri mnenjskih raziskavah gre za zbiranje informacij o zadovoljstvu zaposlenih, predlogov izboljšav in želja zaposlenih pri usklajevanju družinskih in poklicnih obveznosti.

Namen tega ukrepa, kot ga vidijo podjetja, je:

- ugotoviti dejanske potrebe zaposlenih in zbrati mnenja o najboljših rešitvah ter dobrih praksah, kar je podlaga za nadgrajevanje obstoječih ukrepov;
- oceniti koristnost vpeljanih ukrepov, zadovoljstvo zaposlenih z njimi in sprotno spremljanje potreb zaposlenih.

Koristi, ki jih podjetja vidijo zase v tem ukrepu, so:

- dobro poznavanje potreb zaposlenih, zaradi česar je načrtovanje sprememb v podjetju lažje;

- dobra organizacijska klima prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in posledično k njihovi večji učinkovitosti;
- sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju in izvajanju ukrepov, pripadnost zaposlenih podjetju.

Pričakovani rezultati so:

- izvedba in analiza anket ter mnenjskih raziskav, kar je osnova za nadgradnjo družini prijaznih politik v podjetju;
- sistematično zbiranje novih idej in boljše razumevanje problematike, posledično pa uvajanje najustrežnejših ukrepov za zaposlene;
- boljša komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ter večja delovna motivacija zaposlenih;
- večje zadovoljstvo zaposlenih, saj imajo le-ti možnost izraziti svoje mnenje, kar prispeva k dobri klimi znotraj podjetja in posledično k izboljšanju poslovnih rezultatov.

Podjetja bodo ***realizacijo*** ukrepov ugotavljala na naslednje načine:

- anketiranje/razgovori z zaposlenimi – analiziranje potreb zaposlenih z družinskimi obveznostmi;
- število predlogov zaposlenih za izboljšave;
- rezultati raziskav in primerjava rezultatov med posameznimi leti;
- spremljanje koriščenja ukrepov – število zaposlenih, ki bi lahko koristilo ukrep; koliko jih je dejansko koristilo ukrep; zadovoljstvo zaposlenih z ukrepom.

Ukrep zabava/izlet za zaposlene

Ukrep predvideva medsebojno druženje zaposlenih in njihovih družinskih članov na izletih in zabavah.

Namen tega ukrepa, kot ga vidijo podjetja, je:

- neformalno spoznavanje in druženje zaposlenih ter kvalitetno preživljanje prostega časa z družino;

- večanje pripadnosti in lojalnosti podjetju.

Koristi, ki jih podjetja zase vidijo v tem ukrepu, so:

- spoznavanje in povezovanje med zaposlenimi pripomore k boljši medsebojni komunikaciji. Boljše razumevanje med sodelavci o njihovih družinskih razmerah;
- krepi se pripadnost podjetju;
- boljša komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.

Podjetja pričakujejo od ukrepa naslednje **rezultate**:

- število zaposlenih, ki ukrep koristi;
- neformalno druženje med sodelavci in njihovimi družinskimi člani prispeva k boljšemu sodelovanju med sodelavci na poklicnem področju; boljša komunikacija med zaposlenimi in večja pripadnost kolektivu.

Ukrep bo **realiziran** na naslednje načine:

- število izletov ter srečanj;
- število udeležencev;
- zadovoljstvo zaposlenih z ukrepom (razlike v zadovoljstvu z usklajevanjem družinskega in poklicnega življenja pred in po uvedbi ukrepa; anketa in rezultati ankete).

Kritičen pogled na letna poročila

Pri pregledu letnih poročil prve generacije podjetij sva ugotovili, da se obrazec prvih in drugih letnih poročil med seboj nekoliko razlikuje, kar vpliva na kakovost poročil in na sledenje izvajanja posameznih aktivnosti znotraj izbranih ukrepov, prav tako je zaradi tega težje primerjati poročila med seboj. V drugem letu projekta je bil zato pripravljen standardiziran obrazec, ki bo v nadaljevanju poenotil poročila ter olajšal delo tako posameznikom v podjetjih, ki obrazce izpolnjujejo, kot tudi delo svetovalcem.

Podjetja – še preden so se odločila za posamezne ukrepe – niso izvedla raziskave o potrebah zaposlenih na področju usklajevanja med delom in družino. Deset podjetij je pri izboru ukrepov le formaliziralo že obstoječe neformalne ukrepe, ki so jih v podjetju že izvajali, kar pomeni, da niso nadgradili obstoječih načinov poslovanja in s tem niso bistveno pripomogli k izboljšavam znotraj podjetja. Glede izbora ukrepov sva opazili tudi, da le-ti v nekaterih primerih ne ustrezajo potrebam zaposlenih in zato ne služijo svojemu namenu. Nekatera podjetja so to po prvem letu ugotovila in v drugem letu projekta vnesla v svoje poslovanje dodatne, bolj ustrezne ukrepe, so pa tudi podjetja, ki take zamenjave niso naredila. Priporočljivo bi bilo, da podjetja na podlagi izkušenj v prvem letu zamenjajo neprimerne aktivnosti znotraj ukrepa ali pa, da aktivnosti, ki se izkažejo za uspešne, nadgrajujejo. Navajava primer: v enem izmed velikih podjetij je bil zaposlenim na voljo ukrep, povezan z varstvom otrok. V prvem letu se ukrep ni izvajal, so pa izvedli anketo, kjer so ugotavljali, kolikšen je interes zanj. Anketa je pokazala, da je zanimanje za ukrep nizko. Tako so v drugem letu ugotovili, da ukrep ni bil smiselno izbran že na začetku projekta, in ocenili, da ga ne bodo mogli realizirati.

Pojavljajo se nedoslednosti pri ukrepih in z njimi povezanimi aktivnostmi v 1. in 2. letnih poročilih. Večkrat sva opazili, da ukrepi in aktivnosti v prvem letnem poročilu časovno in vsebinsko ne sledijo ukrepom in aktivnostim, določenim v akcijskem planu. Prav tako 2. letno poročilo večkrat ne sledi ukrepom in aktivnostim 1. letnega poročila. Pogosto ni razvidno, kaj je pravzaprav ukrep in kaj posamezna aktivnost znotraj le-tega. Meniva, da

nesosledje vpliva na kakovost izvedbe posameznih ukrepov in s tem tudi na kakovost implementacije in uspešnost projekta znotraj podjetja.

Podjetja si pogosto izberejo takšne ukrepe in aktivnosti, ki so zgolj podporni in le posredno vplivajo na samo usklajevanje (sodelovanje z diplomanti, promocija logotipa in certifikata DPP, dan odprtih vrat). Ti ukrepi so pogosto tudi bolj dosledno izvajani kot ukrepi, ki bi bistveno pripomogli k lažjemu usklajevanju. Na primer: ukrep izlet/zabava za zaposlene so realizirala vsa podjetja, ki so ga izbrala, medtem ko je ukrep mnenjske raziskave povzročal pri realizaciji večini podjetij, kjer so ga izbrali, številne težave.

Nekatera podjetja so v drugo letno poročilo vpisovala aktivnosti, ki so jih glede na 1. letno poročilo že izvedla v prvem letu projekta. Gre za takšne aktivnosti, ki so enkratne in potrebne za vzpostavitev ukrepa (npr. določitev projektnega tima, postavitve spletne strani), ne pa za aktivnosti, ki se morajo kontinuirano ponavljati vsako leto. To lahko nakazuje na to, da podjetja pravzaprav v prvem letu niso naredila, kar so si zadala, ali pa neodgovorno izpolnjujejo letna poročila.

Na neodgovorno izpolnjevanje poročil nakazuje tudi to, da podjetje za več svojih izbranih ukrepov opiše enak namen, enako korist ter realizacijo ukrepa, brez razmisleka, ali je tak način smiseln za posamezni ukrep ali ne. Ponavljanje se ne pojavlja le znotraj enega podjetja, ampak celo med različnimi podjetji. Pri ukrepu odnosi z javnostmi so podjetja navedla ugled podjetja v očeh javnosti pri vsaki točki: namen, korist, rezultati in realizacija ukrepa. To pomeni, da podjetja niso dobro razmislila o tem, kaj bi bilo resnično dobro in koristno za njihovo organizacijo dela, prav tako pa ne o tem, kako učinkovito bi glede na njihov način poslovanja vpeljali posamezne ukrepe. Razvidno je tudi, da so podjetja v svojih poročilih dobesedno sledila besedilom v uradnih dokumentih projekta, brez premisleka o svoji specifikaciji dela.

Opazili sva, da ukrepi in aktivnosti niso zastavljeni na način, da bi podjetja lahko sledila uspešnosti njihovega izvajanja. Posledično je sledenje aktivnostim pomanjkljivo v smislu ugotavljanja realizacije (npr. evidence zaposlenih, ki koristijo ukrepe; neizvedene mnenjske

ankete), saj podjetja nimajo določenih konkretnih kazalnikov. Pri ukrepu otroški časovni bonus, informacijske platforme, odnosi z javnostmi in izlet/zabava za zaposlene podjetja navajajo, da bodo realizacijo med drugim spremljala tudi z raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih z ukrepom (razlike v zadovoljstvu z usklajevanjem družinskega in poklicnega življenja pred in po uvedbi ukrepa). Te razlike bodo podjetja težko ugotavljala, saj večina podjetij ne izvaja redno raziskav o zadovoljstvu zaposlenih, kar je razvidno iz letnih poročil. Podjetja med pričakovane rezultate uvrščajo tudi orodja/aktivnosti, s katerimi bodo realizirali ukrep (npr. rubrika na intranetu, imenovanje uredniškega odbora, izdajanje internega časopisa). Razvidno je, da podjetja nimajo določenih kazalnikov, s katerimi bi jasno merili in spremljali ukrepe. Tako je spremljanje izvajanja ukrepov in njihova uspešnost v nekaterih podjetjih precej slaba.

Pri natančnejši analizi ukrepov sva ugotovili, da nekateri ukrepi dodatno spodbujajo to, da so starši v službi še dlje časa in tako manj s svojimi otroki, čeprav hkrati tudi rešujejo stisko staršev, kam z otroki, medtem ko sami delajo (npr. sobe za otroke).

V velikih podjetjih formalizacija ukrepov za seboj potegne veliko birokracije, zaradi česar se podjetja namesto z izvajanjem ukrepov ukvarjajo s formalizacijo njihove implementacije. Prav tako v velikih podjetjih nastane težava zaradi različnih poslovnih enot in njihove specifične dela. V takih primerih ukrepi pogosto niso zastavljeni tako, da bi bili prilagojeni potrebam zaposlenih v različnih poslovnih enotah. Tako določenih ukrepov ne morejo uporabljati vsi zaposleni oz. vsi ukrepi niso primerni za vse zaposlene.

Kljub zgoraj navedenim pomanjkljivostim, izpostavljava tudi nekaj pozitivnih točk. Nekatera podjetja zastavijo ukrepe tako, da je znotraj njih prostor za neformalno in individualno dogovarjanje v prid zaposlenim. Pri posameznih ukrepih je možna nadgradnja z različnimi aktivnostmi, ki so jih podjetja naknadno dodala. Tako so ukrepi in aktivnosti učinkovitejši in v resnično podporo zaposlenim pri usklajevanju njihovega družinskega in poklicnega življenja.

Zelo spodbudno za zaposlene je, kadar so ukrepi zastavljeni tako, da jih lahko koristijo vsi in ne le tisti zaposleni, ki imajo družine. Tudi ti se namreč soočajo z usklajevanjem med svojim delom in privatnim časom. Lahko se zgodi, da se zaposleni, ki nimajo družine, počutijo diskriminirane. Še večji problem nastane, če morajo pri delu nadomestiti manko, ki nastane z odobritvijo ukrepa za zaposlene z družino (zaposleni z otroki imajo npr. prioriteto pri odločanju, kdaj bodo šli na dopust; zaposleni z družino, ki morajo delati na terenu, se lahko odločajo, ali bodo delali med vikendom ali ne).

5.4.2 Analiza izvedenosti ukrepov

V 21 podjetjih (10 velikih, 5 srednje velikih in 6 malih) sva na podlagi pregleda akcijskih planov, 1. in 2. letnega poročila podjetij ter na podlagi 1. in 2. letnega poročila svetovalcev ugotavljali izvedenost ukrepov. Primerjali sva aktivnosti znotraj ukrepov, ki so bile navedene v akcijskem planu, z aktivnostmi, ki so jih podjetja izvajala in jih zapisala v obeh letnih poročilih. Zanimalo naju je, ali so si aktivnosti časovno in vsebinsko dosledno sledile. Analizo sva zaključili na podlagi mnenj, ki so jih o izvedbi ukrepov podali svetovalci v njihovih 1. in 2. letnih poročilih. Med delno izvedene ukrepe sva šteli vse tiste, ki nimajo izvedenih vseh aktivnosti znotraj ukrepa, vendar podjetje ukrep vseeno poskuša izvajati, ali pa se ukrep izvaja neformalno.

Na podlagi tega sva ugotovili, da je število vseh izbranih ukrepov 184, od tega 59 različnih. Večina (68,5 %) jih je izvedenih. 21,7 % ukrepov je bilo še v procesu izvajanja in je možno, da so jih podjetja izvedla v zadnjem, tretjem letu projekta. Neizvedenih je 9,8 % vseh izbranih ukrepov.

Tabela 5.4: Število (N) in struktura (%) vseh izbranih ukrepov: izvedenih, neizvedenih ter delno izvedenih ukrepov

velikost podjetja	število podjetij	število vseh izbranih ukrepov		povprečno število izbranih ukrepov	izvedeno		neizvedeno		delno izvedeno	
		N	%		N	%	N	%	N	%
velika podjetja	10	93	100	9,3	67	72,0	11	11,8	15	16,1
srednje velika podjetja	5	45	100	9	32	71,1	4	8,9	9	20,0
mala podjetja	6	46	100	7,7	27	58,7	3	6,5	16	34,8
SKUPAJ		184	100	8,6	126	68,5	18	9,8	40	21,7

Povprečno število izbranih ukrepov narašča z velikostjo podjetij. Ravno tako z velikostjo podjetij narašča izvedenost ukrepov. Po drugi strani opažava, da se število neizvedenih ukrepov povečuje z velikostjo podjetij. Glede na zgornje podatke najdeva večje podobnosti med velikimi in srednje velikimi podjetji, medtem ko mala nekoliko odstopajo – razen pri neizvedenih ukrepih, kjer malenkostno odstopajo velika podjetja, mala in srednja pa so si podobna.

5.4.3 Analiza vprašalnikov za odgovorne osebe za CDPP v podjetjih

Vprašalnike, namenjene odgovornim osebam za CDPP v podjetjih, sva poslali 21 (100 %) podjetjem. Izpolnjen vprašalnik je vrnilo vseh 21 podjetij: 6 (28,6 %) malih, 5 (23,8 %) srednjih in 10 (47,6 %) velikih podjetij. Zanimalo naju je, v čem so si pri uvajanju in izvajanju projekta CDPP različno velika podjetja najbolj podobna, v čem se med seboj razlikujejo in v čem se razlikujejo njihovi problemi in stališča.

RAZLOGI, ki jih podjetja navajajo **ZA VSTOP K CERTIFIKATU**, se glede na velikost podjetij ne razlikujejo veliko. Manjše razlike nastanejo le v rangiranju razlogov. Tako **mala** kot **srednje velika** in **velika podjetja** kot motiv navajajo formalizacijo že prej obstoječih neformalnih ukrepov – omogočiti zaposlenim lažje usklajevanje dela in družinskega

življenja ter povečati zadovoljstvo njihovih zaposlenih. Podjetja pričakujejo, da bo projekt vplival na višjo delovno motivacijo in produktivnost zaposlenih ter na večjo pripadnost zaposlenih podjetju.

Mala podjetja poudarjajo še željo po izboljšanju organizacijske klime ter privlačnost organizacije za nove kadre. **Srednje velika podjetja** dajejo večji pomen povečanju ugleda navzven, večanju konkurenčnosti ter finančnim koristim. Dve srednje veliki organizaciji kot razlog za pristop k certificiranju navajata, da so zaposleni njihovo največje bogastvo in da želijo v svojem poslovanju ravnati temu ustrezno ter uresničevati idejo družini prijaznega podjetja. Mala in srednje velika podjetja so si glede motivov zelo podobna – močnejši poudarek dajejo na notranje dejavnike, ki naj bi vplivali na izboljšanje poslovanja.

»Certifikat nam predstavlja mehanizem samonadzora. Ker so ukrepi sistematizirani in zapisani, nas pri poslovanju usmerjajo in nam s tem olajšajo delovne izboljšave,« je povedala oseba, zaposlena v enem izmed malih podjetij (malo podjetje, ženska – vodja korporativnih komunikacij).

Izstopajo **velika podjetja**. Ustvarjanje družini prijaznega delovnega okolja in skrb za zaposlene je eden izmed glavnih razlogov, zaradi katerega so velika podjetja pristopila k certificiranju. Zavedajo se večdimenzionalnosti projekta in navajajo tako notranje (zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost podjetju, večja produktivnost, izboljšanje organizacijske klime, finančne koristi) kot zunanje dejavnike (večanje konkurenčnosti v poslovnem okolju, zunanji ugled, družbena odgovornost).

Tabela 5.5: Motivi za pristop k CDP – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in svetovalce¹⁷

motiv za pristop k certifikatu	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10	svetovalci N=3
formalizacija neformalnih ukrepov	6	5	8	1
lažje usklajevanje zaposlenih med delom in družino	5	3	7	
povečanje zadovoljstva zaposlenih	4	2	4	
zvišanje motivacije in delovne učinkovitosti	3	1	2	
zmanjševanje stresa zaposlenih		1	2	
izboljšanje delovne klime	2		1	1
izboljšanje delovnih pogojev za zaposlene				2
privlačnost za nove kadre	2			1
večja pripadnost	1	1	3	
povečanje ugleda organizacije		1	3	2
večanje konkurenčnosti		1	2	2
finančne koristi		1	2	
DOP			3	1

Podjetja so ne glede na velikost že **PRED UVEDBO PROJEKTA CDP UPORABLJALA NEKATERE DRUŽINI PRIJAZNE UKREPE**, ki so zaposlenim lajšali usklajevanje med delovnimi in družinskimi obveznostmi. Ti ukrepi večinoma niso bili uradno sprejeti oziroma so zaposleni in njihovi nadrejeni probleme usklajevanja

¹⁷ V vseh tabelah v tem poglavju sva povzeli najpogostejše odgovore na posamezna vprašanja. Kadar je podjetje pri vprašanju navedlo več odgovorov, sva to upoštevali (npr.: podjetje je lahko za pristop k certificiranju navedlo več motivov).

reševali neformalno. Med najpogosteje uporabljenimi ukrepi so bile različne oblike fleksibilnega delovnega časa.

V **malih podjetjih** so uporabljali še: koriščenje prostih ur, možnost dela od doma, odhodi na službene poti glede na družinsko situacijo, prost prvi šolski dan, dodaten prost dan za očete (ko to še ni bilo uzakonjeno).

