

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
LJUBLJANA

Mojca VAUPOTIČ

**ORGANIZACIJSKA KULTURA
DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
LJUBLJANA

Mojca VAUPOTIČ

Mentorica:izr.prof.dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**ORGANIZACIJSKA KULTURA
DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2009

IZJAVA O AVTORSTVU

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava organizacijsko kulturo družini prijaznega podjetja s poudarkom na dveh dejavnikih: vodenju in komunikaciji, ki sta pogoj za implementacijo ukrepov »Družini prijazno podjetje«. Tako teoretični del prikazuje splošno teorijo o organizacijski kulturi, s poudarkom na vodenju in komunikaciji, zakonske podlage v Republiki Sloveniji za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, koncepte ter prakse družbene odgovornosti organizacij ter organizacijske oblike naklonjene usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. V nadaljevanju je predstavljena primerjalna analiza izbranih organizacij iz držav Evropske skupnosti ter projekt »Družini prijazno podjetje«, ki ga je v Republiki Sloveniji razvilo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve skupaj z nevladnimi organizacijami v okviru evropske pobude Equal.

Raziskovalni del temelji na analizi uvedbe ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v Abanki Vipi d.d. na osnovi aktivne udeležbe avtorice pri projektu uvajanja ukrepov ter podatkov, pridobljenih z anketiranjem vodij v analiziranem podjetju. Na osnovi analizirane literature in lastnega empiričnega dela v zadnjem poglavju potrjujem hipotezo, da so dobro interno komuniciranje med uvajanjem ukrepov »družini prijaznega podjetja« in vodje, naklonjene usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, pogoj za uspešno implementacijo in nadaljnje izvajanje ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

Ključne besede: organizacijska kultura, vodenje, komunikacija, podjetje, družbena odgovornost, družinske politike, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja

POVZETEK v angleščini

SUMMARY

Master's dissertation is dealing with the organizational culture of a family friendly company, emphasising two factors: management and communication, which are the preconditions for implementation of measures for a »Family friendly company«. Therefore, the theoretical part presents a general theory referring to the organizational culture, emphasising the management and communication, statutory provisions in the Republic of Slovenia for harmonization of the family and professional life, drafts and practices of the social responsibility, organizations and organizational forms, which are in favour of harmonizing the professional and family life. Further there is a presentation of a comparative analysis of selected organizations from the European Community countries, as well as of a project covering the »Family friendly company« which was developed by the Ministry of Labour, Family and Social Affairs, together with the nongovernmental organizations, in the frame of European initiative Equal.

A research part of dissertation is based on the analysis of necessary measures, for an easier harmonization of a family and professional life in Abanka Vipava d.d. on the basis of author's active participation in the project of measure introduction, and of data, obtained from the opinion research of the leaders in the analysed company. On basis of the analysed literature and of my own empirical work in the last chapter I can herewith confirm the hypothesis that a good internal communication during the measures introduction for a »family friendly company« as well as the leaders, being in favour of the family and professional life harmonization, present the precondition for the successful implementation and further execution of measures for harmonization of a family and professional life.

Keywords: organizational culture, management, communication, company, social responsibility, family policies, harmonization of a family and professional life.

KAZALO

1. UVOD	8
2. OPREDELITEV KONCEPTOV, TEZ IN METODOLOGIJE	9
2.1. Definicije osnovnih pojmov	9
2.2. Hipoteza magistrskega dela	13
2.3. Metodologija	14
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	15
3.1. Organizacijska kultura	15
3.1.1. Vodenje	17
3.1.2. Interno komuniciranje	24
3.2. Družbena odgovornost podjetij	29
4. PREPLETANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA	30
4.1. Zakonske podlage v Republiki Sloveniji	30
4.1.1. Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji	30
4.1.2. Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških	33
4.1.3. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih	34
4.1.4. Drugi ukrepi, ki podpirajo cilje družinske politike v Republiki Sloveniji	35
4.2. Odgovornost organizacij	36
4.2.1. Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja na ravni posameznika	36
4.2.2. Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja na ravni organizacije	37
4.2.3. Družbena odgovornost organizacij	39
4.2.3.1. Družbena odgovornost v državah Evropske unije	39
4.2.4. Organizacijske oblike naklonjene usklajevanju poklicnega in družinskega življenja	41
4.2.4.1. Družinam prijazno zaposlovanje	43
4.2.4.2. Prijazna delovna mesta	44
4.2.4.3. Spreminjanje oblik dela pri moških	46
5. PRIMERJALNA ANALIZA IZBRANIH ORGANIZACIJ IZ DRŽAV EU	47
6. CERTIFIKAT »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«	50
6.1. Poreklo/izvor certifikata	50
6.2. Cilj uvedbe certifikata	51
6.3. Osnovni pojmi	52
6.4. Pravila in postopek uvedbe certifikata	54
6.4.1. Pridobitev osnovnega certifikata	54
6.4.2. Izvedbeni del pridobitve osnovnega certifikata	55
6.4.2.1. Uvodni sestanek	55
6.4.2.2. Ocenjevalno – svetovalna delavnica	56
6.4.2.3. Svetovalna analiza	56
6.4.2.4. Predstavijska delavnica	56
6.4.2.5. Predstava ukrepov top menedžmentu	57
6.4.2.6. Priprava izvedbenega načrta implementacije ukrepov	57
6.4.2.7. Pridobitev osnovnega certifikata	57
6.4.3. Pridobitev polnega certifikata	58
6.4.3.1. Namen	59
6.4.3.2. Postopek	59
6.5. Veljavnost certifikata in njegova uporaba	59
6.6. Prednosti in slabosti uvedbe projekta »Družini prijazno podjetje«	60
6.6.1. Prednosti in koristi	60
6.6.2. Slabosti	62
6.7. Finančni vidik pridobitve certifikata ter ekonomski učinki	63
7. UVEDBA UKREPOV V ABANKI VIPI d.d.	66
7.1. Splošno o Abanki Vipi d.d.	66
7.2. Namen uvedbe ukrepov	71
7.3. Predstavitve ukrepov	72
7.4. Preverjanje hipoteze	81
7.4.1. Analiza anketnega vprašalnika	81
7.4.2. Ugotovitve	89
8. SKLEP	92
9. SEZNAM LITERATURE IN VIROV	95

Kazalo slik

	stran
Slika 1: Nosilci stebra vodenja (Dimovski et al 2003:223)	18
Slika 2: Temeljne sposobnosti vodenja (Možina et al 2002:502)	20
Slika 3: Lastnosti uspešne vodje (Pegg 1996:14)	21
Slika 4: Faze implementacije izbranih ukrepov (Kranjc Kušlan 2006)	53
Slika 5: Registriran znak »Družini prijaznega podjetja« (Zavod Ekvilib 2006)	60
Slika 6: Veljavna shema skupine Abanka Vipava d.d. na dan 31.12.2008 (Letno poročilo Abanke 2008)	67
Slika 7: Struktura zaposlenih po spolu na dan 31.12.2008	69

Kazalo tabel

	stran
Tabela 1: Postopek pridobitve osnovnega certifikata (Kranjc Kušlan 2006)	55
Tabela 2: Splošna struktura zaposlenih v Abanki na dan 31.12.2008	68
Tabela 3: Ostali pomembni kazalniki v Abanki na dan 31.12.2008	20

1. UVOD

V skoraj idealnem svetu bi bilo jutro zaposlenih staršev videti nekako takole: vstanemo, oblečemo sebe in otroke ter se z njimi odpravimo v službo. Vrtec pa bi bil kar tam, poleg naše službe. Veliko časa bi prihranili in tudi na delovnem mestu bi bili lahko nekoliko dlje. Žal temu ni tako.

Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih v svojem 2. členu pravi, da je družina življenjska skupnost staršev in otrok, ki zaradi koristi otrok uživa posebno varstvo. Sodobni čas nas žene na vse bolj samotne poti. Ali sploh še vemo, kaj je družina kot skupnost, kako se živi v njej? Vse več delamo, čedalje več hočemo iztisniti iz sebe, iz partnerjev in iz otrok. Vse več hočemo dajati in se razdajati.

Iskanje ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem postaja vedno pogostejša težava vseh zaposlenih. Skozi čas podjetja pod pritiski konkurence povečujejo obseg delovnih nalog in s tem zaposlenim krajšajo čas, namenjen družini in prosto - časovnim aktivnostim, največ težav pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti pa imajo ženske, saj jim skrb za družino, gospodinjska opravila in vzgoja otrok vzamejo veliko časa in energije. Prav to usklajevanje nešteto obveznosti se kaže na njihovi delovni učinkovitosti in zdravju, predvsem pa vpliva na zadovoljstvo in smisel življenja.

K lažjem usklajevanju dveh najpomembnejših sfer posameznikovega življenja – družine (zasebnega življenja) in poklica v veliki meri pripomorejo nekatere oblike fleksibilizacije dela, o katerih bo govor v nadaljevanju.

2. OPREDELITEV KONCEPTOV, TEZ IN METODOLOGIJE

2.1. Definicije osnovnih pojmov

Tema predlagane magistrske naloge je usklajevanje družinskega in poklicnega življenja na organizacijski ravni, zato se bom v teoretičnem delu dotaknila predvsem štirih pojmov:

1. organizacijske kulture,
2. podjetja,
3. družbene odgovornosti,
4. družinske politike.

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot kompleksen vzorec prepričanj, pričakovanj, idej, vrednot, norm, stališč in vedenj, ki so skupna zaposlenim v določenem podjetju (Kotter in Haskett 1992).

Vrednote, prepričanja in stališča je težko razločiti. Nekateri avtorji celo pojmujejo vrednote kot posebno obliko prepričanj. V organizaciji in organizacijski kulturi vrednote zasedajo večinoma ključno mesto. So element, ki ga definicije največkrat navajajo kot pomemben del organizacijske kulture. Hofstede (1998: 478) jih definira kot nagnjenost k temu, da so nam določeni načini delovanja ljubši od drugih. Običajno so vrednote tesno povezane z etiko in moralo v organizaciji. Podrobneje opisuje vrednote organizacije Cingula (1992). Pravi, da »organizacijske vrednote predstavljajo tisto, za kar se splošno misli, da je dobro za organizacijo in kar je potrebno, da se zgodi, ali bi se moralo zgoditi. Zaradi tega se organizacijske vrednote izražajo kot smisel, poslanstvo ali strateški cilji podjetja. Istočasno morajo te vrednote biti zastopane v operativni politiki podjetja, celo v čisto določenih nalogah in operativnih planih za uresničevanje globalnih ciljev« (Cingula 1992: 499-500).

Bistvena lastnost vrednot je odpornost na spremembe, zato se težko prilagajajo spreminjajočemu okolju. Pri posamezniku se jih praktično skoraj ne da spreminjati, saj so produkt dolgotrajnega vpliva družine in družbe na posameznika. V organizaciji pa so vrednote nastale kot potrjevanje tistih načinov ravnanja, ki so koristni za organizacijo oziroma skupino, zato je njihovo spreminjanje izjemno težko in

dolgotrajno (Kavčič 1994). Potrebno pa je upoštevati razliko med manifestnimi in dejanskimi vrednotami, ki se kaže predvsem v tem, kaj govorimo, da delamo, in kaj dejansko počnemo.

»Prepričanja so sito, mreža presoje, ki izhaja iz subjektivne ocene individuuma (v preteklosti) in si je pridobila določeno stopnjo potrditve. O prepričanjih lahko govorimo takrat, ko posameznik s celotno svojo osebnostjo (čustveno, čutno in logično) stoji za nekim nazorom oziroma stališčem, ki se mu zdi pravilno (dejansko stanje je dano, sodba je resnična in predloženi argumenti so upoštevani)« (Kasper 1987: 5). Gre za neke trajne predstave o tem, kaj je res ali ni res (Brown 1998: 26).

In ko govorimo o organizacijski kulturi ne moremo mimo teorije podjetja, preko katerega organizacijska kultura deluje in vpliva na uspešnost podjetja.

Z analizo **podjetja** se ukvarja več znanstvenih ved: ekonomija, organizacija dela, sociologija dela in industrijskih odnosov. Definicijo podjetja lahko razdelimo glede na različne kriterije:

- glede na cilj podjetja lahko govorimo o podjetju po eni strani kot o ekonomski enoti ali po drugi strani o asociaciji ljudi;
- glede na razdelitev moči v podjetju in lastniške strukture;
- glede na kombinacijo obeh predhodnih kriterijev – ciljev podjetja in razdelitev moči v podjetju

(Kanjuro-Mrčela 1999: 95 -120).

Podjetje torej združuje kakršnokoli skupino ljudi z skupnimi cilji, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Podjetje je usmerjeno v bolj ali manj poznane cilje in jo sestavljajo ljudje, njihove fizične in umske sposobnosti, vsebuje strukturo in integrativne dejavnosti, kar pomeni, da ljudje sodelujejo in so v medosebnih stikih.

Zaključimo lahko, da je podjetje sestavljeno iz:

1. programa, usmerjenega k ciljem, smotrom, ki imajo določen pomen;
2. psihosocialnega sistema – ljudi, ki se povezujejo v skupine;
3. tehnološkega obeležja, saj ljudje uporabljajo znanje in tehnike;

4. strukture med seboj povezanih dejavnosti, ko ljudje skupaj opravljajo naloge po vnaprej preišljenih postopkih
(Možina v Možina 1994: 15).

Za dejavnosti oziroma aktivnosti podjetja, ki vplivajo na ljudi, skupnost in naravno okolje, mora biti posamezno podjetje tudi družbeno odgovorno.

Družbena odgovornost je pojem, ki se vse pogosteje pojavlja tako v mednarodnem kot tudi v slovenskem okolju. Z njo se ukvarjajo nadnacionalne organizacije kot so Združeni narodi, Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj ter Evropska unija. Vedno več pozornosti ji namenjajo države, njene pomembnosti pa se vse bolj zavedajo podjetja in nenazadnje tudi posamezniki.