V **velikih podjetjih** so ukrepi, ki so jih uporabljali in največ prispevajo k usklajevanju, še: informiranje dlje časa odsotnih sodelavcev, ženske delajo samo dopoldan zaradi skrbi za otroke, vrtec za otroke zaposlenih ter izraba letnega dopusta v skladu z družinskimi obveznostmi.

Tabela 5.6: Uporaba družini prijaznih ukrepov pred uvedbo CDPP – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in srednji menedžment

uporaba DP ukrepov pred uvedbo CDPP	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10	srednji menedžment N=13
DA	6	5	8	12

Podjetja so bila s **PONUDBO UKREPOV V KATALOGU** večinoma zadovoljna. Katalog je podjetjem nudil osnovo, na podlagi katere so naredili izbor ukrepov.

Večina **malih in srednje velikih podjetij** je ukrepe izbiralo na podlagi že prej uporabljenih družini prijaznih politik. Izbor ukrepov je bil pri **malih podjetjih** namenjen temu, da bi podjetja vplivala na pripadnost zaposlenih ter izboljšala motivacijo za delo in zadovoljstvo zaposlenih. Pri enem podjetju je bil pomemben dejavnik, da bi imeli ukrepi takojšen in neposreden vpliv na zaposlene in da bi pripomogli h graditvi blagovne znamke podjetja. Le eno malo podjetje v katalogu ukrepov ni našlo takšnih, ki bi popolnoma ustrezali potrebam njihovih zaposlenih. V dveh malih podjetjih niso upoštevali samo izbora, ki ga je naredila ožja projektna skupina, ampak so upoštevali tudi pobude in mnenja vseh ostalih zaposlenih. V enem primeru so ožji izbor ukrepov dali na glasovanje vsem ostalim sodelavcem in na

podlagi njihovih mnenj določili končni izbor. V drugem podjetju pa so jim bile v pomoč pri končnem izboru ukrepov pobude zaposlenih. *»Certifikat lahko živi le takrat, ko pri izboru ukrepov sodelujejo tudi zaposleni. Ukrepi ne bodo živeli, če niso izbrani s strani tistih, ki jih potrebujejo,«* meni ena izmed intervjuvanih oseb (malo podjetje, ženska – direktorica).

Srednje velika podjetja so izbrala take ukrepe, ki bi najbolje služili njihovim zaposlenim. V enem podjetju so izbor ukrepov naredili tako, da bi ti prispevali k izboljšanju njihove interne klime ter k zadovoljstvu in dobremu počutju njihovih zaposlenih.

Nekaj **velikih podjetij** je med svoje ukrepe vključilo tudi takšne, ki jih ni v katalogu, ali pa so modificirali obstoječe ukrepe: *»V kolikor smo v katalogu pogrešali ukrepe, ki bi bili primerni za naše okolje, smo obstoječe ukrepe prilagodili našim potrebam.«* (veliko podjetje, ženska – oddelek za razvoj zaposlenih). Ukrepe so izbirali glede na realne možnosti – zmožnost uskladitve ukrepov z delovnim procesom in skladnost njihovega izvajanja z dejavnostjo podjetja. Pri tem so bile pomembne aktualne želje in potrebe zaposlenih, pomembno pa je tudi, da ukrepe lahko koristi čim večje število zaposlenih. Pri izboru ukrepov velika podjetja razmišljajo tudi o tem, kakšne koristi bodo ukrepi prinesli podjetju.

Tabela 5.7: Razlogi za izbor ukrepov – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in svetovalce

izbor ukrepov	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10	svetovalci N=3
na podlagi prej uporabljenih neformalnih ukrepov	2	5		
primernost vsebine in pomena ukrepov	1	2	1	1
takojšen in neposreden vpliv na zaposlene	1			
potrebe in pobude zaposlenih	1	3	5	2
ustreznost in izvedljivost			4	2
zmožnost uskladitve ukrepov z delovnim procesom			1	2
koristi za podjetje (zvišanje pripadnosti, zvišanje motivacije zaposlenih, izboljšanje delovne klime itd.)	1	2	1	
graditev blagovne znamke podjetja	1			

Podjetja so z **IZBOROM** svojih **UKREPOV** zadovoljna, saj menijo, da so izbrala ustrezne ukrepe. **Mala podjetja** trdijo, da je njihov izbor racionalen in smiseln. Eno izmed podjetij navaja, da je izbor njihovih ukrepov sicer ustrezen, vendar jih zaposleni ne uporabljajo. Ob tem se je potrebno vprašati, zakaj jih zaposleni ne uporabljajo – je mogoče, da je podjetje vendarle izbralo za zaposlene neprimerne ukrepe?

Srednje velika podjetja so z izborom in realizacijo ukrepov zadovoljna. Eno podjetje je ugotovilo, da morajo izbrane ukrepe beležiti in spremljati na drugačen način.

Tudi v **velikih podjetjih** menijo, da sta njihov izbor ukrepov ter realizacija večinoma ustrezna. Nekatera podjetja so v svojem izboru izpostavila posamezen ukrep, za katerega so ugotovila, da je neustrezen. Predlagala so, da se neprimerne ukrepe izključi, zamenja ali izvaja neformalno. Eno podjetje z izborom ukrepov ni zadovoljno in meni, da je vzrok za to neizvedena predhodna analiza potreb svojih zaposlenih.

Teorija in raziskave jasno povedo, da morajo novosti, kakršen je CDPP, odgovarjati na konkretne probleme. V iskanje odgovorov je zato smiselno vključiti zaposlene, saj je treba rešitve povezati z obstoječim delovnim okoljem ter realnimi razmerami in potrebami. O tem, kako bi lahko podjetje prispevalo k lažjemu usklajevanju družinskega in poklicnega življenja zaposlenih, največ vedo prav zaposleni sami. Analiza obstoječega stanja je tako nujna, da bi podjetje razumelo potrebe svojih zaposlenih in bi jim pri izbiri ukrepov najbolj ustregli. **RAZISKAVO**, ki bi pokazala, kakšne so potrebe zaposlenih na področju lažjega usklajevanja med delom in družino in kakšne so možnosti podjetja, da k temu pripomore, so pred končnim izborom ukrepov izvedla samo tri podjetja. Pri tem **mala podjetja** ne navajajo razlogov za neizvedbo raziskave.

V **srednje velikih in velikih podjetjih** je glavni razlog, ki ga navajajo, da raziskava ni bila potrebna, ta, da je ukrepe izbirala široko sestavljena skupina. V enem **srednje velikem podjetju** menijo: *»Dobro poznavanje potreb je osnova za načrtovanje sprememb, ki olajšajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, povečajo zadovoljstvo zaposlenih in posredno vplivajo tudi na njihovo učinkovitost.«* (srednje veliko podjetje, ženska – odgovorna za CDPP, prodajna logistika). Hkrati to podjetje ni izvedlo ne predhodne raziskave o potrebah zaposlenih pri usklajevanju, niti jim ni uspelo v dveh letih projekta izvesti mnenjske raziskave o tem, kako so zaposleni zadovoljni s ponujenimi ukrepi. Sprašujeva se, če njihovi izbrani ukrepi resnično ustrezajo potrebam zaposlenih in če dejansko dosegajo pričakovane rezultate. Tu je pomemben razmislek o tem, ali se je

podjetje za pristop k certificiranju odločilo iz pravih razlogov – v dobrobit zaposlenih ali le zaradi zunanjega ugleda.

Velika podjetja se sklicujejo še na pomanjkanje časa ter dobro poznavanje potreb svojih zaposlenih iz že prej narejenih raziskav, ki pa niso bile namenjene tej tematiki. Eno veliko podjetje priznava, da bi izvedba tovrstne raziskave močno pripomogla k boljšemu izboru ukrepov.

Tabela 5.8: Izvedenost raziskave o potrebah zaposlenih – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in svetovalce

predhodna raziskava	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10
DA	2	0	1

Pri pregledu letnih poročil in izpolnjenih anketnih vprašalnikov sva ugotovili, da podjetja zaradi nevednosti o pravih potrebah zaposlenih in svojih zmožnostih vendarle niso vedno izbrala pravih ukrepov. Nekateri ukrepi tudi niso bili dobro izvajani, se niso uporabljali s strani zaposlenih ali celo ni prišlo do njihove celovite implementacije. Iz tega lahko sklepava, da je bilo to, da podjetja niso naredila predhodne raziskave, eden izmed pomembnih mankov v projektu. Da podjetja tega niso storila, je razumljivo, saj so raziskave drage, zahtevajo določen čas, njihova izvedba pa je zahtevna. Vseeno predlagava, da bi bila predhodna raziskava o potrebah zaposlenih na področju usklajevanja med zasebnimi in poklicnimi obveznostmi nujen del projekta še pred izborom ukrepov in da bi imela podjetja za to predviden čas v začetni fazi pridobivanja osnovnega certifikata.

O **POTEKU** in **NAČINU IMPLEMENTACIJE UKREPOV** sva povprašali tako predstavnike podjetij in srednji menedžment kot tudi svetovalce. Ker so bili odgovori zelo skopi, sva si težko ustvarili celovit pogled na potek implementacije. Podjetja so implementacijo ukrepov časovno in po aktivnostih določila v svojih akcijskih planih. Izkazalo se je, da vsa podjetja temu niso natančno sledila in da pri implementaciji ukrepov niso bila dovolj sistematična. Opazno je, da se z velikostjo podjetja sistematičnost zvišuje.

Mala podjetja se pri implementaciji nekoliko razlikujejo od srednje velikih in velikih podjetij po načinu implementacije, izvajanju ukrepov ter glede enot, ki pri tem sodelujejo. Zaradi majhnega števila zaposlenih in specifične organizacijske strukture lahko pri implementaciji ukrepov z mnenjem ali idejo sodelujejo skorajda vsi. Pomembno vlogo ima vodstvo in projektne skupine, sodelujejo pa tudi zaposleni. Mala podjetja se lotevajo implementacije manj sistematično, na bolj neformalen način in z več medosebnega stika in komunikacije kot ostala podjetja. V prvih korakih implementacije sta se dve **mali podjetji** lotili formalizacije ukrepov z vpisom v ustrezne akte ali pravilnike. Le dve podjetji sta nama odgovorili, katere službe so sodelovale pri implementaciji. V enem podjetju so bili to predsednik uprave, poslovni sekretar in kadrovska služba, v drugem pa vodje vseh oddelkov.

V **srednje velikih podjetjih** so pri implementaciji sodelovale naslednje službe (odvisno od organizacijske strukture posameznega podjetja): splošne službe, oddelek za komuniciranje, kadrovska služba, prodajna služba, logistika in računovodstvo, pravna služba. *»Pri formalizaciji ukrepov sta intenzivno sodelovali pravna in kadrovska služba, pri obveščanju zaposlenih pa kadrovska služba in PR oddelek,«* je o sodelujočih enotah pri implementaciji ukrepov ter o obveščanju zaposlenih povedalo eno izmed srednje velikih podjetij (srednje veliko podjetje, ženska – odgovorna za CDPP). Eno podjetje navaja, da je bil celotni menedžment močno vključen v izbor in implementacijo ukrepov. Glede na širok izbor vključenih služb meniva, da so želela podjetja pri projektu vključiti vse svoje enote.

Velika podjetja so za implementacijo ukrepov večinoma zadolžila projektne skupine ali pooblaščenca za certificiranje. Ti so sodelovali z različnimi enotami v podjetjih – glede na vrsto ukrepa (največkrat gre za kadrovske službe, pravno službo ali službo za komuniciranje). *»Interna strokovna skupina ima nalogo implementirati sprejete ukrepe, zagotavljati in usklajevati interese sodelavcev in podjetja ter oblikovati predloge.«* (veliko podjetje, moški – korporativno komuniciranje in odnosi s sodelavci). Ena izmed pomembnih faz implementacije je ustrezno prenašanje informacij zaposlenim. Izmed velikih podjetij eno navaja gospodarsko krizo kot vzrok težav pri implementaciji, saj je zaradi zmanjševanja števila zaposlenih težko organizirati delo.

TEŽAVA, ki so jo imela **mala podjetja PRI IMPLEMENTACIJI UKREPOV**, je v glavnem njihova formalizacija. Daljša birokracija, ki je potrebna, da se ukrepi uradno in formalno sprejmejo v poslovanje podjetij, je le-tem v veliko breme, še posebej zaradi pomanjkanja časa. Mala podjetja menijo, da je izvedba ukrepov na neformalni ravni lažja. Dve podjetji pa poročata, da pri implementaciji ukrepov nista imeli težav.

Srednje velika podjetja so se pri implementaciji soočale predvsem s težavami finančne, pravne, zakonske in logistične narave. Oviri sta tudi preveliko število izbranih ukrepov in pomanjkanje časa. Podjetja pogosto vidijo večjo težavo v spremljanju kazalnikov uspešnosti ukrepov ob njihovem izvajanju kot pa pri sami implementaciji.

Kar šest izmed **velikih podjetij** se je pohvalilo, da pri implementaciji ukrepov niso imeli večjih težav. Eno podjetje navaja: *»Največji problem za uspešno implementacijo ukrepov se lahko pojavi zaradi neučinkovite komunikacije – da zaposleni ne bi bili obveščeni v zadostni meri o samih ugodnostih, ki jih imajo na razpolago. Težave so lahko tudi pri nadaljnjem spremljanju same izvedbe ukrepov ter upoštevanju želja zaposlenih.«* (veliko podjetje, ženska – oddelek za razvoj zaposlenih). Ovire, ki so jih navedla ostala podjetja, pa so finančne in pravne narave. Težave nastanejo tudi zaradi organiziranosti delovnih procesov, razpršenosti enot in posledično neenakega dostopa zaposlenih do informacij. Podjetja kot težave pri implementaciji izpostavljajo še pomanjkanje časa in formalizacijo ukrepov. Eno podjetje je ugotovilo, da je bil eden izmed ukrepov napačno izbran in ga je zato nesmiselno vpeljati.

Tabela 5.9: Težave pri implementaciji DP ukrepov – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in svetovalce

težave pri implementaciji	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10	svetovalci N=3
brez težav	2	2	6	
formalizacija	3		1	1
vodenje evidenc	2	2	2	1
finančni, pravni, zakonski, logistični razlogi		1	1	
organizacija delovnih procesov			3	1
pomanjkanje časa in prezaposlenost	1		1	1
preveliko število izbranih ukrepov/nesmiselnost ukrepa		1	1	
komunikacija			2	1
gospodarska kriza			1	

Po načinu komuniciranja z zaposlenimi se z velikostjo podjetja stopnja osebne komunikacije zmanjšuje. Najpogostejši **KOMUNIKACIJSKI KANAL**, ki ga **mala podjetja** uporabljajo za informiranje svojih zaposlenih o družini prijaznih politikah, je neposredna komunikacija (pogovor med zaposlenimi, interna izobraževanja, skupni sestanki in srečanja). Informacije se prenašajo bolj ali manj ustno in neformalno. Redkeje uporabljajo še elektronske oblike komunikacije (e-pošto, intranetno rubriko) ter redne komunikacijske kanale (oglasne deske, interna glasila). Eno malo podjetje ima tudi informativno zgibanko, eno pa je svojim zaposlenim o CDPP poslalo informativno pismo.

V **srednje velikih podjetjih** se stopnja osebne komunikacije zmanjšuje. Za informiranje uporabljajo predvsem elektronske oblike obveščanja (intranet, spletni časopis in razna poročila v pisni obliki). E-pošta je v srednje velikih podjetjih glavni komunikacijski kanal, s katerim zaposlene obveščajo o družini prijaznih politikah. Interna glasila in oglasne deske uporabljajo le nekatera podjetja. Ustna komunikacija je le občasna na raznih seminarjih ali sestankih.

V **velikih podjetjih** zaposleni najpogosteje izvejo o ukrepih preko elektronskih virov (intranet in e-pošta). Zelo razširjene so informacijske table in interna glasila. Neposredna komunikacija poteka predvsem na sestankih in na zborih zaposlenih. Tri podjetja so izdala brošuro na temo Družini prijazno podjetje, dve podjetji pa svojim zaposlenim pošiljajo na dom pisma. Samo eno podjetje poroča o tem, da so vodje posameznih enot tisti, ki so zadolženi za prenos informacij do zaposlenih. Eno podjetje je komuniciralo o certifikatu *»enotno in transparentno – enako za upravo kot za vse ostale sodelavce«* (veliko podjetje, moški – korporativno komuniciranje in odnosi s sodelavci).

Tabela 5.10: Komunikacija z zaposlenimi na temo CDPP – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in srednji menedžment

komunikacija z zaposlenimi	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10	srednji menedžment N=13
ustno in neformalno (najpomembnejša neposredna komunikacija)	5		2	2
e-pošta in intranet	2	6	9	7
redni komunikacijski kanali (oglasna deska, interna glasila)	3	2	8	2
skupinski sestanki/individualni razgovori	3	3	2	6
preko vodij oddelkov		1	1	
preko predstavnikov sindikata			2	
preko pooblaščenca DPP				2
tisk (zgibanka, pismo, brošura)	2		5	1
izobraževanja			1	

Vsa podjetja – ne glede na velikost – menijo, da je glavni **MEHANIZEM ZA SPODBUJANJE ZAPOSLENIH K UPORABI UKREPOV** informiranje.

V **malih podjetjih** poudarjajo osebno komunikacijo. Dobro informiranje in sodelovanje z zaposlenimi je bistveno za uporabo ukrepov s strani zaposlenih.

V **srednje velikih podjetjih** poleg ustreznega informiranja poudarjajo še uporabnost izbranih ukrepov: *»Pomembna je transparentnost ukrepov in da so ti dobro predstavljeni zaposlenim. Če zaposleni v ukrepih vidijo pozitivno korist, koriščenje ni več vprašanje (srednje veliko podjetje, ženska – odgovorna za projekt CDPP).*

Glavni iniciatorji za koriščenje ukrepov v **velikih podjetjih** naj bi bili zaposleni sami. Motivirani so v glavnem z dobrim obveščanjem in informiranjem. Tako s strani podjetij večinoma niso potrebni dodatni mehanizmi, s katerimi bi zaposlene spodbujali k uporabi izbranih ukrepov. *» Zaposlene smo k uporabi ukrepov spodbudili s sprotnim opominjanjem na ukrepe, rednim komuniciranjem ter izobraževanjem vodij,«* so še povedali v enem izmed podjetij (veliko podjetje, ženska – oddelek za razvoj zaposlenih).

Tabela 5.11: Mehanizmi spodbude za koriščenje DP ukrepov s strani zaposlenih – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij in srednji menedžment

mehanizmi spodbude za koriščenje ukrepov	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10	srednji menedžment N=13
zaposleni samoiniciativno	1	2	2	2
osebna komunikacija	4			2
redno obveščanje	1	3	7	3
spodbuda vodij			1	1
ne uporabljajo posebnih mehanizmov			3	4

KORIŠČENJE UKREPOV je v vseh podjetjih oteženo zaradi prevelike količine dela na zaposlenega ter ob dopustih. Odobritev za koriščenje v glavnem temelji na upravičenosti zaposlenih do ukrepa, podjetja pa upoštevajo tudi naravo delovnih procesov.

Zaposleni v **malih podjetjih** se za koriščenje ukrepov večinoma obračajo na vodstvo – še posebej, če gre za bolj zapletene ukrepe ali težave, dogovarjajo pa se tudi s pooblaščenca za certifikat. Včasih se za reševanje usklajevanja dela in družinskih obveznosti zaposleni obračajo še na kadrovske službe.

Glavno vlogo pri koriščenju ukrepov imajo v **srednje velikih podjetjih** neposredni vodje. Zaposleni se pri reševanju težav z usklajevanjem dela in družine obračajo prav na svoje neposredno nadrejene, včasih še na kadrovske službe ali na pooblaščenca za certifikat.

Tudi v **velikih podjetjih** se zaposleni za koriščenje ukrepov v največji meri obračajo na neposredno nadrejene in na pooblaščenca za usklajevanje dela in družine. Manjkrat se zaposleni obrnejo tudi na kadrovske službe ali na predstavnike sindikata. Vloga srednjega menedžmenta pri koriščenju DP ukrepov se večja sorazmerno z velikostjo podjetja in pridobiva na svojem pomenu.

Tabela 5.12: Pristojnost za odobritev koriščenja DP ukrepov – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij

odobritev za koriščenje ukrepov	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetij N=10
direktno na vodstvo	4		
direktno vodje	1	4	7
pooblaščenec DPP	2	3	7
kadrovska služba	2	2	4
predstavniki sindikata			2

Čeprav je v okviru certifikata **VODENJE EVIDENC O KORIŠČENJU UKREPOV** obvezno, je to v vseh podjetjih ne glede na velikost pogosto težava.

Mala podjetja v vprašalnikih večinoma navajajo, da vodijo evidence. Iz letnih poročil pa je razvidno, da je bilo vodenje evidenc pri nekaterih podjetjih pomanjkljivo in da to področje podjetjem predstavlja težavo. Lažje jim je voditi evidence za tiste ukrepe, ki se jih da izmeriti s kvantitativnimi kazalniki. Eno podjetje celo poskuša povezati kazalnike koriščenih ukrepov s finančnimi kazalniki ter z zadovoljstvom zaposlenih.

Enako kot pri malih podjetjih **srednje velika podjetja** spremljajo in natančneje evidentirajo le tiste ukrepe, ki jih lahko kvantitativno merijo. Zavedajo se, da pri spremljanju ukrepov niso dosledni in da ne spremljajo celostno njihovega izvajanja.

Tudi v **velikih podjetjih** vodijo evidence o koriščenju ukrepov le delno in nesistematično. Čeprav bi bilo natančno vodenje koristno in v podporo njihovem delu, se nekatera podjetja tega lotevajo le v okviru nujnih poročil, ki so jih vsako leto dolžni predložiti izvajalcu certifikata, ne pa toliko zaradi svojih potreb in preverjanja rezultatov. Natančne evidence vodijo le pri posameznih ukrepih (koriščenje izrednega dopusta, objavljeni članki, izvedena izobraževanja, število vprašanj pooblaščenca, izvedene raziskave).

O **PRIČAKOVANIH REZULTATIH mala podjetja** v vprašalnikih odgovarjajo, da jih dosegajo, vendar imajo ob tem tudi pripombe. Eno podjetje poroča, da njihovi zaposleni slabo koristijo ukrepe. Pri pregledu letnega poročila ugotavlja, da to podjetje vsako leto izvede mnenjske raziskave, s katerimi pridejo do predlogov in mnenj svojih zaposlenih o družini prijaznih ukrepov, ki jih je podjetje sprejelo. Iz tega bi moralo biti razvidno, zakaj zaposleni ne koristijo ukrepov, podjetje pa bi moralo na te rezultate reagirati in ukrepe zamenjati, zaposlene bolj spodbujati pri njihovem koriščenju oziroma poiskati in odstraniti razloge za neuporabo ponujenih ukrepov. Iz odgovorov je razvidno tudi, da zaposleni raje in pogosteje koristijo tiste ukrepe, ki neposredno vplivajo na lažje usklajevanje (ukrepi, povezani s fleksibilnim delovnim časom ter bonitetami za otroke).

Srednje velika podjetja nimajo prave slike o učinkih, ki jih prinašajo izbrani ukrepi. Ker si ob začetku projekta niso zastavili pričakovanih rezultatov, tudi nimajo posebnih meritev, s katerimi bi ugotavljali učinke. Opažajo pa, da se ukrepi koristijo in da so zaposleni z njimi zadovoljni: *»Pravi rezultat je zadovoljstvo zaposlenega in njegove družine.«* (srednje veliko podjetje, ženska – odgovorna za projekt CDPP).

Tako kot mala so tudi **velika podjetja** z rezultati, ki jih dosegajo posamezni ukrepi, zadovoljna. V dveh podjetjih so celo mnenja, da njihovi ukrepi presegajo pričakovane rezultate. *»Generalno gledano z uvedbo certifikata pričakujemo večje zadovoljstvo med zaposlenimi. Je pa res, da vsak posamezni ukrep prinaša svojevrsten rezultat vsaki posamezni ciljni skupini.«* (veliko podjetje, ženska – oddelek za razvoj zaposlenih).

Podjetja – ne glede na velikost – v večini ne opazijo vidnejših **SPREMEMB PO UVEDBI CERTIFIKATA**, razen nekoliko povečanega zadovoljstva zaposlenih. Nekaj **malih podjetij** poleg tega opaža še naslednje pozitivne spremembe: zaposleni veliko govorijo o svojih družinah in se med seboj povezujejo, podjetja pa so navzven pridobila na prepoznavnosti.

Poleg povečanega zadovoljstva zaposlenih je eno izmed **velikih podjetij** ugotovilo, da so postali od uvedbe certifikata bolj zanimivi za iskalce nove zaposlitve. Po pregledu vse dokumentacije meniva, da je triletje prekratko obdobje za opazne spremembe. V vsakem letu je bil sicer viden napredek v izvajanju projekta v podjetjih. Ko bodo podjetja pri izvajanju projekta in spremljanju njegovega učinka bolj sistematična, bodo učinki na zaposlene in rezultati za podjetja opaznejši.

Tabela 5.13: Spremembe po uvedbi CDPD v podjetjih – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij, srednji menedžment in svetovalce

spremembe po uvedbi certifikata	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10	srednji menedžment N=13	svetovalci N=3
brez opaznejših sprememb	2	4	2		
spremembe so opazne	1		1	3	1
splošno povečano zadovoljstvo zaposlenih	2	1	6	4	1
večja prepoznavnost podjetja navzven	1		1		
pravi učinki bodo vidni šele čez čas			1		1

Skoraj vsa podjetja se zaradi uvedbe certifikata in posledično drugačnega odnosa do zaposlenih niso odločila spremeniti svojih **POSLANSTEV, VIZIJ IN VREDNOT PODJETJA**. V enem **malem podjetju** menijo, da so z uvedbo certifikata svojo vizijo utrdili, drugo podjetje pa navaja, da so sicer ravno v postopku spremembe vizije, vrednot in poslanstva, vendar uvedba certifikata ni bila razlog za spremembo. »*Celoten del izobraževanja zaposlenih, zavedanje družbene odgovornosti ter pomembnost ključnih in potencialnih kadrov v podjetju smo zaokrožili z besedilom, da v podjetju ustvarjamo moderno organizacijsko kulturo,*« so nama odgovorili v podjetju, v katerem so se ob uvedbi certifikata odločili dopolniti svojo vizijo (malo podjetje, ženska – vodja kadrovskega oddelka).

Nobeno izmed **srednje velikih podjetij** se ob uvedbi certifikata ni odločilo za spremembo svojega poslanstva, vizije in vrednot.

Zaradi certifikata nismo spremenili poslanstva, vizije in vrednot. Zaupanje in odgovornost v vsakem razmerju je eno izmed treh ključnih vrednot našega podjetja.

Verjamemo, da lahko tudi tovrsten certifikat pomeni kamenček v mozaiku zaupanja in naklonjenosti, ki ga želimo graditi s sedanjimi in bodočimi uporabniki naših izdelkov in storitev, pa tudi s sedanjimi in bodočimi zaposlenimi, so navedli v enem izmed podjetij (srednje veliko podjetje, ženska – odgovorna za projekt CDPP).

Kljub temu, da v **velikih podjetjih** niso spreminjali poslanstev, vizije in vrednot, imajo podjetja pogosto že vključene vrednote, s katerimi nakazujejo skrb za zaposlene. S certifikatom so tako podjetja pridobila dodatno orodje za spodbujanje že sprejetih vrednot. V enem podjetju celo ugotavljajo, da se po pridobljenem certifikatu vrednote spreminjajo na bolje.

Vsa **mala podjetja** bodo v okviru certifikata **NADGRAJEVALA IN RAZVIJALA PROJEKT DPP** tudi v nadaljnjem triletju. Pri tem navajajo, da bodo še bolj upoštevali želje in potrebe zaposlenih ter da bodo zaposlene intenzivneje vključevali v sam projekt: *»Ob postopku zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju in vidijo možnost, da sami podajo svoje predloge in potrebe. Počutijo se kot soustvarjalci v podjetju.«* (malo podjetje, ženska – odgovorna za projekt CDPP). Podjetja so tudi ugotovila, da imajo družini prijazne politike večjo težo, če so formalizirane – to je eden izmed pomembnih razlogov, da bodo še naprej sodelovali pri projektu certificiranja.

Tudi **srednje velika podjetja** so se odločila projekt certificiranja nadgrajevati in razvijati. Ugotavljajo, da je zaposlenim pomembno, da delajo v družini prijaznem podjetju in da so družini prijazne politike zaposlenim ponujene v formalni obliki.

Velika podjetja se odločajo za nadaljnje vključevanje v projekt certificiranja predvsem zaradi tega, ker ugotavljajo, da to v podjetje prinaša pozitivne spremembe. Z zagotavljanjem lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja se povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Nezanemarljivo je tudi dejstvo, da so podjetja z uvajanjem certifikata pridobila jasnejše smernice za bolj sistematično skrb za zaposlene.

Večina sodelujočih podjetij meni, da **GOSPODARSKA KRIZA** ne vpliva na potek CDPP, saj so si podjetja v glavnem izbrala ukrepe, ki ne predstavljajo velikih finančnih vložkov.

V enem **srednje velikem podjetju** je kriza upočasnila izvajanje izbranih ukrepov, v drugem podjetju pa navajajo, da imajo zaradi gospodarske krize finančne težave.

Nekatera **velika podjetja** so se morala odločiti, da bodo izvedbo ukrepov prilagodila situaciji in uvedla varčevalne ukrepe oziroma ne bodo mogla izvesti vseh ukrepov. V enem podjetju kljub krizi zaradi posluha uprave za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja svojih zaposlenih še vedno razvijajo in podpirajo certifikat DPP in aktivnosti znotraj tega. Na splošno pa podjetja poročajo, da kriza vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih ter zmanjševanje števila zaposlenih.

Tabela 5.14: Vpliv gospodarske krize na izvajanje projekta CDP – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij, srednji menedžment in svetovalce

vpliv gospodarske krize na potek CDPP	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10	srednji menedžment N=13	svetovalci N=3
da		2	3	2	1
ne	6	3	7	9	
kriza vpliva na splošno poslovanje podjetij	1			1	
vpliv krize šele pride					2

Odnos do **DRUŽBENE ODGOVORNOSTI** podjetij kaže njihova vključenost v družbeno odgovorne projekte (sponzorstva, skrb za okolje, pomoč humanitarnim društvom in organizacijam, sodelovanje z lokalno skupnostjo ipd.). Štiri mala podjetja, tri srednje velika podjetja ter šest velikih podjetij je poleg certifikata DPP vključenih še v nekatere druge projekte, ki spodbujajo družbeno odgovornost. Za dve srednje veliki podjetji je CDPP prvi korak h družbeno odgovornemu ravnanju. Prav tako je za štiri velika podjetja trenutno certifikat edini družbeno odgovoren projekt, s katerim se ukvarjajo, vendar tudi ta podjetja razmišljajo, da bi se v prihodnje vključila še v kakšen podoben projekt.

Tabela 5.15: Vključenost podjetij v družbeno odgovorne projekte – primerjalna tabela odgovorov na vprašalnike za predstavnike podjetij

vklučenost podjetij v DO projekte	mala podjetja N=6	srednje velika podjetja N=5	velika podjetja N=10
sodelujejo le v CDPP	2	2	4
sodelujejo tudi v drugih DO projektih	4	3	6

Ugotovili sva, da se proces uvajanja in izvajanja projekta CDPP med različno velikimi podjetji razlikuje le malo. Odgovori v izvedenih anketah nekoliko odstopajo od poročil, ki so jih podjetja oddajala vsakoletno. Včasih so odgovori predstavnikov podjetij nekonsistentni z odgovori srednjega menedžmenta v istem podjetju. Možni razlog za nekonsistentnost je v tem, da so pri odgovarjanju na ankete tako podjetja kot srednji menedžment želela olepšati sliko o projektu in o svojem poslovanju. Razlog je lahko tudi nesistematičnost vodenja projekta znotraj posameznih podjetij ter nenatančno poznavanje projekta s strani tistih, ki so nama odgovarjali na ankete.

5.4.3 Analiza vprašalnikov za srednji menedžment

Vprašalnike, namenjene srednjemu menedžmentu, sva poslali vsem 21 podjetjem. Prejeli sva 13 (61,9 %) izpolnjenih vprašalnikov. Iz vseh sodelujočih malih podjetij nama je odgovorilo 50 % vodij, ki so bili pozvani k sodelovanju, iz vseh srednje velikih podjetij 80 % vodij in iz velikih podjetij 60 % vodij.

Tabela 5.16: Stopnja odziva srednjega menedžmenta glede na velikost podjetij

	mala podjetja		srednje velika podjetja		velika podjetja		SKUPAJ	
	N	%	N	%	N	%	N	%
odgovorjeni vprašalniki	3	50.0	4	80.0	6	60.0	13	61.9
neodgovorjeni vprašalniki	3	50.0	1	20.0	4	40.0	8	38.1
vsa podjetja	6	100.0	5	100.0	10	100.0	21	100.0

Tabela 5.17: Število in delež vprašalnikov glede na velikost podjetij od vseh odgovorjenih vprašalnikov za srednji menedžment

velikost podjetja	število odgovorjenih vprašalnikov za srednji menedžment	
	N	%
mala podjetja	3	23.1
srednje velika podjetja	4	30.8
velika podjetja	6	46.1
SKUPAJ	13	100.0

Pojasniti morava, da je organizacijska struktura (predvsem v malih podjetjih) večkrat takšna, da srednjega menedžmenta v smislu odločanja o koriščenju ukrepov DPP nimajo oziroma v podjetju pod glavnim vodstvom ni osebe, ki bi imela pod seboj podrejene. V nekaterih podjetjih so na vprašalnik odgovarjali vodje, ki so bili hkrati tudi člani projektnih skupin, zato so njihovi odgovori pri nekaterih vprašanjih pristranski – iz njih težko pridobiva sliko pravega stanja v podjetjih.

Od 13 vodij, ki so odgovorili na vprašalnik, je osem žensk in pet moških. Povprečna starost žensk je 41,1 leta, moških pa 35,8 let. Največ vodij (10 oseb) ima končano višjo ali visoko šolo, dva imata srednješolsko izobrazbo, ena oseba pa ima VIII. stopnjo izobrazbe. Povprečno število podrejenih, ki jih ima posamezni vodja, je 8,85. Od tega ima povprečno 4,49 podrejenih otroke. Od 13 anketirancev jih je osem staršev (za tri vodje ni podatkov). Od osmih anketiranih žensk jih ima šest otroke (za dve vodji ni podatkov). Od petih anketiranih moških sta dva očeta (za enega vodjo ni podatkov).

Tabela 5.18: Značilnosti sodelujočih vodij iz malih podjetij

	spol		povprečno št. zaposlenih v podjetju	povprečno število podrejenih na vodjo	povprečno št. podrejenih z otroki na vodjo
	M	Ž			
mala podjetja	1	2	36,3 (od 19 do 49)	4,3	2
izobrazba	vsi višja/visoka				
povprečna starost vodij	43,33				

Tabela 5.19: Značilnosti sodelujočih vodij iz srednje velikih podjetij

	spol		povprečno št. zaposlenih v podjetju	povprečno število podrejenih na vodjo	povprečno št. podrejenih z otroki na vodjo
	M	Ž			
srednje velika podjetja	2	2	102, 5 (od 56 do 218)	6,5	4,25
izobrazba	srednja šola 2	visoka šola 2			
povprečna starost vodij	33,75				

Tabela 5.20: Značilnosti sodelujočih vodij iz velikih podjetij

	spol		povprečno št. zaposlenih v podjetju	povprečno število podrejenih na vodjo	povprečno št. podrejenih z otroki na vodjo
	M	Ž			
velika podjetja	2	4	3160 (od 260 do 12.297)	12,7	6,3
izobrazba	VIII. stopnja izobrazbe, višja/visoka	vsi višja/visoka			
povprečna starost vodij	40,5				

Glede uporabe DP politik vodje v vseh podjetjih (ne glede na velikost) poročajo, da so v svoji enoti že **PRED UVEDBO CERTIFIKATA DPP UPORABLJALI NEFORMALNE IN/ALI FORMALNE UKREPE**, ki so pripomogli k lažjemu usklajevanju družinskega in poklicnega življenja zaposlenih (glej tabelo 5.10, str. 116). Najpogosteje uporabljeni ukrepi so različne oblike fleksibilnega delovnega časa. Naslednji najpogostejši ukrepi so še: koriščenje presežka delovnih ur (mala in srednje velika podjetja), koriščenje dopusta v času počitnic (mala in velika podjetja), obdarovanje otrok zaposlenih ob novem letu (mala podjetja) ter počitniška praksa za otroke zaposlenih (srednje velika podjetja). V velikih podjetjih so poleg tega uporabljali še: očetovski dopust, športne in družabne aktivnosti za zaposlene, letovanje v kapacitetah podjetja. Vodji iz dveh velikih podjetij sta nama povedala, da so se že pred uvedbo certifikata trudili uvesti

določene ukrepe za zaposlene, ki pa jih je vodstvo zavrnilo. V projektu certificiranja so dobili možnost uvesti tudi tovrstne ukrepe.

Tako odgovori predstavnikov podjetij kot tudi odgovori srednjega menedžmenta nakazujejo, da osebna **KOMUNIKACIJA** z velikostjo podjetij pada.

Vodje v **malih podjetjih** so se s projektom CDPP in z izbranimi ukrepi spoznali osebno na rednih sestankih. Njihovo tekoče informiranje o projektu je potekalo predvsem preko e-pošte in intraneta.