Pomen družbene odgovornosti podjetij je večplasten, saj naj bi prinašal korist vsem. Več raziskav je pokazalo, da družbeno odgovorna podjetja na borzi dosegajo boljše rezultate. Raziskava ene največjih svetovnih investicijskih bank kaže, da so dobički družbeno odgovornih podjetij do 25% višji od dobičkov ostalih podjetij, 72% družbeno odgovornih podjetij pa posluje bolje kot njihovi tekmeci (Goldman Sachs 2007). Podjetja si od družbeno odgovornega delovanja lahko obetajo boljšo konkurenčnost in posledično višji dobiček. Uspešna podjetja so gonilo gospodarske rasti, izboljšujejo konkurenčnost gospodarstev, odpirajo nova delovna mesta in polnijo državno blagajno.

A korist ni samo v dobičku, veliko večja korist se skriva v stvareh, ki se jih ne da kupiti – boljši družbi in zdravem okolju, skratka v trajnostnem razvoju. Družbena odgovornost podjetij lahko namreč pomaga zadovoljiti trenutne potrebe, ne da bi pri tem ogrožali zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij (Brundtland 1987). Še tako majhno podjetje lahko z družbeno odgovornim ravnanjem prispeva k trajnostnem razvoju celotne družbe, ko govorimo o vodilnih podjetjih, pa je razlika še toliko večja, saj je njihov prispevek lahko še večji.

Koncept družbene odgovornosti velja za podjetja vseh velikosti in se veže na vedenje podjetja kot celote (njegovega vodstva in zaposlenih), torej vedenje navznoter in navzven, v ožji (lokalni) in širši (regionalni, nacionalni ali globalni) skupnosti.

Ena najbolj znanih in najpogosteje citiranih opredelitev družbene odgovornosti je kot jo je sprejela Evropska komisija. Družbena odgovornost podjetij je koncept, pri katerem podjetja vključujejo skrb za družbene in okoljske probleme v svoje poslovanje in sodelovanje z deležniki na prostovoljni osnovi (Evropska komisija 2001).

Koncept družbene odgovornosti seveda ni nov in nekaj tovrstnih pobud lahko najdemo že v času pred industrijsko revolucijo, ko so trgovci finančno podprli različne družbene ustanove, v začetku 20. stoletja, ko narašča podpora delavskim pravicam, in sredi 70. let s priznavanjem pomembnosti različnih deležnikov in ne le delničarjev ipd.

Z večanjem moči in vpliva podjetij, javni sektor in širša javnost od njih pričakujeta, da bodo sodelovala pri reševanju družbenih, okoljskih in gospodarskih težav. To usmeritev je mogoče zaznati tudi v Evropski uniji. V poročilu Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta (Evropa središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij marec 2006) je Evropska komisija zapisala: »Evropa od podjetij potrebuje to, kar najbolje počnejo: da zagotavljajo proizvode in storitve, ki družbi dodajo vrednost, ter usmerjajo podjetniški duh in inovativnost v ustvarjanje vrednosti in delovnih mest. Toda Evropa ne potrebuje samo podjetij, pač pa družbeno odgovorne gospodarske družbe, ki prevzemajo svoj del odgovornosti za stanje evropskih zadev.«

Seveda pa niti družbena odgovornost niti organizacijska kultura ne moreta zagotavljati družini prijaznega podjetja brez podpore države, torej brez določenih zakonskih okvirov. V slovenskem prostoru imamo oblikovane določene zakonske podlage **družinske politike**.

Družinska politika v Republiki Sloveniji temelji na vključevanju celotne populacije oziroma usmerjenost k vsem družinam; na upoštevanju pluralnosti družinskih oblik in različnih potreb, ki iz tega izhajajo; na spoštovanju avtonomnosti družine in individualnosti njenih posameznih članov; na zaščiti otrokovih pravic v družini in družbi ter dajanju prednostnega mesta kakovosti življenja otrok, na zagotavljanju enakih možnosti obeh spolov; na vzpostavljanju raznovrstnih oblik storitev in na omogočanju, da družine izbirajo med različnimi možnostmi; na delnem prispevku

družbe k stroškom za vzdrževanje otrok; na dodatnem varstvu družin v specifičnih situacijah in stanjih; na celostnem, integralnem pristopu. (Resolucija o temeljnih oblikovanja družinske politike 1993).

Bistvo družinske politike je, da izboljšuje kvaliteto življenja obstoječih družin in od modela socialne politike v neki državi so odvisni prerazdelitveni ukrepi družinske in socialne politike kot tudi določitev glede tega, ali bodo prevladovale univerzalne ali selektivne pravice prebivalstva. Družinska politika naj bi torej preprečevala, da bi bili starši v depriviligiranem položaju zato, ker imajo in morajo vzdrževati otroke, hkrati pa je naloga družinske politike nevtralizirati ali vsaj ublažiti negativni vpliv psiholoških, socialnih in ekonomskih ovir za ustvarjanje družin in rojevanje.

Toda kljub vsem tem ukrepov, ki jih predpisuje država, še vedno ostaja veliko možnosti, ki jih lahko podjetja kot družbeno odgovorni subjekti, ponudijo svojim zaposlenim za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

2.2. Hipoteza magistrskega dela

Problem, ki ga obravnavam na osnovi omenjenega konceptualnega okvirja je, kako pomembno vlogo pri uvedbi ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja - na splošno in konkretno na primeru Abanke Vipe d.d. (v nadaljevanju Abanke), v kateri sem zaposlena in v kateri smo pristopili k pridobitvi certifikata »Družini prijazno podjetje« - imata predvsem naslednja elementa organizacijske kulture:

- interno komuniciranje ter
- vodje oziroma način vodenja.

V skladu s to problematiko sem v magistrski nalogi postavila naslednjo **hipotezo**: *dobro interno komuniciranje med uvajanjem ukrepov »Družini prijaznega podjetja« in vodje, naklonjene usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, so pogoj za uspešno implementacijo in nadaljnje izvajanje ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.*

2.3. Metodologija

Magistrsko delo temelji na različnih metodoloških pristopih:

1. analizi teoretičnega in empiričnega gradiva v prvem delu naloge,
2. študije primera vpeljave ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v podjetje,
3. izvedbi ankete na vzorcu vodij v preučevani organizaciji.

V teoretičnem delu naloge so predstavljeni rezultati analize virov, predvsem s področja družbene odgovornosti, organizacijske kulture ter usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

V študiji primera vpeljave ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja in s tem pridobitvijo certifikata »Družini prijazno podjetje«, pa predstavljam postopek pridobitve tega certifikata in celoten projekt na to temo, konkretno na primeru Abanke. Ob tem opozarjam tudi na prednosti in slabosti uvajanja teh ukrepov ter podam predloge za premagovanje slabosti.

Moje empirično raziskovalno delo je bilo usmerjeno v analizo vpliva internega komuniciranja in vodenja na možnosti vpeljave projekta »Družini prijazno podjetje«, s tem pa seveda tudi uresničevanja ukrepov usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Podatke o tem sem zbrala s pomočjo aktivne udeležbe v projektu ter ankete, ki so jo izpolnili izvršni direktorji posameznih področij, direktorji služb/sektorjev in vodje na srednjem nivoju. Z lastnim raziskovalnim delom sem želela prispevati argumente za testiranje hipoteze o pomenu internega komuniciranja med uvajanjem projekta »Družini prijazno podjetje« in pomenu zavedanja vodij o pomembnosti ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

3.1. Organizacijska kultura

V organizacijskem okolju se kultura nanaša na skupne vrednote in prepričanja, ki karakterizirajo določeno organizacijo. Govorimo o kolektivnem programiranju zavesti, ki pripadnike ene organizacije ločujejo od pripadnikov druge (Puchan in drugi 1997: 79). Ali z besedami Merslavičeve (Merslavič 1998: 633): »Organizacijska kultura je tista dimenzija organizacije, ki jo razlikuje od drugih, ji pomaga, da lažje rešuje probleme prilagajanja in preživetja v okolju, probleme notranje integracije in negotovosti. Bistvo organizacijske kulture je skupna vrednost, ki se oblikuje v procesu razvoja organizacije in predstavlja referenčno shemo za razlago sveta in delovanja v njem.«

Skupne vrednote, skupna prepričanja, skupno mnenje, skupno razumevanje in skupni razum so različni načini opisovanja kulture. Ko govorimo o kulturi, govorimo o procesu konstruiranja realnosti, ki ljudem omogoča, da vidijo in razumejo določene dogodke, dejanja, predmete, izražanje ali situacije na različne načine. Ti vzorci razumevanja nam pomagajo pri soočanju s situacijami, na katere naletimo, omogočijo pa nam tudi, da svoje lastno vedenje naredimo razumno in pomembno (Morgan 2004: 125).

Kultura določa, kaj je pomembno in kaj ni željeno za obnašanje oziroma za odzivanje tako organizacije kot posameznikov na vplive iz okolja. S pojmom kulture se že dolgo ukvarja antropološka znanost, vendar najde svoje mesto tudi v sociologiji. Antropologi se ukvarjajo s kulturo na ravni ljudstev in skupnosti, sociologi pa so koncept kulture prenesli na organizacije. Vsekakor je organizacijska kultura povezana s splošno družbeno kulturo, obenem pa je tudi nekaj posebnega, karakterističnega le za posamezno organizacijo. Tako lahko korenine organizacijske kulture iščemo v antropologiji, ki je nudila definicijski okvir in metodologijo raziskovanja v sociologiji oziroma teoriji organizacij (Brown 1998).

Rokeach (Hofstede 1998: 478) korenine organizacijske kulture definira kot relativno trajno organizacijo prepričanj o nekem objektu ali situaciji, ki vnaprej narekuje odziv

posameznika na zaželen način. Običajno se nanašajo na zadovoljstvo z delom in povezujejo prepričanja in vrednote s čustvi, ki so trajna in imajo velik vpliv na motivacijo zaposlenih. Običajno so njihova podlaga predsodki in stereotipi (Brown 1998).

Organizacijska kultura prispeva k večji učinkovitosti zaposlenih in uspešnosti poslovanja. Dejstvo je, da organizacijsko kulturo v največji meri oblikuje vodstvo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo ter ima poleg tega vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje procese spreminjanja in ohranjanja (na primer kadrovanje, nagrajevanje) (Ivanuša - Bezjak 1999:63). Pri tem vodje bistveno vplivajo na nastanek organizacijske kulture, saj je reševanje kritičnih problemov, okrog katerih se le-ta oblikuje, pomembna funkcija vodenja (Mesner – Andolšek 1995: 117). Ugotovili so namreč, da organizacijska kultura usmerja obnašanje zaposlenih, da se obnašajo tako, kot je za organizacijo in dosego njenih ciljev najbolje (O'Donovan 1994:1).

Edgar Schein (Meršlavič 1998: 641 - 643) opredeljuje tri vloge organizacijske kulture. V prvi organizacijska kultura služi preživetju organizacije in njenemu prilagajanju zunanjemu okolju. Kot drugo Schein navaja integracijo notranjih procesov v organizaciji, kjer se med drugim pojavljajo tudi naslednji problemi:

1. skupni jezik – če zaposleni med seboj ne morejo komunicirati in se razumeti, obstoj skupine sploh ni možen,
2. skupinske meje – sprejetje konsenza o tem, kdo je znotraj in kdo zunaj ter po katerih kriterijih se opredeljuje članstvo,
3. nagrade in kazni – organizacija mora opredeliti kriterije, po katerih lahko nekdo pridobiva, vzdržuje ali izgublja moč. Po Scheinovem mnenju organizacija s tem pomaga svojim članom obvladovati agresivna čustva.

Tretja vloga organizacijske kulture pa je po Scheinu funkcija zmanjševanja napetosti, ki lahko prevzeme zaposlene, ko se soočajo s kognitivno negotovostjo in preobremenjenostjo.

Organizacijska kultura kljub številnim definicijam in raziskavam vsekakor ni niti dokončno niti enotno izoblikovan koncept. Je socialno opredeljena in dostopna

človeškemu izkustvu. Vpliva na vedenje in na odnos zaposlenih do podjetja. Z njenim spreminjanjem je mogoče hkrati spreminjati prevladujoče vzorce aktivnosti, čustvovanja, prispevke zaposlenih k razvoju podjetja, socialno interakcijo in delovno učinkovitost. Organizacijska kultura je torej aktiven, živ pojav, prek katerega ljudje skupaj ustvarjajo in spreminjajo svet, v katerem živijo (Morgan 2004:128).

Razvoj, ohranjanje in spreminjanje organizacijske kulture so odvisni od številnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši:

- vodenje,
- interno komuniciranje,
- poučevanje in oblikovanje vlog,
- reakcije vodij na kritične dogodke in organizacijske krize,
- kriteriji za podeljevanje nagrad in statusa,
- kriteriji za izbor, promocijo in odstranitev iz organizacije,
- organizacijski obredi,
- ceremonije idr.

(Schein 1999; Kavčič v Možina 1994; Rozman et al. 1993).

Prav gotovo pa sta najbolj pomembna dejavnika ne samo za razvoj, ohranjanje in spreminjanje organizacijske kulture, temveč tudi za implementacijo ukrepov »Družini prijaznega podjetja« vodenje in interno komuniciranje.