Obveščanje vodij v **srednje velikih podjetjih** o tem, da je podjetje postalo družini prijazno, je potekalo predvsem preko rednih komunikacijskih kanalov (e-pošta, redni tedenski sestanki, obvestila vodjem). Obveščeni so bili že v zgodnji fazi uvajanja projekta, pri čemer je komunikacijo prevzelo vodstvo in predstavniki kadrovske službe.

Vodje **velikih podjetij** so bili o projektu večinoma obveščeni na srečanju s projektno skupino. Podjetja so za njihovo informiranje uporabljala tudi redne komunikacijske kanale (sestanki vodij, intranet, pisno obvestilo preko e-pošte, interno glasilo, oglasna deska).

V dveh **malih** in v enem **velikem podjetju** je bilo za vodje posameznih enot organizirano **IZOBRAŽEVANJE** oziroma usposabljanje na temo DPP. V enem malem podjetju so istočasno organizirali izobraževanje tudi za zaposlene, kar je bilo zaradi majhnosti podjetja mogoče. Eno malo podjetje na temo DPP zaradi svoje organizacijske strukture (ni srednjega menedžmenta) ni organiziralo izobraževanja.

O **IMPLEMENTACIJI UKREPOV** v posameznih enotah vodje ne odgovarjajo natančno ter so z odgovori zelo skopi in površni. Podjetja nimajo enotnega sistema, kako se lotiti implementacije, vsako podjetje posebej se s tem spopada glede na svojo lastno organizacijsko strukturo ter glede na zmožnosti znotraj svojih delovnih procesov.

Vodja enega **malega podjetja** razloži, da je za certificiranje odgovorna delovna skupina ter kolegij uprave, v drugem podjetju pa so sprejeli pravilnik o ukrepih in postopkih za njihovo izvedbo. V tem podjetju poteka tudi implementacija za enoto enako kot za celotno podjetje – kakor je to običajno v vseh malih podjetjih.

Tako v **srednje velikih podjetjih** kot v **velikih podjetjih** vodje navajajo, da je implementacija potekala v skladu z akcijskim planom. V **srednje velikih podjetjih** še povejo, da je implementacija potekala centralno za celotno podjetje.

Pri implementaciji ukrepov vodje podjetij ne poročajo o posebnih **TEŽAVAH**. Vendar se izkaže, da težave so in da nastajajo predvsem zaradi velike količine dela na zaposlenega ter zaradi tega, ker mora biti delovni proces kljub temu, da se zaposleni odločijo za koriščenje ukrepov, nemoten.

V **srednje velikih podjetjih** so se težave pojavljale v primeru, ko je ukrep koristilo večje število staršev in je nastala težava pri organizaciji dela. V enem podjetju so nastale težave zaradi prevelikega števila izbranih ukrepov.

Vodje **velikih podjetij** so opozorili predvsem na to, da je težko koristiti ukrepe, če morajo zaposleni zaradi povečanega obsega dela ostajati v službi dlje: *»Največ težav predstavlja dejstvo, ali smo res družini prijazno podjetje, če pa zaposleni delajo v treh izmenah. S projektom ne moremo rešiti vseh težav, ki jih imajo vodje in zaposleni. Kljub temu vodje zagotavljajo, da stvari dobro funkcionirajo. Zaposlenim poskušamo nuditi vsaj to, kar jim lahko.«* (veliko podjetje, ženska, 37 let – vodja razvoja kadrov in izobraževanja, mama dveh otrok). Težave v velikih podjetjih nastanejo tudi zaradi organizacije dela (izmensko delo) ter pri usklajevanju dopustov zaposlenih v času šolskih počitnic.

Vodje **malih podjetij** so **zaposlene** v svojih enotah **SEZNANILI S TEMO DPP** na skupnih sestankih. O ukrepih in možnostih njihove uporabe zaposleni dobijo informacije še preko intraneta, oglasne deske, e-pošte. V enem podjetju so želeli, da informacije o ukrepih pridejo do vsakega zaposlenega: *»Na internem srečanju so bili predstavljeni ukrepi, ki so*

zapisani v internem kodeksu obnašanja. Prejeli so jih vsi zaposleni in pisno potrdili, da so z njimi seznanjeni.» (malo podjetje, moški, 37 let – poslovni sekretar).

V **srednje velikih in velikih podjetjih** je manj osebne komunikacije kot v malih. Zaposleni so bili obveščeni o družini prijaznih ukrepih predvsem preko rednih komunikacijskih kanalov. Le v nekaterih podjetjih je osebna komunikacija še vedno pomembna (v dveh srednje velikih podjetjih so se vodje z zaposlenimi pogovarjali na kvartalnih sestankih in rednih letnih razgovorih, v enem velikem podjetju pa je tema DPP ter ukrepi in možnosti njihovega koriščenja stalnica na rednih sestankih zaposlenih v posameznih enotah).

Na splošno pa vodje v **velikih podjetjih** ne poročajo o tem, da bi sami osebno obveščali svoje podrejene o družini prijaznih ukrepih. Obveščanje je potekalo preko pooblaščenecv, zadolženih za projekt DPP in preko kadrovske službe (glej tabelo 5.14, str. 123). Nimava podatka o tem, ali je tema DPP v internih komunikacijskih kanalih velikih podjetij ažurirana. Iz povedanega bi lahko sklepali, da so zaposleni prepuščeni svoji lastni iniciativi – informacije so jim dostopne in če želijo koristiti ukrepe, si morajo največkrat sami priskrbeti informacije ter se tudi angažirati za koriščenje ukrepov.

POSPEŠEVANJE UPORABE UKREPOV se vodjem v **malih in srednje velikih podjetjih** ne zdi potrebno, saj menijo, da so ukrepi sami po sebi dovolj motivacijski. Zato posebnih mehanizmov spodbude ne uporabljajo (glej tabelo 5.15, str. 124). Zaposleni po mnenju vodij namreč sami vedo, da so ukrepi koristni in jim pomagajo usklajevati delo in družino. Vodja enega izmed malih podjetij doda, da je najbolj uspešen mehanizem za spodbujanje uporabe DP ukrepov redno obveščanje o ukrepih in možnostih njihove uporabe, kar menijo tudi v **velikih podjetjih**. Ker zaposleni pogosto medsebojno usklajujejo svoje delovne obveznosti, je odobritev s strani vodje zgolj formalnost. Zaposlenim je uporaba posameznih ukrepov v **vseh podjetjih** omogočena na podlagi upravičenosti, na podlagi zahtev delovnega procesa ter na osnovi razgovorov o problemu.

Edina **TEŽAVA**, ki jo vodje **malih podjetij** izpostavljajo **PRI KORIŠČENJU** družini prijaznih ukrepov, je prevelika količina dela na zaposlenega. V takih primerih je usklajevanje med zaposlenimi in posledično koriščenje ukrepov težje. Vodje ne povedo, kako se znotraj svojih oddelkov spopadajo z reševanjem tovrstnih težav. Eno **srednje veliko podjetje** preko e-pošte obvešča o točno določenih ukrepih tiste sodelavce, na katere se ukrep nanaša, in sicer ob točno določenem časovnem obdobju (npr. koriščenje otroškega časovnega bonusa). V drugem podjetju se vodje na rednih letnih razgovorih temeljito pogovorijo s svojimi zaposlenimi o njihovih potrebah pri usklajevanju in skupaj poskušajo najti rešitve. Nekateri poročajo o težavah, ki nastanejo med šolskimi počitnicami, zaradi česar je usklajevanje dopustov zaposlenih težje. Isto podjetje, ki pravi, da svoje zaposlene spodbuja k uporabi ukrepov z rednim obveščanjem, pa obenem navaja kot vzrok težav za nekoriščenje ukrepov nezadostno informiranost. Vodja enega srednje velikega podjetja s koriščenjem ukrepov s strani zaposlenih nima težav, njihovi ukrepi so namreč glede na potrebe zaposlenih optimalno izbrani.

V **velikih podjetjih** vodje na splošno želijo ugoditi željam in potrebam svojih zaposlenih. Tri vodje poročajo tudi o osebni komunikaciji s svojimi podrejenimi, vendar tudi v teh treh primerih menijo, da zaposleni posebne spodbude – razen zadostnega informiranja – ne potrebujejo.

O **EVIDENCAH** in njihovem načinu vodenja vodje ne povejo dovolj. V vseh podjetjih vodijo evidence v glavnem na nivoju celotnega podjetja. V **malih podjetjih** spremljajo ukrepe tam, kjer je to možno, ter v okvirih, ki jih narekuje projekt CDPP.

Evidence v **srednje velikih in velikih** podjetjih vodijo v kadrovske službi, le redko pa vodje posameznih enot posebej. Vodja v enem izmed **srednje velikih podjetij** pravi: *»Vsako izvedbo ukrepa mora odobriti vodja, kar pomeni, da ima vsak vodja natančne podatke o vsakem sodelavcu in njegovih potrebah. Tako lahko podamo tudi opombe na posamezen ukrep ali njegovo izvajanje, da čim bolj omogočimo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.«* (srednje veliko podjetje, ženska, 38 let – vodja programa kemija). Kljub temu, da vodje nimajo natančnejših evidenc o koriščenju in učinkih ukrepov, na

podlagi izkušenj v svojih enotah menijo, da uvedba certifikata pozitivno vpliva na zaposlene. Prav tako v podjetjih sedaj več razmišljajo o tem, kako zaposlenim omogočiti lažje usklajevanje med delom in družino. Družini prijazni ukrepi po mnenju vodij omogočajo pozitivno klimo v podjetju in na dolgi rok pripomorejo k zadovoljstvu in večji učinkovitosti zaposlenih.

V času svetovne gospodarske krize naju je zanimalo, kako le-ta vpliva na potek projekta CDPP. V **malih in srednje velikih podjetjih GOSPODARSKA KRIZA** neposredno na izvajanje ukrepov ni imela vpliva, nekateri vodje pa poročajo o vplivu krize na celotno poslovanje podjetja. V enem **malem podjetju** poročajo, da je gospodarska kriza vplivala na potek izvajanja ukrepov zaradi večje delovne obremenjenosti posameznika ter pri tistih ukrepih, ki so vezani na finance. V istem podjetju vodja pove še naslednje: *»Težave pri izvajanju ukrepov povzroča predvsem gospodarska kriza: plačilna nedisciplina in s tem povezano večje varčevanje, finance pa so pogosto vezane na izvajanje določenih ukrepov.«* (malo podjetje, ženska, 55 let – poslovna asistentka).

Po mnenju vodij v **velikih podjetjih** je gospodarska kriza vplivala na potek izvajanja nekaterih ukrepov. Pri nekaterih aktivnostih se zmanjšuje proračun, prav tako se med zaposlenimi pojavlja strah, da bi se zaradi krize ukinito ukrepe. *»Zaposleni se zavedajo, da so ukrepi dodana vrednost. Obenem se bojijo, da bodo te bonitete preprosto izgubili, ker podjetje varčuje na vsakem koraku,«* pove ena izmed vodij v velikem podjetju (veliko podjetje, ženska, 36 let – vodja oddelka za medicinske sestre).

Vse vodje v podjetjih vidijo **IZBOR UKREPOV**, ki jih je izbralo njihovo podjetje, kot ustrezen in poročajo o dobrih odzivih zaposlenih. Osebno mnenje dveh vodij iz **malih podjetij** je, da DP politike podjetju prinašajo pozitivne učinke (npr. večja identifikacija zaposlenih s podjetjem in zanimanje kandidatov za zaposlitev o tem, da je podjetje družini prijazno). Vse vodje v malih podjetjih koristijo družini prijazne ukrepe in pravijo, da jim ukrepi pomagajo lažje usklajevati poklicne in družinske obveznosti. Prav tako so vodje v srednje velikih podjetjih izmed ponujenih ukrepov našli možnosti za lažje usklajevanje. Družini prijazne prakse so zelo dobrodošle: *»Družina je v življenju vsakega zaposlenega*

pomemben in velikokrat zelo izpostavljen del, zato je vsaka pomoč, ki vodi do usklajevanja enega in drugega področja, potrebna in dobrodošla.» (veliko podjetje, ženska, 45 let).

Vodje v **velikih podjetjih** opazijo, da formalizacija ukrepov prinaša bolj sistematično izvajanje, projekt DPP pa je omogočil tudi izvajanje takih ukrepov, ki jih sicer samostojno v podjetjih ne bi mogli izpeljati. »Če se ukrepi sistematično izvajajo in se o njih veliko piše in govori, se stanje na tem področju zagotovo izboljšuje,« pove ena izmed vodij (veliko podjetje, ženska, 45 let – vodja službe za dialog z zaposlenimi). Nekateri vodje tudi sami vidijo koristi v ukrepih in jih uporabljajo. Kljub temu, da znotraj ponujenih ukrepov najdejo takšne, ki jim pomagajo pri usklajevanju, vseeno potrebujejo še dodatno pomoč (npr. varuška, natančnejša organizacija službenih in družinskih obveznosti).

Laura den Dulk in drugi v tekstu *Work, Family and managerial attitudes and practices in the European workplace* ugotavljajo, da imajo vodje v podjetjih pomembno vlogo pri implementaciji družini prijaznih politik in pri komuniciranju o tej temi. Posledično imajo tudi močan vpliv na uporabo teh politik s strani zaposlenih ter na učinkovitost njihovega izvajanja. Vodje so namreč tisti, ki odločajo o tem, komu in kdaj odobriti posamezne družini prijazne ugodnosti (Den Dulk in drugi 2011, 2). Iz odgovorov, ki sva jih prejeli s strani srednjega menedžmenta, je moč razbrati, da se vodje v sodelujočih podjetjih ne zavedajo dovolj svoje pomembne vloge. Srednji menedžment je sicer projektu naklonjen – menijo, da tovrstne prakse prinašajo podjetju in zaposlenim pozitivne učinke. V praksi pa vodje niso bili proaktivni niti pri implementaciji projekta niti niso proaktivni pri njegovem izvajanju. Projekt CDPP podrejajo nemotenemu delovnemu procesu.

5.4.6 Analiza vprašalnikov za svetovalce

Anketni vprašalnik z 12 vprašanji sva poslali petim svetovalcem. Nanj so odgovorili trije svetovalci. Ena oseba, ki ni odgovorila na vprašalnik, je o temi vseeno izrazila svoje mnenje, kar sva pri interpretaciji upoštevali. Dodatnih sedem vprašanj sva zastavili direktorju Zavoda Ekvilib, ki je izvedbeni koordinator CDPP in hkrati tudi svetovalec. Vprašalnik je bil namenjen temu, da bi osvetlili pogled na tematiko z različnih zornih kotov. Svetovalci so namreč zunanji sodelavci podjetij pri izvajanju postopka pridobitve

certifikata. Kot neodvisni strokovnjaki imajo zaradi sodelovanja s podjetji drugačen uvid v postopek certificiranja in v dogajanje v podjetjih.

Po mnenju svetovalcev se podjetja največkrat odločajo za **PRIDOBITEV CERTIFIKATA** zaradi želje po izboljšanju delovnih pogojev zaposlenih, boljše podobe podjetja pri notranji in zunanji javnosti, konkurenčne prednosti podjetja na trgu ter formalizacije že uporabljenih neformalnih družini prijaznih ukrepov (glej tabelo 5.9, str. 115). *»Po mojem mnenju je ključno to, da imajo v podjetju kulturo dolgoročnega razmišljanja in delovanja ter da dajo človeškim virom primerno pozornost,«* meni eden izmed svetovalcev. Svetovalci ocenjujejo, da je odnos podjetij do projekta na splošno pozitiven, vendar je pri tem pomembno, zaradi katerih vzrokov so se podjetja odločila za sodelovanje. Največjo zavzetost opažajo pri podjetjih, ki so pristopila k projektu zaradi izboljšanja delovnih pogojev svojih zaposlenih. Pomemben je tudi odnos pooblaščenca oziroma predstavnika DPP v podjetju – ali je le-ta zavzet ali ne, ali jemlje projekt le formalno ali pa resnično verjame vanj. Projekt se korektno izvaja tam, kjer mu menedžment namenja dovolj časa in truda. Svetovalci menijo, da večina podjetij dobro sodeluje in da želijo podjetja s tem projektom doseči dejanske koristi za svoje zaposlene.

Pri **IZBIRANJU UKREPOV** imajo svetovalci v podjetju močno vlogo: so motivatorji, voditelji, moderatorji in komunikatorji med timom DPP in menedžmentom. Eden izmed svetovalcev meni: *»Določene stvari lahko vodstvu lažje obrazloži svetovalec, ki se mora izkazati s širino in razumeti, kako se projekt DPP vpenja v celovit sistem vodenja podjetja. Projekti, ki niso ustrezno integrirani v delovanje podjetja, lahko z odhodom enega človeka tudi odmrejo. Naloga svetovalca je, da naredi vse, da DPP ne bi bil "one man band" zadeva.«* Svetovalci v podjetjih vodijo delavnice in tudi sodelujejo pri končnem izboru ukrepov. Ukrepe podjetja po mnenju svetovalcev izbirajo na podlagi dejanskih potreb zaposlenih, glede na zmožnosti podjetja ter glede na smiselnost, aktualnost in izvedljivost ukrepov (glej tabelo 5.11, str. 117).

Podjetja so ukrepe izbrala iz ponujenega kataloga ukrepov. Prvotno je bil katalog sestavljen na podlagi primera iz tujine in bi ga bilo potrebno po mnenju svetovalcev še korigirati in

prilagoditi našim razmeram. Ko je v projekt certificiranja vstopala druga generacija podjetij, je bil katalog že modificiran. Svetovalci so mnenja, da je katalog dobra baza idej. Predlagajo, da bi si podjetja izbrala ukrepe iz vseh področij, nujno pa vsaj en pomemben ukrep s področja delovnega časa. Ko bodo podjetja prve generacije vstopala v novo triletno obdobje in oddajala izvedbeni plan za implementacijo novih ukrepov, morajo obvezno izbrati naslednje ukrepe (če jih že niso implementirali):

- komuniciranje z zaposlenimi in zunanjo javnostjo;
- raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine;
- izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine.

Tisto, kar zaposlenim zagotavlja minimum pri usklajevanju družinskih in delovnih obveznosti, po mnenju svetovalcev podjetja že uporabljajo. Svetovalci navajajo, da so se podjetja že pred uvajanjem certifikata DPP ukvarjala s problematiko usklajevanja dela in družine. To je stalnica vsakodnevnega poslovanja, s katero se večinoma ukvarja kadrovska služba, ki pripomore k bolj sistematičnemu reševanju te problematike. Najpogosteje so podjetja to reševala na neformalni ravni, *»vendar imajo in bodo imela večje koristi tista podjetja, ki delajo sistematično in formalno«* je povedal eden izmed svetovalcev.

Eden izmed svetovalcev pove: *»Pri implementaciji je pomemben tim/koordinator DPP ter komunikacija, predvsem pa ukrepe podjetja osmislijo in jih naredijo življenjske s svojim načinom implementacije.«* Izhodišče za uspešno **IMPLEMENTACIJO UKREPOV** v podjetjih so aktivnosti, zapisane v akcijskem planu posameznega podjetja. Pri tem so naloge svetovalcev preverjanje, ali stvari tečejo po planu, opozarjanje na pomanjkljivosti in v primeru odstopanj z razgovorom ugotoviti vzroke in najti način za bolj smiselno implementacijo ukrepa. Po mnenju svetovalcev je pri realizaciji nekaterih ukrepov prihajalo do časovnega zamika. Na podlagi razgovorov svetovalci tudi ugotovijo ali so posamezni ukrepi podjetju in zaposlenim prinesli koristi. Kljub argumentom za in proti pri izboru ukrepov ter premisleku o realizaciji in posledicah izbranih ukrepov, se nekaterih koristi ne da natančno izmeriti. Tako so podjetja po mnenju svetovalcev ukrepe sicer izbrala premišljeno, učinki pa bodo najverjetneje vidni šele čez čas.

Podjetja se v procesu certificiranja redko obračajo na svetovalce, predvsem ob oddaji letnih poročil oziroma v primeru velikih organizacijskih sprememb. Med 1. in 2. letnim obiskom so svetovalci sicer opazili spremembe v podjetjih, vendar je to prekratko obdobje za spreminjanje organizacijske klime. Po enem letu so podjetja svetovalcem poročala o pozitivnih odzivih zaposlenih, po drugem letu pa so svetovalci že opazili konkretnjšo rabo ukrepov v podjetjih, pri čemer so si podjetja pridobila jasnejšo sliko o svojih izbranih ukrepih. *»Okoliščine so pri prijaviteljih za certifikat DPP specifične. V podjetjih ne obstaja splošno mnenje glede uvajanja certifikata, ne s strani vodstva in ne s strani zaposlenih,«* pove eden izmed svetovalcev (glej tabelo 5.17, str. 125).

Svetovalci navajajo, da so bili glavni **PROBLEMI**, s katerimi so se podjetja srečevala v prvem in drugem letu uvajanja projekta, naslednji:

- pomanjkanje časa;
- velike organizacijske spremembe;
- formalizacija ukrepov.

Težave so nastajale tudi zaradi slabe komunikacije, pri informiranju in izobraževanju vodij ter zaradi zaskrbljenosti in nepredstavljenosti rezultatov izbranih ukrepov (glej tabelo 5.13, str. 121).

GOSPODARSKA KRIZA na aktivnost podjetij na področju certifikata DPP še ni bistveno vplivala. Za podjetja, ki delujejo dolgoročno, se stvari niso bistveno spremenile. Večji vpliv krize se šele pričakuje in bo viden v naslednjih generacijah podjetij, ki so ali še bodo v postopku certificiranja. Sicer pa certifikat predstavlja nadstandard in v času krize se podjetja najprej odpovedo nadstandardom (glej tabelo 5.18, str. 125).

Svetovalci dobro ocenjujejo projekt, saj menijo, da je CDPP trenutno najpomembnejši družbeno odgovoren projekt na področju odnosa do zaposlenih in podjetjem ponuja dodatne dimenzije razmišljanja. Pomembna pomanjkljivost, ki jo pri tem navajajo svetovalci, so finance.

Projekt je prispevek k splošni kakovosti življenja v naši družbi. Morali bi doseči, da bi ga sprejelo čim več podjetij, predvsem pa, da bi kulturo DPP sprejela (ne samo formalno, temveč predvsem moralno) vodstva in začela to kulturo intenzivno vnašati v poslovni proces ter se truditi, da bi se te vrednote sprejele kot splošne vrednote podjetja. Izboljšave? – Predvsem poskrbeti, da bi ukrepi zaživel, da bi bilo delo na projektu članom tima v ponos (ne le dodatna obremenitev) in doseči, da bi zaposleni videli te ukrepe kot pripravljenost podjetja, da jim omogočijo čim več ugodnosti in da to ni pravica "sama po sebi", pač pa nagrada, ker delajo v tem podjetju. Sicer pa je treba pohvaliti dosedanje promocijo projekta, ki v veliki meri prispeva k temu, da se ideja DPP širi v ves slovenski prostor in postaja del naše splošne kulture, pove en izmed svetovalcev.

Teorija o zunanjih in notranjih svetovalcih pravi, da je slaba stran zunanjih svetovalcev za organiziranje poslovanja v tem, da potrebujejo nekaj časa, preden zberejo ustrezne podatke. Obstaja tudi nevarnost, da ne zberejo vseh relevantnih podatkov, zaradi česar težje pravilno svetujejo in usmerjajo podjetje. Ne glede na to pa imajo zunanji strokovnjaki nekatere prednosti pred domačimi:

- niso obremenjeni s preteklostjo svoje organizacije;
- niso preobčutljivi glede svojih predlogov;
- suvereno lahko prenašajo in primerjajo izkušnje iz drugih organizacij.

Najučinkoviteje je osnovati posebne ekipe, ki jih sestavljajo strokovnjaki iz organizacije in zunanji svetovalci (Ivanko 2004, 70), tako kot je tudi v praksi CDPP.

5.5. Preverjanje predpostavk in ugotovitve

Po pregledu teoretičnih izhodišč sva za okvir najini empirični raziskavi postavili šest predpostavk, ki se nanašajo predvsem na odnos podjetij do projekta CDPP ter do teme usklajevanja delovnega in družinskega življenja zaposlenih.

Predpostavke sva preverjali na podlagi pregleda akcijskih planov podjetij, njihovih 1. in 2. letnih poročil, poročil svetovalcev ter anketnih vprašalnikov, ki so bili namenjeni trem

različnim skupinam (predstavnikom podjetij, srednjemu menedžmentu v podjetjih in svetovalcem). Dobljene rezultate sva primerjali s teoretskimi izhodišči o tematici usklajevanja.

P1: K certificiranju so se prijavila podjetja, ki so že pred pristopom k projektu uporabljala formalne in/ali neformalne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine svojih zaposlenih.

Od 21 vprašanih predstavnikov podjetij jih je večina (90,5 %) odgovorilo, da so v njihovem podjetju že pred pristopom k CDPP uporabljali formalne in/ali neformalne družini prijazne ukrepe. Od 13 vrnjenih vprašalnikov, namenjenih srednjemu menedžmentu, so prav tako iz večine podjetij (92,3 %) poročali, da so družini prijazne ukrepe uporabljali že pred uvedbo certifikata. Odgovori predstavnikov podjetij in srednjega menedžmenta so usklajeni. Da je večina podjetij že pred uvedbo CDPP uporabljala formalne in/ali neformalne družini prijazne ukrepe, so potrdili tudi odgovori svetovalcev.

Dve podjetji pred uvedbo CDPP nista uporabljali družini prijaznih ukrepov. Iz odgovorov je razvidno, da zaposlenim sicer niso nudili takšnih ukrepov, kot jih ponuja certifikat, kljub temu pa so v svojem vsakodnevnem delovanju namenjali pozornost skrbi za zaposlene. Projekt CDPP jim pomeni nekakšen okvir, znotraj katerega lahko bolj sistematično pristopajo k skrbi za zaposlene.

Cook (2009) govori, da so družini prijazne politike v organizacijah sicer neobvezne, vendar simbolizirajo skrb in podporo zaposlenim in njihovim družinam. Tako organizacije, ki v svoje poslovanje formalno vključijo družini prijazne politike, svoji ožji in širši javnosti jasno sporočajo, da v svoje organizacijske vrednote vključujejo skrb za zaposlene in njihove družinske člane (Cook 2009, 206–211). Med vrednotami, ki so jih podjetja v najini raziskavi navajala kot pomembne znotraj projekta, so večkrat poudarjali utrjevanje vrednote družini prijazno podjetje ter lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Podjetja, ki so se vključila v projekt, so s tem jasno poudarila, da je skrb za zaposlene ena izmed njihovih prioritet. Uporaba družini prijaznih ukrepov še pred uvedbo certifikata jim je olajšalo proces certificiranja, saj so formalizirali že uporabljene ukrepe in jim uvajanje že znanih ukrepov tako ni predstavlja velikih sprememb. Pomanjkljivost pri

tem je lahko le ta, da podjetja niso dovolj premislila, katere nove ukrepe bi še lahko uvedla glede na potrebe svojih zaposlenih. Kljub temu CDPP bistveno spremeni vidik družini prijaznih politik prav s tem, da zahteva njihovo formalizacijo in s tem legitimira uporabo ukrepov v podjetjih.

Iz analize vprašalnikov za predstavnike podjetij, srednji menedžment in svetovalce sva ugotovili, da so se k CDPP v glavnem prijavila podjetja, ki so že pred pristopom k projektu uporabljala formalne in/ali neformalne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine svojih zaposlenih. Poleg tega so podjetja navajala (vsa mala in vsa srednje velika ter večina – 80 % – velikih podjetij), da je eden izmed pomembnejših razlogov za pristop k CDPP prav formalizacija že obstoječih in neformalnih družini prijaznih ukrepov. ***Iz povedanega sklepava, da se P1 potrjuje.***

P2: Za certificiranje se v primerjavi s srednje velikimi in malimi podjetji pogosteje odločajo velika podjetja.

V vzorcu 21 podjetij, vključenih v raziskavo, je sodelovalo šest malih podjetij, pet srednje velikih podjetij in deset velikih podjetij. Velika podjetja predstavljajo 47,6 % v najinem raziskovalnem vzorcu, mala podjetja pa 28,5 %. Prevladujejo torej velika podjetja.

Od leta 2007 do 2010 je osnovni certifikat prejelo 64 podjetij. Od tega velika podjetja predstavljajo 45,3 %, srednje velikih podjetij je 26,6 %, malih pa 28,1 %. Razvidno je, da med vsemi prejemniki osnovnega CDPP prevladujejo velika podjetja. Razlog, da se velika podjetja pogosteje odločajo za pristop k certificiranju, je, da so v javnosti bolj opazna in se morajo zato hitreje odzivati na institucionalne pritiske ter na družbeno-socialne trende. Scheibel in Dex (1998) ugotavljata, da so javni pritiski ključni faktor za vpeljevanje družini prijaznih politik v organizacije. Pritiski so večji v velikih organizacije kot v malih (Scheibel in Dex 1998, 586–599). V najini raziskavi se je pokazalo še – kar potrjuje tudi teorija – da večje organizacije uvajajo družini prijazne politike zaradi boljše podobe v javnosti. Večja podjetja zaradi tega močno poudarjajo družbeno odgovorno ravnanje navzven, k čemer jih sili še konkurenčnost v njihovem poslovnem okolju. Nezanemarljiva je tudi potreba po sklepanju formalnih dogovorov, ki se zdi v večjih podjetjih zaradi razvejane organizacijske

strukture večja kot v malih podjetjih. ***P2, ki pravi, da se za pristop k certificiranju pogosteje odločajo velika podjetja, se potrjuje.***

P3: Pri implementaciji ukrepov so uspešnejša mala podjetja.

Mala podjetja, zajeta v najin vzorec, so si izbrala povprečno manj ukrepov kot velika podjetja (mala podjetja povprečno 7,7 ukrepov, velika podjetja pa 9,3 ukrepe). Od tega so mala podjetja v prvih dveh letih povprečno v celoti implementirala 58,7 % vseh izbranih ukrepov, velika podjetja pa 72 % vseh izbranih ukrepov. Na prvi pogled so torej pri implementaciji uspešnejša velika podjetja. Toda – velika podjetja so imela po prvih dveh letih tudi več neizvedenih ukrepov (11,8 %) kot mala (6,5 %).

Teorija pravi, da v manjših organizacijah pogosteje kot v večjih razvijejo in uporabljajo neformalne ukrepe. Pri tem lahko zaposleni čutijo celo večjo podporo s strani delodajalcev kot v večjih, kjer je v praksi težje uresničevati sprejete programe in politike. Dokumentacija, ki sva jo pregledali, je to potrdila tudi v organizacijah prve generacije CDPP. Predpostavljali sva, da v manjših organizacijah zaradi majhnega števila zaposlenih lažje prepoznavajo potrebe zaposlenih. Vendar je v manjših organizacijah tudi več medosebne komunikacije in s tem več neformalnega dogovarjanja o izvajanju družini prijaznih ukrepov. Velik razpon neformalnega dogovarjanja je lahko razlog, da so bila manjša podjetja pri implementaciji družini prijaznih ukrepov manj uspešna od velikih, saj so uspešno izvajala ukrepe kljub temu, da le-ti niso bili formalno implementirani. ***P3, ki pravi, da so pri implementaciji ukrepov uspešnejša mala podjetja, se ne potrjuje.***

P4: Podjetja so se odločila pristopiti k projektu zato, da bi izboljšala kazalce svoje notranje in zunanje uspešnosti.

Že ob začetku raziskave sva vedeli, da po prvih treh letih projekta učinki le-tega še ne bodo vidni. Zato namen te predpostavke ni preverjati končne učinke in rezultate, ampak le motivacijo podjetij za pristop k projektu. V svojih akcijskih planih podjetja opredeljujejo, kakšne rezultate in koristi želijo doseči z izbranimi ukrepi. Navajajo tako notranje učinke, ki naj bi se kazali v pozitivnem odnosu zaposlenih do dela, kot tudi zunanje učinke, ki naj bi se kazali v dobri zunanji podobi.

Kot notranje učinke najpogosteje navajajo naslednje koristi in rezultate:

- povečanje motiviranosti zaposlenih za delo;
- večja učinkovitost zaposlenih pri delu;
- večje zadovoljstvo zaposlenih;
- izboljšanje organizacijske klime in povečanje pripadnosti zaposlenih podjetju.

Najpogostejše koristi in rezultati, ki jih podjetja navajajo kot zunanje učinke, so:

- večji ugled pri zaposlenih in v zunanjih javnostih;
- povečanje konkurenčnosti podjetij pri iskanju novih kadrov;
- prepoznavnost podjetja kot družbeno odgovornega.

Spodbudno je, da podjetja s ponujenimi ukrepi kot eno glavnih koristi navajajo utrjevanje vrednot DPP. S tem pokažejo, da svojim zaposlenim želijo omogočiti lažje usklajevanje njihovega poklicnega in družinskega življenja. Zavedajo se tudi, da poudarjanje družbeno odgovornega ravnanja navzven vpliva na konkurenčnost v njihovem poslovnem okolju. Nekateri pričakovani rezultati kažejo tudi na to, da si podjetja želijo, da bi jim projekt prinesel ekonomske koristi (planirane odsotnosti z dela, zmanjšanje bolniških odsotnosti, zmanjšanje fluktuacije, možnost zaposlovanja strokovnejšega kadra). Podjetja so torej kot motiv za pristop navedla kazalce, ki vplivajo na notranjo in zunanjo uspešnost.

Mnenje anketirancev je, da po uvedbi certifikata v podjetjih ni vidnejših sprememb. Podjetja le splošno ocenjujejo, da se je zadovoljstvo zaposlenih povečalo. Ker pa ne spremljajo učinkov posameznih ukrepov dovolj natančno, raziskave ne moreva podkrepiti z rezultati, ki bi kazali na to, da so se kazalci zunanje in notranje uspešnosti podjetij dejansko izboljšali.

Na podlagi razlogov, ki jih podjetja navajajo za vstop k certifikatu, se P4 potrjuje. Da družini prijazne politike prispevajo k vzpostavitvi dobre organizacijske kulture in k večji učinkovitosti zaposlenih, kažejo različne študije, ki poudarjajo tudi pozitiven vpliv tovrstnih praks na to, kako organizacijo obravnavajo finančni trgi. Motivi, ki so jih podjetja

naštela za vstop k CDPP, kažejo na to, da so se odločila za pristop, ki bi izboljšal kazalce notranje in zunanje uspešnosti. Za konkretnije rezultate pa meniva, da je potrebno daljše časovno obdobje, da bi se le-ti sploh pokazali. Dlje časa kot v organizaciji potekajo družini prijazni programi, bolj se jih zaposleni zavedajo, hkrati pa se bodo podjetja naučila spremljati njihove učinke bolj sistematično. Empirično spremljanje učinkov bo namreč šele pokazalo, kakšne pozitivne spremembe na dolgi rok prinaša CDPP podjetjem.

P5: Vključenost vodstvenega kadra in njihov odnos do družini prijaznih politik vpliva na uspešnost izvajanja ukrepov.

Iz 21 podjetij, kamor sva poslali ankete, namenjene srednjemu menedžmentu, sva dobili 13 (61,9 %) odgovorjenih anketnih vprašalnikov. Organizacijska struktura v malih podjetjih je pogosto takšna, da nima srednjega menedžmenta. Tako je treba pri sklepanju upoštevati, da je verodostojnost podatkov zmanjšana. K temu prispevajo tudi kratki in okrnjeni odgovori anketirancev.

Kljub vsemu je iz odgovorov srednjega menedžmenta razvidno, da se vodje v podjetjih ne zavedajo dovolj pomembnosti svoje vloge pri uvajanju in izvajanju družini prijaznih politik v podjetju:

- pri implementaciji družini prijaznih ukrepov ne navajajo svoje vloge. Na vprašanje, kako je potekala implementacija in izvedba ukrepov v njihovi enoti, odgovarjajo, da je za implementacijo v glavnem odgovorno podjetje. Kakšen je natančnejši potek implementacije v njihovi enoti ali kakšna je pri tem njihova vloga, ne navajajo. Navajajo pa, da se pri implementaciji in izvajanju ukrepov soočajo s težavo pri organizaciji dela, ki je zaradi koriščenja ukrepov lahko težavnejša;
- vodje lahko s svojim odnosom vplivajo na učinkovito implementacijo politik za lažje usklajevanje med delom in zasebnim življenjem, zato je izobraževanje vodij pomembno – še posebej takrat, ko se uvajajo novi ukrepi (Bond in Wise 2003 in Kossek in Hammer 2008 v Den Dulk in drugi 2011, 20). Ker v večini podjetij niso organizirali izobraževanj ali usposabljanj za vodje na temo DPP, vodje nimajo zadostne podlage, da bi znali na tem področju ustrezno reagirati na potrebe svojih zaposlenih. Nimajo natančnejših smernic, kako svoje podrejene redno obveščati o

ukrepov, kako jih spodbujati k njihovi uporabi, jim pomagati pri lažjem usklajevanju njihovih delovnih in družinskih obveznosti ter kako spremljati izvajanje ter učinke ukrepov. Vprašljiva je tudi njihova informiranost o tem, katere ukrepe njihovo podjetje zaposlenim ponuja, ter pod kakšnimi pogoji lahko kot vodje zaposlenim koriščenje ukrepov odobrijo;

- način, kako svoje podrejene obveščajo o njihovih ugodnostih, kaže na to, da komunikacijo pogosto prepuščajo podjetju in drugim službam v podjetju. Sami premalokrat osebno komunicirajo s svojimi zaposlenimi ter premalo individualno rešujejo težave pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti svojih podrejenih;
- kljub temu, da imajo vodje do družini prijaznih praks izoblikovano pozitivno mnenje in prepoznajo težave svojih zaposlenih pri usklajevanju dela in družine, jih ne spodbujajo k uporabi ukrepov, niti ne vodijo natančnih evidenc o potrebah svojih zaposlenih in o koriščenju družini prijaznih ukrepov s strani svojih podrejenih. Tako večinoma tudi ne uporabljajo posebnih mehanizmov, s katerimi bi spodbujali zaposlene k uporabi ukrepov. Po njihovem mnenju je dovolj že to, da so ukrepi zaposlenim na voljo. Vodje zaposlenim pogosto prepuščajo, da se med seboj dogovorijo o organizaciji dela in koriščenju ukrepov, vodje pa odobrijo koriščenje ukrepov na podlagi formalne upravičenosti do le-teh;
- teorija pravi, da so vodje le redko vzor svojim podrejenim pri koriščenju družini prijaznih ukrepov (Den Dulk in drugi 2011, 2). V najini raziskavi se izkaže drugače. Večina anketiranih vodij odgovarja, da pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti uporabljajo ukrepe, ki jih ponujajo njihova podjetja, vendar le v skladu z možnostmi. Pogosto se namreč zgodi, da je koriščenje ukrepov oteženo zaradi prevelike količine dela. Sami torej koristijo ponujene ukrepe v primeru, ko to ne ovira delovnega procesa. Prav tako je pri odobritvah koriščenju zaposlenim za vodje najpomembnejše to, da delo nemoteno poteka naprej.