3.1.1. Vodenje

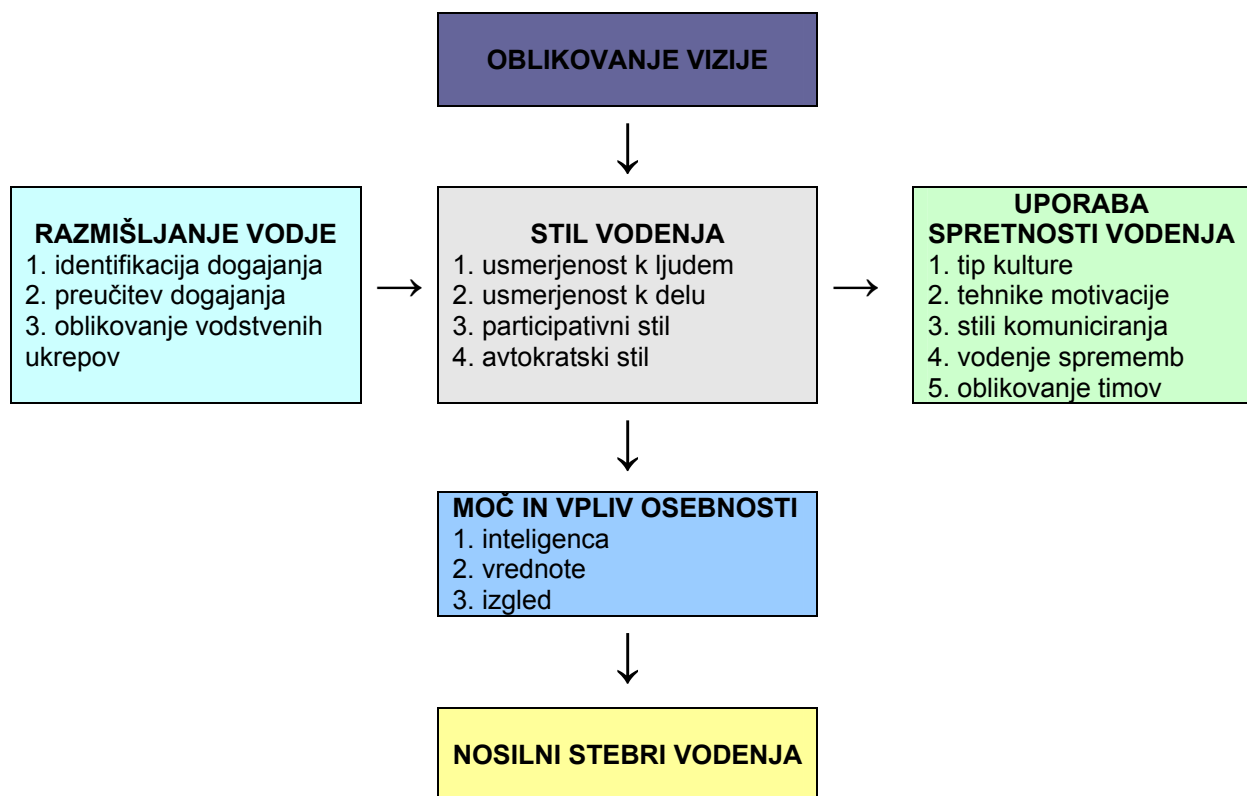
Pod vplivom kulturne metafore se vodje vidijo kot ljudje, ki dokončno pomagajo ustvariti in oblikovati smotre, ki naj bi vodili organizacijo. To pa vključuje precejšnje preoblikovanje njihovih vlog.

Ko se vodje vprašajo: »Kakšen vpliv imam na družbeno konstrukcijo realnosti v svoji organizaciji?« in »Kaj lahko storim, da bom imel drugačen in bolj pozitiven vpliv?«, se povzpnejo na novo raven razumevanja pomena tega, kar v resnici počnejo (Morgan 2004: 133)

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in sprejemanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev (Možina et al. 2002, : 499).

Če želimo danes v poslu uspeti, najbrž ni bolj pomembne teme, kot je vodenje. Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s spreminjanjem potreb organizacije. Pri vodenju izstopajo ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg cilja. Ta definicija izraža idejo, da se vodenje pojavlja med ljudmi, je dinamično in vključuje porabo moči (Dimovski et al. 2003: 217).

Slika 3.1: Nosilni stebri vodenja



Vir: Dimovski et al.(2003: 223)

Vodenje ni nekaj, kar nam je kar dano samo po sebi. Voditeljsko pozicijo si morate vedno zaslužiti. Vodenje ni stvar genetike. Vsak človek lahko, ob ustreznem izobraževanju in treningu, postane dober voditelj. Udeležba na izobraževanjih za

vodenje ni sramota za »šefa«. Dober in pameten voditelj se zaveda dejstva, da je njegova naloga in pravica pridobiti si vedno nova znanja s tega področja.

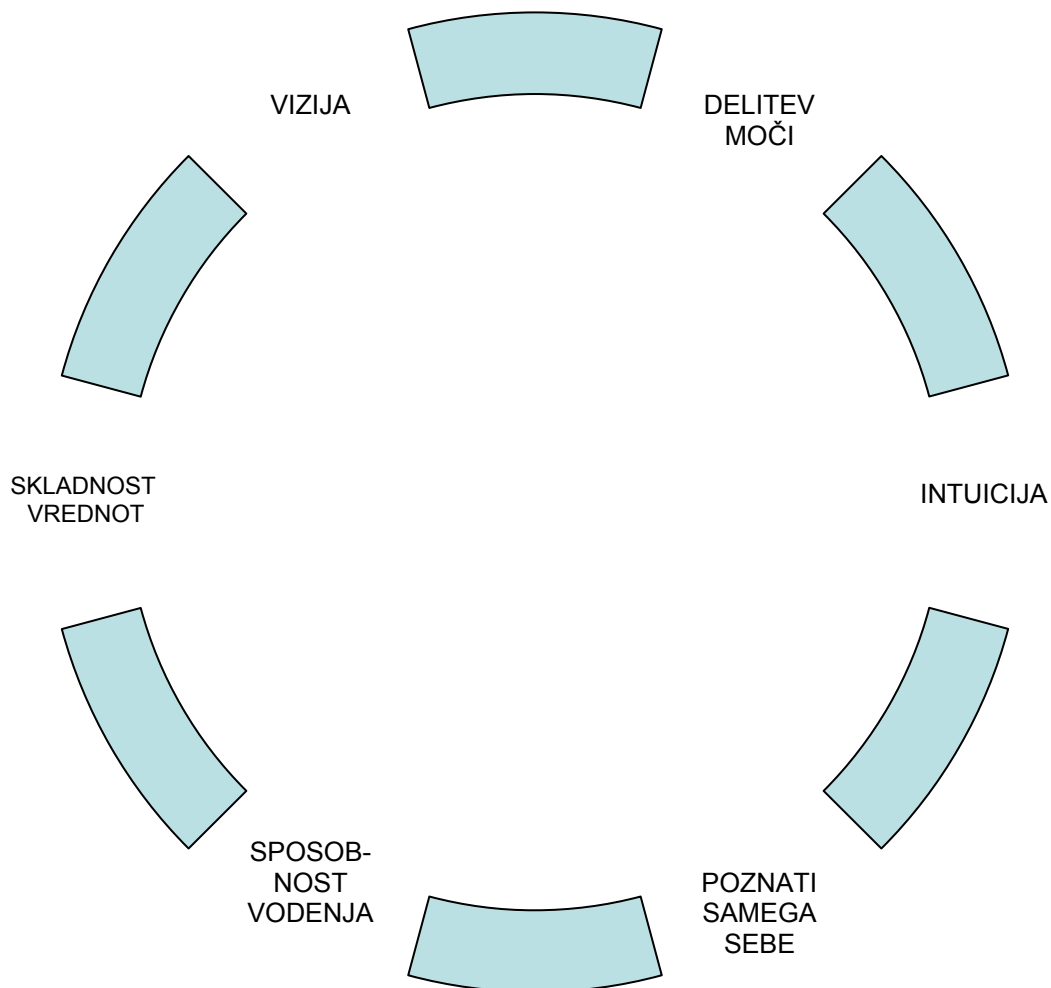
Prispevek vodje k uspešnosti podjetja je v prvi vrsti motiviran sodelavec, ki dosega pričakovane standarde uspešnosti. Motivacija sodelavcev izvira iz sodelovanja z vodjem, ki je dovzeten za ideje, odkrit, dostopen, ki prepozna dosežke in dobro delo. Vse naštetu se ne zgodi samo po sebi. Tudi intuicija vodij ni dovolj, čeprav je ne smemo podcenjevati.