Lahko rečeva, da so anketirani vodje sicer naklonjeni družini prijaznim politikam v podjetju, vendar podrejene ne spodbujajo k uporabi ukrepov, ker postavljajo nemoten delovni proces na prvo mesto.

V najini raziskavi nisva prejeli odgovorov, ki bi kvantitativno potrjevali P5, saj vodje v svojih podjetjih le redko natančno evidentirajo uspešnost izvajanja družini prijaznih ukrepov. Ker teorija pravi, da je podpora srednjega menedžmenta ključna pri koriščenju družini prijaznih politik s strani zaposlenih (Den Dulk in drugi 2011, 17), sva P5 poskušali analizirati kvalitativno – glede na odgovore srednjega menedžmenta. ***P5 glede na dane podatke z gotovostjo ne moreva potrditi.*** Meniva pa, da je opazen ravnodušen odnos vodij do tematike usklajevanja in da to vpliva na uspešnost izvajanja družini prijaznih politik. Če bi bili vodje bolj izobraženi na tem področju in bi tako strokovneje pristopali k problematiki DPP, bi svoje podrejene pogosteje spodbujali h koriščenju ukrepov in bi bolj sistematično beležili rezultate, s čimer bi tudi lažje povečali uspešnost projekta CDPP.

Leta 2005 je bila v treh evropskih državah (Nizozemska, Velika Britanija in Slovenija) narejena raziskava o izkušnjah in odnosu vodij do politike usklajevanja med delovnim in zasebnim življenjem. Raziskava je vključevala iz vsake države po eno podjetje iz finančnega sektorja. Pri tem so bile upoštevane specifikke delovnega mesta ter zakonodajni in družbeni kontekst. V slovenskem podjetju je bilo intervjuvanih sedem oseb na vodilnih položajih. Izkazalo se je, da je usklajevanje delovnega in zasebnega življenja razumljeno ožje – kot usklajevanje med delom in družino, skrb za družino pa je še vedno predvsem stvar žensk. Čeprav imajo zaposleni formalno pravico do uporabe družini prijaznih politik, te politike niso del organizacijske strategije in so v organizaciji postranskega pomena. Vodje so posredno zavračali odgovornost podjetja do te tematike, nekateri so bili celo mnenja, da so družini prijazne politike lahko v nasprotju z organizacijskimi cilji. Raziskava je pokazala, da vodje gledajo na obravnavano tematiko na tri različne načine:

- družini prijazne politike lahko negativno vplivajo na delovni proces;
- družini prijazne politike lahko pripomorejo k predanosti in produktivnosti zaposlenih;
- podpreti starše na delovnem mestu je moralna dolžnost vodij.

Največkrat se vodje poslužujejo vseh treh načinov, v Sloveniji pa je še posebej močna etična drža, ko se vodje počutijo moralno dolžni omogočiti staršem lažje usklajevanje. Pri

tem se znajdejo v konfliktni situaciji, saj morajo pri svojem delu usklajevati tako potrebe svojih zaposlenih kot tudi organizacijske potrebe, kar je pri močni intenzifikaciji dela in pomanjkanju delovne sile še posebej težko. Vodje pri tem postavljajo nemoten delovni proces na prvo mesto, na pristop k problematiki pa vpliva tudi njihov družinski status (Den Dulk in drugi 2011, 1–26). Tako kot v tej raziskavi, se je tudi znotraj prve generacije podjetij v projektu CDPP jasno izkazalo, da je podpora vodij politikam za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja ključna za uporabo teh politik s strani zaposlenih.

P6: Podjetja, ki vidijo v certificiranju večje koristi kot le zunanji ugled, se bodo po pridobitvi polnega certifikata ponovno odločila za vključitev v projekt.

Že pri P3 sva potrdili, da so se podjetja odločila za pristop k certificiranju zaradi izboljšanja svojih zunanjih in notranjih kazalcev uspešnosti. V certificiranju torej vidijo večje koristi kot le zunanji ugled. Nobeno podjetje ne navaja le zunanjega ugleda kot glavni in edini motiv za vključitev v projekt. Obstajajo tudi podjetja, ki za vključitev v projekt zunanjega ugleda sploh niso navedla. Pomemben je tudi podatek, da podjetja še niso imela signifikantnih učinkov v okviru projekta, vendar pa verjamejo, da jim bo projekt na dolgi rok prinesel pozitivne zunanje in notranje rezultate. Podjetja se namreč spopadajo z nenehnimi spremembami, konkurenco, globalizacijo, informacijsko revolucijo ipd. Eden izmed načinov spopadanja s spremembami je spremembam prilagojeno ravnanje s človeškimi viri. Znotraj tega je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih vedno bolj aktualna tema, ki postaja pomemben del strategij ravnanja s človeškimi viri v podjetjih ter dolgoročno gledano prispeva k celoviti organizacijski uspešnosti.

Od 21 podjetij, ki so nama odgovorili na anketni vprašalnik, so vsa izrazila željo po ponovni vključitvi v projekt po prejemu polnega certifikata. V prvih treh letih projekta so podjetja videla, kje so njihove pomanjkljivosti in kje njihove priložnosti za izboljšanje in nadgradnjo projekta. Želja po nadaljnjem sodelovanju v projektu kaže na to, da podjetja v projekt verjamejo. Zavedajo se, da so s CDPP v svoje delovanje implementirala spremembe, ki jih je potrebno vzdrževati in nadgrajevati.

Po prvem triletju je 10. decembra 2010 na slavnostni podelitvi prejelo polni certifikat Družini prijazno podjetje 19 podjetij. Eno podjetje je v stečajnem postopku, za eno podjetje pa se je revizorski svet odločil, da mu ne podeli polnega certifikata. Nobeno podjetje ni izjavilo, da se želi izključiti iz projekta. Iz vsega povedanega sklepava, da se ***P6 potrjuje***.

6 SKLEPNE UGOTOVITVE

V pričujoči nalogi sva avtorici analizirali organizacijski vidik projekta CDPP: kako so podjetja vpeljala projekt v svoje vsakodnevno poslovanje in kako so ga izvajala v prvih treh letih. Pri tem sva se osredotočili na identifikacijo problemov, ki so nastali ob uvajanju tovrstne inovacije pri ravnanju s človeškimi viri, ter iskali tiste organizacijske mehanizme, ki omogočajo spremembe in pripomorejo k njihovi uspešnosti. Zaključiti želiva s kritičnim pogledom na celoten projekt.

Raziskave kažejo, da se za uvajanje družini prijaznih politik pogosteje odločajo velika podjetja ter podjetja v javnem sektorju, saj so bolj podvržena institucionalnim pritiskom in morajo zaradi svoje vidnosti bolj paziti na svojo podobo v javnosti. V preteklih raziskavah so ugotovili tudi, da so v malih podjetjih ter v podjetjih zasebnega sektorja družini prijazni ukrepi pogosteje predmet neformalnega dogovarjanja. V podjetjih prve generacije, ki so pristopila k projektu CDPP in so sodelovala v najini raziskavi, prevladujejo velika podjetja in podjetja zasebnega sektorja. S pristopom k projektu CDPP so se podjetja odločila, da bodo problematiko usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti svojih zaposlenih pričela reševati bolj zavzeto, transparentno in dosledno.

Že pred pristopom k projektu so svojim zaposlenim podjetja nudila formalne in/ali neformalne možnosti za njihovo lažje usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. To kaže na to, da imajo podjetja pozitiven odnos do svojih zaposlenih. Zaposlene ter njihove želje in potrebe poskušajo upoštevati, saj vedo, da so zaposleni glavni nosilci delovne uspešnosti. Ker v svojem vsakodnevnem delovanju podjetja želijo namenjati pozornost skrbi za zaposlene, so projekt CDPP vzeli kot priložnost, da k temu pristopijo bolj sistematično ter s formalizacijo ukrepov legitimirajo njihovo uporabo. Podjetja tudi vedo, da je skrb za zaposlene del družbeno odgovornega ravnanja, ki v očeh javnosti prinaša večji ugled in s svojimi pozitivnimi učinki na zaposlene pripomore k boljšim poslovnim izidom.

Motivi za pristop k projektu so pomembni za njegovo uspešno izvajanje. Ne glede na velikost in sektor podjetja navajajo enake razloge za pristop k projektu, razlike se pojavijo

le v rangiranju teh razlogov. Podjetja so želela z utrjevanjem družini prijazne organizacijske kulture predvsem vplivati na izboljšanje svojega notranjega delovanja. Poleg tega jim je pomembno tudi to, kako se predstavljajo navzven in kako so sprejeta s strani zunanjih javnosti. Motivi, ki so jih podjetja našela, kažejo na željo delovati v pravi smeri – z utrjevanjem družini prijaznih vrednot izboljšati svoje notranje in zunanje kazalce uspešnosti. Vendar sva opazili, da podjetja pri tem bolj sledijo poslovnim trendom in teoretičnim okvirjem s področja usklajevanja, manj pa prilagajajo motive svojim lastnim poslovno-organizacijskim potrebam in željam. Večkrat se je namreč zgodilo, da so različna podjetja našela enak nabor motivov, čeprav se nahajajo v različnih organizacijskih situacijah.

Družini prijazni ukrepi, ki so si jih podjetja izbrala, so vzvodi za uresničitev motivov. Že pri izboru ukrepov so nastale težave. Izbor ukrepov v vseh primerih ni bil dobro premišljen in ustrezen. Prilagojenost ukrepov podjetju in zaposlenim je ključnega pomena za uspešno izvajanje projekta CDPP. Ukrepi bi morali reševati konkretne probleme in biti povezani z delovnim okoljem in razmerami v podjetju. Kot sva že povedali, v mnogih primerih potrebe zaposlenih niso bile identificirane. Smiselna bi bila predhodna raziskava o potrebah zaposlenih na področju usklajevanja med zasebnimi in poklicnimi obveznostmi. Kot del projekta bi lahko imela podjetja za to predviden čas v začetni fazi pridobivanja osnovnega certifikata (še pred izborom ukrepov). Za lažjo izvedbo predlagava, da bi standardiziran osnutek raziskave o potrebah zaposlenih pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja pripravila kar izvedbena organizacija za projekt CDPP. Da bi zaposleni lažje izrazili svoje potrebe v prehodni raziskavi, predlagava tudi, da bi jim bil na voljo vpogled v celoten katalog družini prijaznih ukrepov. Na podlagi dobljenih rezultatov bi podjetja lahko izluščila najbolj primerne ukrepe za svoje zaposlene, ki bi ustrezali tudi delovnemu okolju. Projekt CDPP bi bil tako zagotovo bolj uspešno izpeljan, njegovi učinki pa konkretnejši.

Podjetja tudi niso upoštevala svoje organizacijske strukture in izbranih ukrepov niso prilagajale potrebam zaposlenih znotraj različnih organizacijskih enot (takšne težave imajo predvsem velika podjetja zaradi številnih organizacijskih enot in dejavnosti). Nameni, koristi, rezultati in realizacija posameznih ukrepov so bili pogosto presplošno zastavljeni in

nerelni. Podjetja nimajo prave predstave o tem, kako bo skupek njihovih izbranih ukrepov vplival na poslovanje. Predlagava, da v primeru, ko podjetja ugotovijo, da posamezen ukrep ne zaživi (zaposleni ga ne uporabljajo, ni uspešno formaliziran in implementiran), le-tega izločijo ali ga nadomestijo z ustreznijšim. Predlagava tudi, da ukrepe, ki se izkažejo za uspešne, nadgrajujejo. Ustreznost ponujenih ukrepov podjetja lahko ugotovijo z rednim in natančnim spremljanjem uporabe ukrepov ter z mnenjskimi raziskavami. Izvedbena organizacija projekta CDPP je v ta namen med tri obvezne ukrepe vključila redne raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine.

Eno izmed večjih težav podjetjem povzroča spremljanje evidenc. Družini prijazne politike v podjetjih za svojo uspešnost potrebujejo formalizacijo. Projekt CDPP pomeni prav to – formalizacija pa med drugim zahteva tudi natančno sledenje uspešnosti izvajanja zastavljenih ukrepov in aktivnosti. Podjetja lažje in pogosteje spremljajo kvantitativne učinke ukrepov kot pa kvalitativne. Izvajanje ukrepov večkrat spremljajo le v okviru nujnih letnih poročil v sklopu projekta CDPP, kar pa je nezadostno in pomanjkljivo. Podjetja morajo, če želijo ugotavljati in spremljati učinke posameznih ukrepov, vzpostaviti sistem spremljanja, ki zagotavlja čim bolj objektivno merjenje s konkretnimi kazalniki. Brez rednega in natančnega vodenja evidenc ne morejo spremljati koristi, ki jim jih prinašajo posamezni ukrepi, niti ne morejo slediti soodvisnosti ukrepov in njihovemu celovitemu učinkovanju. Tako podjetja nimajo točne predstave o tem, kaj projekt prinaša njihovim zaposlenim in kaj sami organizaciji. V primeru učinkovite evalvacije bi lahko podjetja prilagajala svoje ponujene ukrepe spreminjajočim se potrebam svojih zaposlenih in svojim poslovnim procesom.

Vsa podjetja, ki so sodelovala v najini raziskavi, so izbrala vsaj en ukrep s področja delovni čas in politika informiranja in komuniciranja. S teh dveh področij so najpogosteje izbrani ukrepi otroški časovni bonus in fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda ter informacijske platforme in odnosi z javnostmi. Te ukrepe so podjetja večinoma uspešno izvajala v obdobju prvega in drugega leta projekta. Poleg vodenja evidenc o koriščenju in učinkih ukrepov se problemi, ki so nastajali pri implementaciji ukrepov, tičejo predvsem njihove formalizacije. Opazili sva, da imajo podjetja (predvsem velika) pri implementaciji

ukrepov težave z njihovo formalizacijo v smislu pripravljanja in urejanja dokumentov v zvezi s posameznim ukrepom. Mala podjetja pa znotraj uradno sprejetih ukrepov še zmeraj uporabljajo veliko družini prijaznih aktivnosti na neformalni ravni. Najina raziskava je pokazala še, da podjetja pogosto bolj dosledno izvajajo tiste ukrepe, ki so bolj podporne narave in le posredno vplivajo na usklajevanje. Mnenja sva, da bi morala podjetja izbirati med takimi ukrepi, ki bi čim bolj direktno in učinkovito pripomogla k lažjemu usklajevanju družinskih in poklicnih obveznosti svojih zaposlenih in ki hkrati ne bi prinašali negativnih posledic. Znotraj formalno sprejetih ukrepov je neformalno delovanje do neke meje neizogibno in celo nujno potrebno za sproščeno vzdušje med zaposlenimi.

Po uvedbi družini prijaznih ukrepov morajo podjetja vzpostaviti razmere, ki omogočajo in podpirajo uvajanje projekta CDPP v vse poslovne segmente organizacije. Pri tem igra pomembno vlogo srednji menedžment. V raziskavi vključenih podjetjih se zaposleni največkrat za koriščenje ukrepov obračajo na neposredno nadrejene (izjema so mala podjetja, kjer zaradi majhnega števila zaposlenih pogosto ni srednjega menedžmenta). To pomeni – kakor pravi tudi teorija – da so vodje tisti, ki imajo neposreden stik z zaposlenimi ter vedo, kakšne so njihove težave glede usklajevanja. Vodje tudi odločajo, komu in kdaj odobriti posamezne družini prijazne ukrepe. V najini raziskavi se je izkazalo, da je srednji menedžment naklonjen projektu CDPP in da vodje tudi sami večkrat posežejo po uporabi posameznih ukrepov. Kljub temu se ne zavedajo dovolj pomembnosti svoje vloge pri uvajanju in izvajanju projekta. Meniva, da je to posledica tega, da vodje s področja usklajevanja niso imeli dovolj izobraževanj, kjer bi dobili natančnejše smernice, kako svoje podrejene redno obveščati o ukrepih, kako jih spodbujati k njihovi uporabi, jim pomagati pri lažjem usklajevanju njihovih delovnih in družinskih obveznosti ter kako spremljati izvajanje in učinke ukrepov. Težava, s katero se sooča srednji menedžment pri implementaciji in koriščenju družini prijaznih ukrepov, je tudi v prevelikem obsegu dela in organizaciji nemotnega delovnega procesa. Glede usposabljanja srednjega menedžmenta je za naslednje generacije podjetij uveden obvezen ukrep izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine. Glede prevelikega obsega dela in organizacije nemotnega delovnega procesa ni enostavnih rešitev. Potrebna je dobra in premišljena organizacija znotraj tega, kar delovni proces omogoča, ter spremembe v organizaciji dela. Rešitve bi

bilo treba iskati za vsak ukrep posebej. V podporo bi bila dobra medosebna komunikacija med vodji in njihovimi podrejenimi ter iskanje individualnih rešitev. Za izboljšanje komunikacije je s strani izvedbene organizacije projekta CDPP uveden še en obvezen ukrep: komuniciranje z zaposlenimi in zunanjo javnostjo. S tem ukrepom bodo zaposlenim z različnimi komunikacijskimi orodji predstavili družini prijazne ukrepe, ponudili jim bodo priložnost javne obravnave tovrstne tematike ter razprave o njihovih problemih v zvezi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Prav tako bo podjetje v zvezi z aktivnostmi na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja svojih zaposlenih komuniciralo s svojimi zunanjimi deležniki in svoje družini prijazne politike navzven predstavljajo kot sestavni del organizacijske kulture. Vsekakor bi bile potrebne tudi spremembe v sami organizacijski kulturi in strukturi družini prijaznih podjetij. Kot pravijo Den Dulk in drugi (2011) bi bil pomemben korak že to, da bi podjetja pri svojih poslovnih odločitvah upoštevala potrebe zaposlenih po usklajevanju dela in zasebnega življenja (Den Dulk in drugi 2011, 20).

Vseh podrobnosti, ki se tičejo implementacije, uporabe in učinkov družini prijaznih ukrepov v podjetju, nisva mogli vnaprej predvideti in natančno definirati. Podjetja v vprašalnikih odgovarjajo, da po treh letih projekta še niso opazila večjih sprememb. Kljub temu verjamejo, da jim bo projekt sčasoma prinesel pozitivne učinke. Zato so se tudi vsa v raziskavo vključena podjetja odločila, da po prvih treh letih nadaljujejo s projektom. Prednosti in slabosti projekta se pokažejo šele čez čas. Ker sva raziskovali prvo generacijo podjetij, vključenih v CDPP, meniva, da se vsi sodelujoči (podjetja, nosilna organizacija projekta, svetovalci in ostali sodelujoči) sproti učijo, s čimer se pokažejo tudi priložnosti za izboljšave.

Naloga podjetij je, da odpravijo pomanjkljivosti, ki so se pojavile v prvih treh letih projekta (formalizacija, evidence ipd.). Zdi se nama bistveno, da podjetja vzpostavijo organizacijsko kulturo, ki podpira vrednote DPP ter da skupini in odgovorni osebi za projekt CDPP v podjetju ponudijo priložnost, da bolj angažirano vodijo in spremljajo projekt. Podjetja bi morala tudi znotraj svojega poslovanja vzpostaviti dobro medsebojno sodelovanje ter ostale mehanizme (npr.: kadrovske oddelek vodi evidence, oddelek za komuniciranje skrbi za

ažurno in natančno obveščanje, tehnična podpora ipd.), ki bi omogočali uspešno izvajanje projekta. Če bi podjetja korektno pripravila podlago za izvedbo, bi imel srednji menedžment lažjo nalogo. Podpora podjetij – skupaj z ustreznim izobraževanjem vodij s področja usklajevanja – bi jim omogočala lažjo koordinacijo potreb zaposlenih z zahtevami podjetja. Naloga izvedbene organizacije je redno spremljati domače in mednarodne novosti in aktualnosti s področja DPP ter jih prilagojene našemu okolju vključevati v slovenski projekt. Njihova naloga je tudi skrb, da projekt živi in privablja k sodelovanju in vključevanju vedno nova podjetja ter da je projekt dobro promoviran v širši javnosti. Prav tako so zadolženi tudi za koordinacijo s strokovnjaki (revizorski svet in svetovalci). Ker svetovalci usmerjajo potek projekta v podjetju, predlagava, da že ob izboru ukrepov aktivneje sodelujejo s podjetji, da bodo ta izbrala takšne ukrepe, ki bodo čim bolj neposredno prispevali k lažjemu usklajevanju. Predlagava tudi več stika med svetovalci in podjetji (ne le v času letnih poročil), da bi se napake in pomanjkljivosti lahko sproti odpravljale. V prvi generaciji podjetij je bilo v izvajanju projekta vsako leto čutiti napredek. Vsekakor je za uspešnost projekta pomembno dobro sodelovanje med vsemi akterji ter dolgoročno razmišljanje in delovanje podjetij v smeri pozornosti človeškim virom.

Dodajava še, da je potreben premik v razumevanju: na eni strani usklajevanje med delom in družino in na drugi usklajevanje med delom in zasebnim življenjem. Pomembne nedelovne obveznosti se ne nanašajo vedno le na skrb za otroke. Z zaposlitvijo je treba usklajevati tudi druge življenjske aktivnosti (skrb za pomembne druge v družini in izven nje, študijske obveznosti, prostovoljno delo, prosti čas itd.). Takšno razumevanje zajema vse zaposlene. V raziskavi sodelujoča podjetja se sicer trudijo, da bi vsem svojim zaposlenim olajšala usklajevanje, ne le tistim z družino. Ker pa jih konkurenčno okolje s svojimi zahtevami sili k borbi za preživetje, skrb za zaposlene še vedno ni ena izmed njihovih prioritarnih nalog.

Najina naloga je obsegala celotno prvo generacijo podjetij, ki so se vključila v projekt CDPP in so po prvih treh letih še vedno ostala v procesu certificiranja. Kronološko sva zajeli prva tri leta, ko so podjetja pridobila najprej osnovni, nato pa še polni certifikat. Kljub temu, da sva zajeli celotno populacijo, pa je le-ta premajhna, da bi ugotovitve lahko

posploševali. Prav tako je triletno obdobje prekratek čas, da bi podjetja vpeljala projekt tako, da bi ga lahko suvereno izvajala. CDPP je bil za vključena podjetja inovacija, kar zahteva vzpostavitev razmer, ki omogočajo spremembe – družini primerno prijazno organizacijsko kulturo. Za uspešno nadaljevanje projekta je treba upoštevati pomanjkljivosti, ki so se do sedaj že pojavile, ter jih odpraviti. V primeru, da pri tem ne bodo aktivno sodelovali vsi vključeni akterji, se lahko zgodi, da bo projekt zamrl. Vpliv na to ima tudi finančni okvir projekta. S tem, ko morajo podjetja plačati za pristop k projektu, obstaja možnost, da se nekatera zaradi tega ne bodo odločila za sodelovanje ali pa bodo že vključena odstopila.

Za spremljanje učinkov projekta in za njegove izboljšave bi bilo potrebno dolgoročneje spremljanje. Poleg prepoznavanja mehanizmov v organizaciji, ki vplivajo na uspešno implementacijo tovrstnih sprememb, bi bila potrebna tudi analiza učinkov projekta za podjetja in za zaposlene. Primerna bi bila primerjava različnih generacij, vključenih v projekt, nato pa še primerjava s podjetji, ki niso vključena v projekt. Za celotno razumevanje projekta pa bi bilo v raziskavo primerno vključiti tudi zaposlene.

Ker je uspešno usklajevanje preplet delovanja na družbeni, organizacijski in individualni ravni, gre za odgovornost vseh. Država mora na družbeni ravni poskrbeti za dobro osnovo, organizacije morajo ponuditi svojim zaposlenim uporabo politik za lažje usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem, posameznik pa s svojim angažiranjem poskrbeti za dobro poznavanje ponujenih možnosti ter razumeti, da so te možnosti njegova pravica in ne le dobra volja delodajalcev. Za spremembe na področju usklajevanja mora vsak od naštetih aktivno in odgovorno prispevati svoj delež.

7 LITERATURA IN VIRI

- Bukovec, Boris. 2009. *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
- Center za socialno delo. 2010. *Vprašanja in odgovori: pravica do krajšega delovnega časa*. Dostopno prek: <http://www.csd-lj-siska.si/prejemki/vprasanjaSV.asp?KAT=10> (1. oktober 2010).
- *Certifikat Družini prijazno podjetje. 2007*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/cdpp/ (24. april 2007).
- *Certifikat Družini prijazno podjetje. 2008*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/javni-poziv-20082/> (18. januar 2009).
- *Certifikat Družini prijazno podjetje – Katalog ukrepov*. Dostopno prek: www.sindikatzsss-podravja.si/prva/druzini_prijazno_podjetje.pdf (5. junij 2007).
- *Certifikat družini prijazno podjetje. Osnovna informacija. 2008*. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/osnovna_informacija_o_certifikatu_Dru_ini_prijazno_podjetje.pdf (6 november 2008).
- Clutterbuck, David. 2003. *Managing work-life balance: a guide for HR in achieving organizational and individual change*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cook, Alison. 2009. *Connecting Work-Family Policies to Supportive work Environments*. Dostopno prek: Dikul (3. maj 2010)
- Černigoj - Sadar, Nevenka. 2007. Uvajanje certifikata Družini prijazno podjetje v Sloveniji. V *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Kanjuo - Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj - Sadar, 100–111. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Černigoj - Sadar, Nevenka in Aleksandra Kanjuo - Mrčela in drugi. 2005. Anketa o usklajevanju dela in starševstva. V *Vrednote v prehodu IV: Slovensko javno mnenje 2004–2009*, 2009. ur. Niko Toš, 623, 627, 628. 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.
- 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. Kanjuo - Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj - Sadar, 93–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Den Dulk, Laura. 2009. *Tematska delavnica: Inovacije na področju politik usklajevanja družine in dela*. Ljubljana, 13. februar.
- Den Dulk, Laura in Bram Peper. 2009. *Managing work-life policies in the European workplace: Explorations for future research*. Dostopno prek: http://www.era.lib.ed.ac.uk/bitstream/1842/3145/1/REC-WP_0409_Den_Dulk_Peper.pdf (12. januar 2010).
- Den Dulk, Laura, Bram Pepper, Nevenka Černigoj - Sadar, Suzan Lewis, Janet Smithson in Anneke Van Doorne - Huiskes. 2011. *Work, family and managerial attitudes and practices in the European workplace: Comparing Dutch, British and Slovenian financial sector managers v Social Politics*. V tisku.
- *Družbena odgovornost podjetij*. Dostopno prek: <http://si.osha.europa.eu/topics/dop> (19. november 2008).
- European Commission. 2005. *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*. Dostopno prek: http://bookshop.europa.eu/eGetRecords?Template=Test_EUB/en_publication_details&UID=161671 (12. junij 2007).
- *Equal RP – mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje*. Dostopno prek: <http://www.equal-mladematerem.si> (29. maj 2007).
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja. Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
- Glass L., Jennifer in Ashley Finley. 2002. *Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies*. Dostopno prek: Dikul (17. februar 2009).

- Golob, Urša in Klement Podnar. 2006. *Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacija zaposlenih pri upravljanju*. Dostopno prek: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sbcte-OSeMMJ:www.delavska-participacija.com/clanki/ID060922.doc+http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060922.doc&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si> (27. januarja 2009).
- *Green paper on innovation*. 1995. European Commission. Dostopno prek: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (9. maj 2010).
- Grzywacz, Joseph G. in Dawn S. Carlson. 2007. *Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research*. Dostopno prek: Dikul (15. april 2010).
- Harker, Lisa. 2004. The Family-Friendly Employer in Europe. V *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, ur. Lewis, S. in J. Lewis, 48–63. London: SAGE Publications Ltd. Dostopno prek: http://books.google.si/books?id=rZ9F0b8GZuoC&printsec=frontcover&dq=the+work-family+challenge:rethinking+employment&source=bl&ots=Mu3gV0NBkj&sig=QTMZ0CR-ocofH2hZfowZk-G03H4&hl=sl&ei=bW3ATIyQGov3sgbHvaXVCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false (21. oktober 2010)
- *Helios*. 2010. Dostopno prek: <http://www.helios-group.eu/slo/druzbeno-odgovornost/politika-do-zaposlenih> (22. maj 2010).
- Hoyman, Michele in Heidi Duer. 2004. *A typology of Workplace Policies: Worker Friendly vs. Family Friendly*. Dostopno prek: Dikul (22. junij 2010).
- Hrast, Anita (ur.) in Alenka Zavašnik (ur.) in drugi. 2007. *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij Sloveniji*. Maribor: Gospodarska zbornica Slovenije – Območna zbornica Maribor.
- *Infotehna*. 2010. Dostopno prek: <http://www.infotehna.si/o-podjetju/druzbeno-odgovornost> (22. maj 2010).

- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kanjuo - Mrčela, Aleksandra. 2007a. Partnerstvo pri reševanju problemov usklajevanja. V *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Kanjuo - Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj - Sadar. 2007, 22. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kanjuo - Mrčela, Aleksandra. 2007b. Zaposlovanje in delo žensk v Sloveniji in v Evropski uniji. V *Zbornik o Evropski uniji*, ur. Bogomil Ferfila, 547–570. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kanjuo - Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj - Sadar (2004). *Zaključno poročilo – Raziskava Starši med delom in družino*. Dostopno prek: www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/ocetovstvo_raz_por_starsevstvo.pdf (17. januar 2007).
- Kanjuo - Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj - Sadar. 2006. *Starši med delom in družino*. Teorija in praksa, let. 43, 5–6 (716–736).
- Katalog ukrepov. 2007. Zavod Ekvilib.
- Katalog ukrepov – verzija 1.4. 2010. Zavod Ekvilib.
- Kavčič, Bogdan. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- *Kazalniki o položaju moških in žensk*. 2010. Dostopno prek: http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Priloga_-_kazalniki_2008-2009.pdf (2. oktober 2010).
- *Lek*. 2010. Dostopno prek: <http://www.lek.si/si/o-nas/mediji/sporocila-za-javnost/485/> (22. maj 2010).
- Lewis, Suzan. 2003. *Flexible working arrangements: Implementation, Outcomes, and Management*. Dostopno prek: Dikul (7. oktober 2009).
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Logar, Martina. 2009. *Vpliv kadrovske politike na usklajevanje delovne kariere in družinskega življenja zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- McDonald, Paula K., Kerry Brown in Lisa M. Bradley. 2005. *Organisational Work-life Culture: Five Dimensions Proposed*. Dostopno prek: Dikul (16. februar 2010).

- Merkač - Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Mesner - Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- MojeDeloRevija. 2007. *Družini prijazna podjetja. Certificate je prejelo 32 organizacij*.
- Musek - Lešnik, Kristjan. 2007a. *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: Ipsos.
- Musek - Lešnik, Kristjan. 2007b. *Pomen jasne vizije, poslanstva in organizacijskih vrednot za podjetja*. Ljubljana: Ipsos.
- Musek - Lešnik, Kristjan. 2007c. *Poslanstvo podjetja – kako do jasnega občutka poslanstva v podjetju*. Ljubljana: Ipsos.
- Nadoh, Jana in Klement Podnar. 2004. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Svetlik Ivan in Branko Ilič, 153–171. Ljubljana: Sophia.
- *Ob 8. marcu, mednarodnem dnevu žensk*. Dostopno prek: <http://www.uem.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article//1272/> (27. marec 2009).
- Pavlin Barbara. 2007. *Podjetja pogosto pozabljajo na odnos do zaposlenih (intervju z Mojco Tominšek)*. FT tema: *Družbena odgovornost*. (24. december 2007).
- Peeters, Maria, Cobi Watez, Evangelia Demerouti in Wietske de Regt. 2007. *Work-family culture, work-family interference and well-being at work: Is it possible to distinguish between a positive and negative process?* Dostopno prek: Dikul (9. Januar, 2010).
- Poelmans, Steven in Khatira Sahibzada. 2004. *A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations*. Dostopno prek: Dikul (25. marec, 2010).
- *Poročilo o izvajanju Resolucije o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških za leti 2008 in 2009*. 2010. Dostopno prek: <http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/UEMPoročiloReNPEMZ M0809.pdf> (2. junij 2010).

- *Pravila in postopek za pridobitev certifikata "družini prijazno podjetje" za leto 2009*. 2009. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pravila_2009.pdf (1. maj 2009).
- *Racio*. 2010. Dostopno prek: <http://www.racio-razvoj.si/poslanstvo.html> (22. maj 2010).
- Ransome, Paul. 2007. *Conceptualizing boundaries between life and work*. Dostopno prek: Dikul (11. september 2009).
- *Reconciliation of work and family life and collective bargaining in the European Union*. 2006. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dostopno prek: <http://www.eurofound.eu.int/pubdocs/2006/06/en/1/ef0606en.pdf> (14. junij 2007).
- *Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005-2013*. 2005. Dostopno prek: <http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/ReNPEMZM.doc> (9. december 2008).
- *Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji 1993*. Dostopno prek: <http://www.uradni.list.si/1/content?id=66755> (30. september 2008).
- Scheibl, Fiona in Shirley Dex. 1998. *Should We Have More Family-Friendly Policies?* Dostopno prek: Dikul (7. april, 2009).
- Second European Quality of Life Survey - Family life and Work. 2010. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/02/en/1/EF1002EN.pdf> (19. junij 2010).
- SIPA. 2007. Dostopno prek <http://sipa.mirovni-institut.si/slo/index.html> (27. december 2007).
- *Socialni sporazum za obdobje 2007–2009*. 2007. Dostopno prek: http://www.zds.si/uploads/files/20_gospodarstvo/Socialni_sporazum_2007_2009.pdf (25. marec 2008).

- *Sodelovanje očetov v družinskem življenju*. 2006 Dostopno prek:
<http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/PARIPorocilo.pdf> (31. januar 2009).
- *Starševsko nadomestilo*. 2009. Dostopno prek:
http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/starsevsko_varstvo_in_druzinski_prejemki/zavarovanje_za_starsevsko_varstvo_in_pravice_ki_izhajajo_iz_tega/starsevsko_nadomestilo/ (13. julij 2009).
- Stropnik, Nada. 2007. Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. V *Delo in družina s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Kanjuo -Mrčela Aleksandra in Nevenka Černigoj - Sadar, 135–176. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- SURS. 2009. *Statistične informacije. Trg dela*. Dostopno prek:
<http://www.stat.si/doc/statinf/07-si-008-0904.pdf> (1. oktober 2009).
- SURS. 2010. *Statistične informacije. Trg dela*. Dostopno prek:
<http://www.stat.si/doc/statinf/07-SI-008-1004.pdf> (28. september 2009).
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 46–47. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Swody, Cathleen A. in Gary N. Powell, 2007. *Determinants of Employee Participation in Organizations Family-friendly Programs: A Multi-level Approach*. Dostopno prek: Dikul (3. avgust, 2009).
- Tavčar, Mitja. 2009. *Management in organizacija*. 375–377. Koper. Fakulteta za management Koper.
- The Work Foundation. 2009. *Definition*. Dostopno prek:
<http://www.theworkfoundation.com/difference/e4wlb/jargonbuster.aspx> (24. junij 2009).
- Toš, Niko in drugi. 2008. Slovensko javno mnenje 2008/1: Evropska raziskava vrednot. V *Vrednote v prehodu IV: Slovensko javno mnenje 2004–2009, 2009*. ur. Toš Niko, 364. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Toš, Niko in drugi. 2005. Slovensko javno mnenje 2005/1: Mednarodna raziskava stališč o delu. V *Vrednote v prehodu IV: Slovensko javno mnenje 2004–2009*, 2009. ur. Toš Niko, 112 in 115. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- TV Slovenija, 1. program. 2009. *Polnočni klub: obsedeni s službo*. Ljubljana, 18. december 2009.
- Ule, Mirjana in Metka Kuhar. 2003. *Mladi, družina, starševstvo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za socialno psihologijo.
- Urad za enake možnosti. 2009. *Nacionalni program za enake možnosti žensk in moških 2006–2015*. Dostopno prek: http://www.uem.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/enake_moznosti_zensk_in_moskih/nacionalni_program_za_enake_moznosti_zensk_in_moskih_2005_2013/ (7. februar 2009).
- Urad za enake možnosti. 2009. *Sodelovanje očetov v družinskem življenju*. Dostopno prek: <http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/PARIPorocilo.pdf> (31. januar 2009).
- Urad za enake možnosti. 2009. *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Dostopno prek: http://www.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti_zensk_in_moskih/usklajevanje_druzinskega_in_poklicnega_zivljenja/ (16. januar 2009).
- Urad za enake možnosti. 2010. *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Dostopno prek: http://www.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/usklajevanje_druzinskega_in_poklicnega_zivljenja/ (7. september 2010).
- *Ustava Republike Slovenije*. 1991. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=28&showdoc=1> (29. september 2008).
- Van der Lippe, Tanja, Annet Jager in Yvonne Kops. 2006. *Combination Pressure: The Paid Work- Family Balance of Man and Women in European Countries*. Dostopno prek: Dikul (18. oktober, 2009).
- Vistoropski, Nika. 2009. *Uspešne so tiste, ki potrebujejo malo spanca (intervju z dr. Špelo Trefalt)*. *Ona*. 16. junij 2009.