Organizacijo povezujejo trajni odnosi med zaposlenimi. Najpomembnejši odnos je odnos med podrejenimi in nadrejenimi. Velja namreč rek, da ljudje vstopajo v organizacijo, odhajajo pa zaradi ljudi oziroma vodstva. Poleg tega zaposleni ostajajo dlje v organizaciji, kjer sodelavci delijo težnjo po kakovostnem delu, kjer obstaja medsektorsko timsko delo in kjer so med zaposlenimi razvite prijateljske vezi.

Uspešni vodje se pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Toda organizacije velikokrat ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med zaposlenimi ljudi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje (Možina et al. 2002: 502).

Uspešni vodje (glej sliko 3.2) znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina et al. 2002: 502). Delitev moči je sposobnost, da vodja deli moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Intuicija je neposredna notranja sposobnost potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v različnih situaciji. Poznavanje samega sebe je sposobnost poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti. Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za doseganje le-tega. Skladnost vrednot je sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih (Možina et al. 2002: 502 - 503).

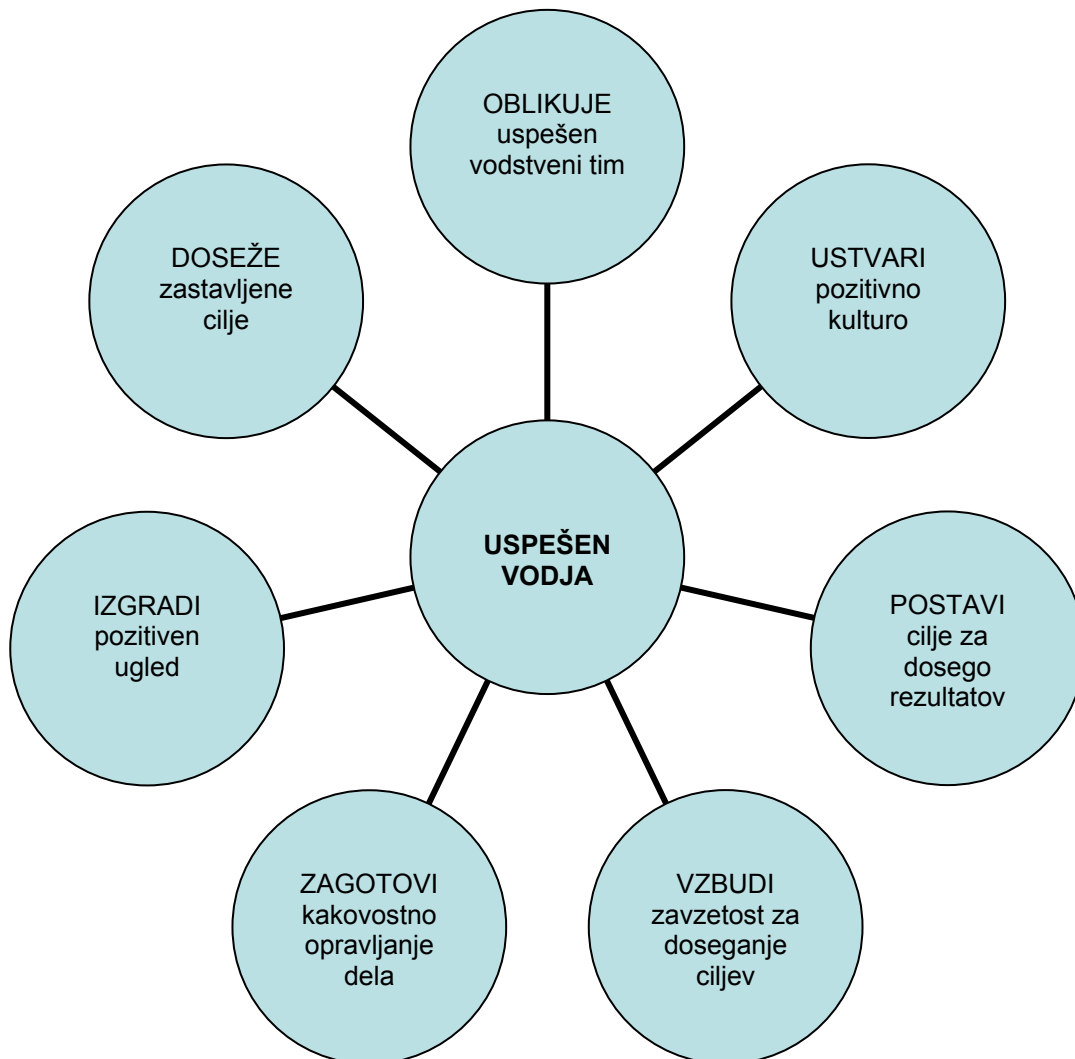
Slika 3.2: Temeljne sposobnosti vodenja



Vir: Možina et al (2002: 502)

Vodja je posameznik, ki ima poseben položaj in posebno vlogo v skupini, kar mu omogoča večji vpliv na druge. Je oseba, ki ima izrazit vpliv na vedenje sodelavcev, kar je ključnega pomena za obstoj in za doseganje ciljev. Uspešnost vodje je odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti in značilnosti ter odnosa do podrejenih (glej sliko 3.3). S pozitivnimi lastnosti vodja lažje vpliva na zaposlene, saj so mu ti pripravljeni sami slediti. Zaposleni morajo imeti občutek, da so za podjetje pomembni in da lahko tudi sami neposredno vplivajo na uresničevanje ciljev podjetja. Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina et al. 2002: 502).

Slika 3.3: Lastnosti uspešnega vodje



Vir: Pegg (1996: 14)

Vodje se morajo sprijazniti z načelom, da je neuspeh sodelavcev »podrejenih«, njihov lasten neuspeh. Pri tem je seveda zelo pomemben slog vodenja, ki ga posamezni vodja uporablja.

Vedenje se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti. V okviru tega procesa poskušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili delo kar najbolje. Pri tem se uporabljajo različne bolj ali manj uspešne tehnike. Govorimo o stilih vodenja, ki na različne načine poskušajo vplivati na uporabo in razvoj človeških zmožnosti pri delu (Lipičnik 1998: 314).

Slog vodenja se nanaša na določene vzorce vodenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda, če ga ti kot takšnega sprejemajo. Slog vodenja, ki ga vodja uporablja v konkretnem položaju, ni odvisen samo od načina vodenja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Če naloga zahteva hitro odzivanje, se zdijo vse diskusije nepotrebne in zavlačujejo delo. Prav tako bo vodja, ki bo poskušal ljudem vsiljevati določen slog vodenja, ki ga ljudje ne bodo sprejeli, kaj kmalu morali zapustiti svoje delovno mesto (Lipičnik 1998: 314).

Najpogostejši slogi vodenja so (Lipičnik 1998: 314 - 315):

1. *Birokratski slog vodenja* je zvrst zadržanega sloga vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Vodja pa je ponavadi trden, natančen, se obvlada in je vpluden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.
2. *Razvijalski slog vodenja* skuša pri sodelavcih buditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, zna poslušati, vzdržuje tesno komunikacijo, razume druge in jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.
3. *Dobrohotni avtokratski slog vodenja* je k nalogam usmerjen način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta slog, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju čim boljših proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.
4. *Izvrševalski slog vodenja* skuša izbrati vse skupine človeške zmožnosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.
5. *Dezerterski slog vodenja* je navadno manj uspešna zvrst vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja tudi ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti.
6. *Misijonarski slog vodenja* je manj ugoden socialno usmerjen slog vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, kar pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktu, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.