- Vladimirov, Petra. 2004. *Usklajevanje plačnega dela in družinskega življenja*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Yasbek, Phillipa. 2004. *The business case for firm-level work-life balance policies: review of the literature*. Dostopno prek: <http://www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf> (29. marec 2010).
- *Ydria Motors*. 2010. Dostopno prek: <http://www.ydria-motors.si/predstavitev/149> (22. maj 2010).
- *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. 2002. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html (15. oktober 2009).
- *Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM)*. 2002. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3418.html (15. oktober 2009).
- *Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP)*. 2004. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO3744.html (9. november 2009).
- *Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP)*. 2001. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1430.html (20. oktober 2009).
- *Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO)*. 2004. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3908.html (20. oktober 2009).
- Žaler, Jasna. 2010. Smo Slovenci inovativni? V *Aktiv.si*. Trzin: Aktiva HRM, d.o.o.
- Žaucer - Šefman Barbara. 2007. Komunikacijski vidiki uvajanja ukrepov za usklajevanje družine in plačanega dela. V *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Kanjuo - Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj - Sadar, 113–129. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žaucer - Šefman, Barbara. 2007. Komunikacijski vidiki uvajanja ukrepov za usklajevanje družine in plačanega dela. V *Delo in družina s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, ur. Kanjuo - Mrčela Aleksandra in Nevenka Černigoj - Sadar, 113–131. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- *Ženske v Sloveniji*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1497 (15. marec 2008).

PRILOGE

Priloga A: Evidenca obiskanih seminarjev, konferenc in delavnic

- **14. maj 2007** (Cankarjev dom: Kosovela dvorana)

Podelitev osnovnih certifikatov

- **17. maj 2007** (Klub Cankarjevega doma)

Okrogla miza Slovenskega sociološkega društva: usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja – izkušnje zaposlenih in vloga delodajalcev

- **27. december 2007** (FDV Ljubljana)

Delavnica: izboljšave, pregled dela (CDPP)

- **22. oktober 2008** (Hotel Šport Otočec)

1. dan seminarja o ravnanju s človeškimi viri:

- Upravljanje s človeškimi viri v IBM
- Družbena odgovornost – priložnost za slovenska podjetja
- Odgovorno ravnanje s človeškimi viri kot del strategije Infotehne

- **27. november 2008** (Grand hotel Union Ljubljana)

Trendi na področju družbene odgovornosti 2008

Podelitev certifikatov Družini prijazno podjetje 2. generaciji slovenskih podjetij

- **13. februar 2009** (FDV Ljubljana)

Javni seminar: inovacije na področju omogočanja lažjega usklajevanja družine in dela na ravni nacionalnih politik in v delovnih organizacijah

Delavnica 3: inovacije na področju politik usklajevanja družine in dela

- **20. oktober 2009** (Hotel Šport Otočec)

2. dan seminarja o ravnanju s človeškimi viri

Vrednote za prihodnost

- **12. februar 2010** (Bohinj Park hotel, Bohinjska Bistrica)

4. mednarodna konferenca Trendi na področju družbene odgovornosti: DOP in spremembe v gospodarstvu

- **13. april 2010** (Dvorana D, GZS Ljubljana)

Tematska delavnica za končno poročilo in pridobitev polnega certifikata Družini prijazno podjetje, generacija 2007

- **1. oktober 2010** (Brezovica pri Ljubljani)

Letna tematska delavnica za imetnike certifikata Družini prijazno podjetje

- **10. december 2010** (Festivalna dvorana Ljubljana)

Slavnostna podelitev certifikatov Družini prijazno podjetje

Podelitev osnovnih in polnih certifikatov (prva generacija podjetij) Družini prijazno podjetje

Priloga B: Seznam prejemnikov osnovnega CDPP 2007 in prejemnikov polnega CDPP 2010

Prejemniki osnovnega certifikata 2007 N=32	Kandidati za polni certifikat N=21	Prejemniki polnega certifikata 2010 N=19
AJM okna-vrata-senčila, d. o. o.	AJM okna-vrata-senčila, d. o. o.	AJM okna-vrata-senčila, d. o. o.
Andragoški zavod Maribor, Ljudska univerza		
Domenca, d. o. o.	Domenca, d. o. o.	Domenca, d. o. o.
Družina, d. o. o.	Družina, d. o. o.	Družina, d. o. o.
e-Študentski servis ŠS, d. o. o.	e-Študentski servis ŠS, d. o. o.	e-Študentski servis ŠS, d.o.o.
Helios, tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo	Helios, tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo	Helios, tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo
IBM Slovenija, d. o. o.	IBM Slovenija, d. o. o.	IBM Slovenija, d. o. o.
Infotehna, d. o. o.	Infotehna, d. o. o.	Infotehna d. o. o.
Inštitut Jožef Stefan		
Intera, d. o. o.		
Kontrola zračnega prometa Slovenije, d. o. o.		
Kopa Golnik	Kopa Golnik	Kopa Golnik
Lek, farmacevtska družba, d. d.	Lek, farmacevtska družba, d. d.	Lek, farmacevtska družba, d. d.
Ljudska univerza Ptuj		
Medvešek Pušnik, borzno posredniška hiša, d. d.		
Mikro+Polo, d. o. o.	Mikro+Polo, d. o. o.	Mikro+Polo, d. o. o.
Org.Tend, d. o. o.		
PIC – Pravno informacijski center nevladnih organizacij		
Pinus, tovarna kemičnih izdelkov, d. d.		
Planet GV, d. o. o.	Planet GV, d. o. o.	Planet GV, d. o. o.
Poslovna skupina Sava	Poslovna skupina Sava	Poslovna skupina Sava
Poslovni sistem Mercator, d. d.	Poslovni sistem Mercator, d. d.	Poslovni sistem Mercator, d. d.
Racio, družba za razvoj človeškega kapitala, d. o. o.	Racio, družba za razvoj človeškega kapitala, d. o. o.	Racio, družba za razvoj človeškega kapitala, d. o. o.
Racio Social, zavod za razvoj socialnih in zaposlitvenih programov	Racio Social, zavod za razvoj socialnih in zaposlitvenih programov	
Si.mobil, d. d.	Si.mobil, d. d.	Si.mobil, d. d.
Tero, d. o. o.		
TI, d. o. o.	Mimovrste, d. o. o.	Mimovrste d. o. o.
TOM, tovarna opreme d. d.	TOM, tovarna opreme, d. d.	
Unija, računovodska hiša, d. d.	Unija, računovodska hiša, d. d.	Unija, računovodska hiša, d. d.
Fakulteta za kmetijstvo Univerze v Mariboru		
Ydria Motors, d. o. o.	Ydria Motors, d. o. o.	Ydria Motors, d. o. o.
Zavarovalnica Maribor, d. d.	Zavarovalnica Maribor, d. d.	Zavarovalnica Maribor, d. d.

Priloga C: Vprašalnik za odgovorne osebe za projekt certificiranja v podjetjih

Spoštovani,

sva študentki podiplomskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede. Tema najine *magistrske naloge je Družini prijazno podjetje*, v kateri se osredotočava na *prvo generacijo podjetij, ki ste pristopili k projektu certificiranja Družini prijazno podjetje (DPP)*, ter na to, kako uvajate družini prijazne politike v svoje delovanje. Ker ste v vašem podjetju odgovorna oseba za projekt certificiranja, bi vas prijazno prosili, da odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja in nama s tem pomagate k boljšemu vpogledu v obravnavano temo.

Za vaše sodelovanje se vama najlepše zahvaljujema,

Maja Šimec in Manca Bežek

VPRAŠALNIK

- število zaposlenih v vašem podjetju:
- struktura zaposlenih po spolu
 - število moških:
 - število žensk:
- struktura zaposlenih po starosti
 - število zaposlenih, starih pod 24 let:
 - število zaposlenih, starih med 25 in 49 let:
 - število zaposlenih, starih med 50 in 64 let:
 - število zaposlenih, starih nad 65 let:
- koliko zaposlenih v podjetju ima otroke:
- struktura zaposlenih po izobrazbi
 - osnovna:
 - končana poklicna:

- končana srednja:
- končana višja ali visoka:
- magisterij, doktorat:

1. Zakaj ste se odločili pristopiti k projektu DPP? Kakšne rezultate vaše podjetje pričakuje z uvedbo certifikata?
2. Ali ste že pred uvedbo certifikata uporabljali neformalne/formalne ukrepe, ki so pripomogli k lažjemu usklajevanju družinskega in poklicnega življenja zaposlenih – če da, katere?
3. Na podlagi česa ste iz kataloga ukrepov izbrali ukrepe za svoje podjetje? Ali ste v katalogu pogrešali ukrep, ki bi ustrezal potrebam vašega podjetja?
4. Ali ste pred končnim izborom ukrepov naredili v podjetju raziskavo, ki bi pokazala, kakšne so potrebe zaposlenih na področju lažjega usklajevanja med delom in družino in kakšne so možnosti podjetja, da k temu pripomore?
5. Kako je potekala implementacija ukrepov in katere službe znotraj podjetja pri tem sodelujejo?
6. Kako različne enote znotraj podjetja sodelujejo pri implementaciji družini prijaznih ukrepov in kako ste jih o tem obveščali? Na kakšen način ste obveščali zaposlene in na kakšen način vodje in menedžment?
7. Preko katerih komunikacijskih kanalov ste zaposlene obveščali?
8. S kakšnimi težavami ste se pri implementaciji soočali? Kateri dejavniki preprečujejo uspešno uvedbo ukrepov?
9. Ali se vam danes zdi izbor ukrepov ustrezen, ali bi izbrali druge ukrepe, ali bi izbrane ukrepe danes realizirali na drugačen način – če da, na kakšen?
10. S katerimi mehanizmi ste zaposlene spodbudili k uporabi ukrepov?
11. Na koga se morajo zaposleni obrniti, če želijo koristiti ukrepe oziroma imajo težave z usklajevanjem dela in družine (pooblaščenec za usklajevanje dela in družine, vodja, kadrovska služba, ostalo)?
12. Kako/na kakšen način spremljate uporabo ukrepov? Ali vodite evidence o koriščenju posameznih ukrepov (ali lahko priložite letno evidenco o koriščenju ukrepov oziroma druge kvantitativne kazalce – npr. število objav)?

13. Ali posamezni ukrepi dosegajo pričakovane rezultate?
14. Ali ste po uvedbi certifikata v podjetju opazili kakšne spremembe? Na katerih področjih, v kolikšnem času in kakšne so bile spremembe?
15. Ali ste z uvedbo certifikata dopolnili oziroma spremenili vrednote, vizijo in poslanstvo podjetja? Opišite spremembo.
16. Ali imate namen nadgrajevati in razvijati projekt DPP znotraj podjetja in kako? Ali se boste po treh letih, ko bo podjetje prejelo polni certifikat DPP, ponovno vključili v nadaljnje certificiranje? Zakaj?
17. Ali je nastop gospodarske krize vplival na potek izvajanja ukrepov DPP? Kako?
18. V primeru, da se ne boste formalno vključili v nadaljnje certificiranje, ali boste zaposlenim tudi vnaprej nudili ukrepe, ki jim bodo omogočali lažje usklajevanje dela in družine? Katere ukrepe jim boste še vedno nudili?
19. Ali ste se poleg certificiranja Družini prijazno podjetje vključili še v kakšen drug projekt, s katerim spodbujate družbeno odgovornost podjetja?

Priloga D: Vprašalnik za svetovalce

Spoštovani,

sva študentki podiplomskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede. Tema najine *magistrske naloge je Družini prijazno podjetje*, ki jo piševa pod mentorstvom prof. dr. Nevenke Černigoj - Sadar. V praktičnem delu naloge se osredotočava na *prvo generacijo podjetij, ki so pristopila k projektu certificiranja Družini prijazno podjetje (DPP)*, ter na to, kako ta podjetja uvajajo družini prijazne politike v svoje delovanje. Ker ste svetovalci izvajalci postopka pridobitve certifikata v podjetjih, bi vas prijazno prosili, da odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja in nama s tem pomagate k boljšemu vpogledu v obravnavano temo.

Za vaše sodelovanje se vama najlepše zahvaljujema,

Maja Šimec in Manca Bežek

VPRAŠALNIK ZA SVETOVALCE

1. Zakaj se podjetja po vašem mnenju odločajo za pridobitev certifikata DPP?
2. Kako podjetja sprejemajo sodelovanje z vami in kakšen je njihov odnos do projekta? Kako pomemben se jim zdi projekt in koliko truda vložijo v uspešnost implementacije izbranih ukrepov?
3. Na podlagi česa se podjetja odločajo za posamezne ukrepe in kakšna je pri tem vaša vloga?
4. Kako ocenjujete katalog ukrepov? Ali se vam zdijo ukrepi v katalogu smiselno izbrani in katere ukrepe iz kataloga bi po vašem mnenju morala izbrati vsa podjetja, da bi svojim zaposlenim zagotavljala minimum pri usklajevanju družinskih in delovnih obveznosti?
5. Ali so se podjetja soočala s problematiko usklajevanja dela in družine že pred uvajanjem certifikata in kako?

6. Ali so si po vašem mnenju podjetja izbrala smiselne in učinkovite ukrepe glede na svoje potrebe?
7. S katerimi problemi so se podjetja največkrat srečevala pri uvajanju ukrepov prvo leto in s katerimi drugo leto?
8. Kolikokrat in v katerih primerih se podjetja v procesu certificiranja obračajo na vas?
9. Kakšne razlike vidite v podjetjih med prvim in drugim letnim obiskom? Napredek, stopnja aktivnosti, splošna organizacijska klima?
10. Na podlagi česa ste ocenjevali uspešnost implementacije ukrepov v podjetjih? Kakšni so kriteriji za uspešno implementacijo ukrepov? Kako ste v primeru, ko implementacija ukrepov ni sledila aktivnostim v akcijskemu planu, ocenjevali uspešnost izvajanja posameznih ukrepov v podjetju?
11. Ali menite, da je splošna gospodarska kriza vplivala na aktivnost podjetij na področju certifikata DPP in kako?
12. Kakšno je vaše mnenje o projektu DPP? Kako na splošno ocenjujete njegovo uspešnost, kje vidite glavne pomanjkljivosti in kje so glavne prednosti projekta? Kakšni so vaši predlogi za izboljšave?

Dodatna vprašanja: Aleš Kranjc - Kušlan

13. Nosilec postopka in izvedbena organizacija certificiranja DPP je Zavod Ekvilib. Kje so začetki projekta, na podlagi česa ste se odločili za uvedbo projekta v Sloveniji?
14. Kako so bila podjetja povabljeni k sodelovanju? Ali je bilo na začetku težko prepričati podjetja, da se odločijo za certificiranje?
15. Zakaj so nekatera podjetja med postopkom odstopila?
16. Koliko podjetjem svetuje posamezen svetovalec (prva generacija podjetij)?
17. Koliko ljudi sedaj sodeluje pri organizaciji in izvedbi projekta?
18. Kako se je projekt financiral v svojih začetkih in kako se bo v nadaljevanju – finančni okvirji projekta?
19. Kakšne so smernice za nadaljnji potek projekta glede nosilca, izvedbe in financiranja?

Priloga E: Vprašalnik za srednji menedžment

Spoštovani,

sva študentki podiplomskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede. Tema najine *magistrske naloge je Družini prijazno podjetje*, v kateri se osredotočava na *prvo generacijo podjetij, ki ste pristopili k projektu certificiranja Družini prijazno podjetje (DPP)*, ter na to, kako uvajate družini prijazne politike v svoje delovanje. Ker se v vašem podjetju zaposleni obračajo glede usklajevanja svojega družinskega in poklicnega življenja tudi na vas, bi vas prijazno prosili, da odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja in nama s tem pomagate k boljšemu vpogledu v obravnavano temo.

Pri interpretaciji anketnih vprašalnikov vam zagotavljava **anonimnost** – posamezno podjetje ali posamezniki, ki odgovarjajo na vprašalnik, v analizi ne bodo imenovani.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujema,

Maja Šimec in Manca Bežek

VPRAŠALNIK

- Spol: M Ž
 - Vaša starost:
 - Vaša izobrazba:
 - Koliko zaposlenim ste vodja:
 - Koliko vaših podrejenih ima otroke:
 - Ali imate vi otroke:
1. Kako ste bili obveščeni o tem, da je vaše podjetje postalo družini prijazno? Kako vas je vodstvo informiralo o izbranih družini prijaznih ukrepih?

2. Ali ste že pred uvedbo certifikata DPP v podjetje v svoji enoti uporabljali neformalne/formalne ukrepe, ki so pripomogli k lažjemu usklajevanju družinskega in poklicnega življenja vaših zaposlenih – če da, katere?
3. Ali menite, da ukrepi, ki jih je izbralo vaše podjetje, ustrezajo potrebam vaših zaposlenih?
4. Kako poteka implementacija in izvedba ukrepov v vaši enoti?
5. S kakšnimi težavami ste se pri implementaciji soočali? Kateri dejavniki preprečujejo uspešno uvedbo ukrepov?
6. Ali je vaše podjetje na temo družini prijaznih ukrepov organiziralo kakršnokoli izobraževanje ali usposabljanje za vodje posameznih organizacijskih enot?
7. Na kakšen način ste obveščali zaposlene v vaši enoti o ukrepih in možnosti njihove uporabe?
8. S katerimi mehanizmi ste zaposlene spodbudili k uporabi ukrepov?
9. Na podlagi česa se kot vodja odločate, komu in kdaj boste odobrili uporabo posameznih ukrepov?
10. Kakšno je vaše osebno mnenje o družini prijaznih praksah v vašem podjetju in kako spodbujate svoje zaposlene k njihovi uporabi?
11. S kakšnimi težavami pri usklajevanju dela in družine se največkrat srečujejo vaši podrejeni? V čem vidite največje težave pri koriščenju družini prijaznih ukrepov?
12. Kako/na kakšen način spremljate uporabo ukrepov? Ali vodite evidence o koriščenju posameznih ukrepov in kako?
13. Ali ste po uvedbi certifikata v podjetju opazili kakšne spremembe (pozitivne/negativne)? Na katerih področjih, v kolikšnem času in kakšne so bile spremembe?
14. Ali je nastop gospodarske krize vplival na potek izvajanja ukrepov DPP v vašem podjetju? Kako?
15. Kako vi usklajujete svoje delovne in družinske obveznosti? Katere ukrepe pri tem uporabljate?