7. *Kompromisarski slog vodenja* ni najbolj uspešen. Vodjo – kompromisarja zaznamujejo omahljivost, sprejemanje nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost ipd. S tem pri ljudeh ne zbuja prevelikega zaupanja.

Vrste in načini vodenja so odvisni predvsem od vrste dejavnosti, pri kateri se uporabljata. Tako skušajo podjetja za svoje dejavnosti najti najustreznejši način vodenja in s tem zagotoviti uskladitev dela več oddelkov. Način vodenja v bistvu izhajajo iz filozofije vodenja na splošno. Vsako podjetje skuša najti način, da bi lahko čim bolje izrabilo človekove zmožnosti, kajti mnogo jih je spoznalo, da je v boju s konkurenco to skoraj edino sredstvo, ki še ni dovolj izrabljeno in ponuja še nešteto neznanih možnosti (Lipičnik 1998: 315).

Na vprašanje, kaj vodje delajo, izhaja iz njihove filozofije ali vrste vodenja, kako to počnejo pa je razvidno iz slogov vodenja, ki pa se lahko razlikujejo od vodje do vodenj tudi v isti organizaciji pri isti filozofiji vodenja (Lipičnik 1998: 315).

Vodenje je edini način, na katerega se lahko podjetje prelevi v učečo se organizacijo. V učeči se organizaciji se vodje učijo razmišljati na način »kontrolirati z« namesto »kontrolirati nad« ostalimi. »Kontrolirati z« ostalimi pomeni, da vodje gradijo odnose na skupni viziji in odlikujejo kulturo, ki pomaga to vizijo doseči. V učečih se organizacijah pomagajo ljudem, da vidijo sistem kot celoto, spodbujajo timsko delo, sprožajo spremembe in širijo kapacitete ljudi, da bi sooblikovali prihodnost. Vodje imajo v učečih se organizacijah tri pomembne vloge: ustvariti skupno vizijo, oblikovati strukturo, uslužno vodenje (Dimovski et al. 2003: 266).

Učeče se organizacije so zgrajene iz uslužnostnih vodij, ki se posvečajo služenju drugim in misiji organizacije. Izhajajo iz predpostavke, da delo obstaja za razvoj zaposlenega v isti smeri kot zaposleni obstaja zato, da opravi neko delo. Uslužni vodje delujejo na dveh področjih: za izpolnitev ciljev in potreb svojih podrejenih in za uresničevanje širšega smisla oz. poslanstva organizacije. Resnično cenijo druge ljudi, spodbujajo participacijo, delijo moč, spodbujajo občutek samozavesti pri drugih in pri ljudeh spodbujajo kreativnost, polno pripadnost in naravni impulz učiti se (Dimovski et al.: 2003: 266).

Glede na hitrost sprememb bo dober vodja tisti, ki bo znal v sebi združevati voljo do sprejemanja in razumevanja drugačnosti, vizijo ustreznega delovnega prostora, voljo do oblikovanja nove zaposlitve, voljo do koriščenja različnih delovnih moči in sposobnost ustvariti organizacijo, v kateri bodo ljudje opravljali delo z vsemi svojimi potenciali, z veseljem ter z veliko mero produktivnosti (Dimovski et al. 2003: 264).

Vodja pa je nenazadnje tudi tista oseba, ki bo svojim zaposlenim zagotovil tudi pravočasne in preverjene informacije, kar pomeni, da bo poskrbel za dober pretok internega komuniciranja.

3.1.2. Interno komuniciranje

Organizacijo sestavljajo ljudje, ki se komuniciranju in sporazumevanju med seboj enostavno ne morejo izogniti, če želijo uresničiti svoje in organizacijske cilje. Komuniciranje je proces, preko katerega se organizacije oblikujejo in hkrati ustvarjajo dogodke v njih in okrog njih (Berlogar 1999:71).

Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije s ciljem zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije.

Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča jim:

- doseganje ciljev organizacije,
- izvajanje pravil in predpisov,
- usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih obveznosti,

ter jih oskrbuje s povratnimi informacijami o:

- izvajanju nalog,
- ustreznosti komuniciranja,
- splošnem stanju v organizaciji.

Učinkovit sistem internega komuniciranja je še posebej pomemben v organizacijah, ki so velike in katerih sistem je zapleten (Mumel 2008: 154 – 156).

Odnosi z notranjimi javnostmi v organizaciji prispevajo h komuniciranju med vsemi zaposlenimi in k posredovanju sporočil, ki spodbujajo motivacijo in tako tudi poglobljajo pripadnost (Rijavec 1993: 48). Komunikacija je osnovno vezivo organizacije, ki drži skupaj vse njene elemente, še posebej pa je pomembno za njeno usklajeno notranje delovanje, za njene interne odnose, saj uspehi podjetja prihajajo od znotraj (Seiler 1982: 6).

»Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče – tržišče zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tudi njeno delovanje navzven. Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je komuniciranje z njimi...« opiše vlogo internega komuniciranja v organizacijah Petra Rijavec (1999: 619).

V večini organizacij obstajata dve glavni smeri komuniciranja: komunikacija navzgor in komunikacija navzdol. Ti dve smeri pa spremljata tudi diagonalna in prečna komunikacija, ki poteka med zaposlenimi na isti hierarhični stopnji (Možina in Damjan 1994: 166).

Komunikacija navzgor prihaja od zaposlenih in je ključnega pomena za vodstvo. Da bi bila učinkovita, bi morala biti prosta in brez omejitev. Poleg tega, da zaposleni seznanjajo nadrejene s svojimi interesi, je to tudi način, da povedo, katera problematika jih zanima in da komentirajo zadeve, ki so povezane s podjetjem. Zaposleni imajo namreč zelo specifične potrebe po informacijah. Najbolj jih zanima kadrovska in organizacijska politika podjetja, kamor sodijo plače, možnosti za napredovanje v višje plačilne razrede, tekoče poslovanje organizacije, načrti za prihodnost, informacije, ki so povezane s samim delom organizacije ter delo v drugih službah (Harrison 1995: 110).

Katz in Kahn (1966) sta to vrsto komunikacije razvrstila v štiri skupine:

1. komuniciranje o sebi, svojih uspehih in problemih,
2. komuniciranje o drugih in njihovih problemih,
3. komuniciranje o delovanju in politikah organizacije,

4. komuniciranje v zvezi z delovnim procesom, torej o tem, kaj in kako mora biti narejeno.

Pri tej vrsti komunikacije pa lahko naletimo na dva resnejša problema: prvi je filtriranje informacij, saj so zaposleni nagnjeni k temu, da sporočajo zgolj tiste informacije, ki so zanje ugodne. Drugi problem je v tem, da v kolikor se pri posamezniku izkaže, da komuniciranje ni učinkovito oziroma opaženo, le-ta izgubi interes za tovrstno sporočanje.

Druga vrsta komunikacije v organizaciji je komunikacija navzdol, ki je ključna za zaposlene, saj prihaja od vodstva. Ta način uporabljajo vodje za prenos informacij zaposlenim, za kar porabijo skoraj polovico svojega časa (Možina in Damjan 1994: 164). Komunikacija navzdol vključuje navodila za delo oziroma naloge, nudi informacije, prispeva k osmišljanju dela s strani zaposlenih, nudi informacije o postopkih in praksah, ki posledično olajšujejo izvajanje in koordinacijo samega dela, služi kot kanal za povratne informacije o postopkih in praksah, ki posledično olajšujejo izvajanje in koordinacijo samega dela, služi kot kanal za povratne informacije podrejenim, udejanja indoktrinacijo skupnih ciljev in poslanstva organizacije itn. Za učinkovito sodelovanje in lojalnost zaposlenih je potrebna njihova dobra informiranost, saj pomanjkanje informacij ali njihova nepopolnost ustvarjata podlago za govorice, nesporazume, predvsem pa nelojalno vedenje. Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna informacija ali pa celo napačna, bodo dobili vtis, da jih ima vodstvo za nepomembne. To povzroča nezadovoljstvo, nepotreben stres med zaposlenimi, zaposleni so manj zavzeti za delo in ne čutijo pripadnosti organizaciji. Odkrito in pošteno komuniciranje ustvarja med zaposlenimi zaupanje, občutek varnosti in lojalnost, kar organizaciji močno pomaga prebroditi obdobja, ko se od zaposlenih zahtevajo dodatni napor in odrekanja (Mooler 1995: 126).

Horizontalno komuniciranje je pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen kanal komuniciranja, ki ima naslednje pomembne organizacijske funkcije (Berlogar 1999: 120):

- zagotavlja koordinacijo dela, s tem, da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose,
- zagotavlja način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij,
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci,

- omogoča sodelavcem medsebojno podporo.

Diagonalno komuniciranje pa omogoča izmenjavo informacij med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije, ki eden drugemu niso neposredno podrejeni ali nadrejeni. Takšne mednivojske komunikacije pripomorejo k višji stopnji socialne in ekonomske integracije organizacije, komuniciranje s sodelavci iz drugih nivojev organizacije pa je pomembno tudi zaradi potrebe po koordiniranju poslovanja (Lipičnik 1997: 144).

Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja. Gre za program odnosov z javnostmi, ki obravnava in ureja odnose managementa do ostalih zaposlenih in ki ima za svoj cilj zgraditi in vzdrževati zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ima ugodne vplive na celotno organizacijo, na njeno delovanje in na pojavljanje v javnosti.

Z zgodovinskega zornega kota so se poglobljeni odnosi managementa z zaposlenimi začeli nekje med prvo in drugo svetovno vojno z raznimi publikacijami za zaposlene. Tako so začele razne organizacije s publikacijami graditi ponos posameznika, da dela v posamezni organizaciji, da je del le-te, krepile so njihovo lojalnost, spodbujale udeležbo zaposlenih pri tistih organizacijskih aktivnostih, ki vplivajo na njihovo uspešnost in učinkovitost ter promovirale družbene in rekreacijske aktivnosti. Odnosi z zaposlenimi so nenadoma organizaciji postali drugi najpomembnejši dejavnik pri odnosih z javnostmi, takoj za odnosi z vlado (Grunig in Hunt 1984: 240).

Strokovnjaki za odnose z javnostmi so mnenja, da so programi internega komuniciranja pomembni za vse druge programe odnosov organizacije z javnostmi, saj zaposleni informacije o organizaciji, v kateri delajo, zaupajo in posredujejo tudi zunanjim javnostim. Lahko bi rekli, da je informiranje zaposlenih o tekočih zadevah ena izmed glavnih funkcij internega komuniciranja. Potrebno je zagotoviti, da so zaposleni dobro obveščeni, saj je vsak zaposleni predstavnik za javnost. Organizacija si želi imeti v očeh vseh svojih javnostih, notranjih in zunanjih, dobro ime in to je njen glavni cilj. To lahko v organizaciji dosežejo z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni, ki imajo možnost

sodelovanja in imajo občutek, da se njihova mnenja upoštevajo, bodo pri delu bolj motivirani (Jefkins 1998:141).

Grunig in Hunt menita, da bo organizacija svoje zunanje cilje dosegla veliko lažje, če bo imela uresničene tudi notranje cilje. Tako poudarjata dvosmerno simetrično komuniciranje in spodbujanje le-tega kot pomembno nalogo internega komuniciranja (Grung in Hunt 1984: 254). Poleg njiju tudi mnogi avtorji kot pozitiven učinek dobrega komuniciranja z zaposlenimi omenjajo pripadnost zaposlenih organizaciji, povečanje motivacije, zadovoljstva ljudi z delom, ter tako tudi večjo uspešnost dela samega.

Dva pomembna rezultata dobrega internega komuniciranja sta zadovoljstvo zaposlenih pri delu in delovna zmogljivost. Komunikacija vzpodbuja pozitivne odnose in podporo zaposlenih, zato je pri organizacijah, kot rečeno, še posebej pomembno, da pospešujejo simetrično komunikacijo med njenimi sestavnimi deli in tako skušajo zagotoviti uspešno in trdo delo zaposlenih, ki bodo tudi na delovnem mestu bolj zadovoljni (Grung in Hunt 1984: 248 - 252).

Če v podjetju želijo, da bo interno komuniciranje uspešno in učinkovito, si je potreba pridobiti podporo in razumevanje zaposlenih. To pa bo veliko lažje, če bodo vodilni upoštevali potrebe in interese zaposlenih. Pomembno pa je tudi, na kakšen način management komunicira z ostalimi zaposlenimi in na kakšen način jim posreduje potrebne informacije.

Uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju s tem, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke. Po njenem mnenju lahko dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne nadloge v prednosti. Zato pa bi morale organizacije še bolj upoštevati pomembnost internega komuniciranja in spodbujati dvosmernost informacij (Harrison 1995: 122).

Zato je za implementacijo ukrepov in uspešno uvedbo projekta »Družini prijazno podjetje« še kako pomembno pravilno interno komuniciranje, kar tudi prikažem skozi hipotezo magistrske naloge. Pri uvedbi ukrepov so namreč ciljna skupina zaposleni, ki jim mora pri načrtovanju ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega

življenja pripadati vedno pomembnejša funkcija. Časi, ko so o takšnih stvareh odločala vodstva podjetij, je preživet. Odgovorni v podjetjih se namreč dobro zavedajo, da so zaposleni ključnega pomena za uspešno vpeljavo in realizacijo vseh programov družbene odgovornosti podjetij in da igrajo odločilno vlogo pri tem.

In nenazadnje – uvajanje ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja kot del družbene odgovornosti podjetja mora imeti jasno opredeljene učinke za podjetje, k njihovem izvajanju je potrebno pristopiti z vso zavzetostjo slehernega zaposlenega. Osnovni namen družbene odgovornosti bi moral biti razvoj pozitivnih učinkov na deležnike in ne le ustvarjanje priložnosti za pozitivno publiciteto – tako interno kot eksterno (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela 2004: 129).

3.2. Družbena odgovornost podjetij

Družbena odgovornost podjetja je pojem, s katerim se ukvarjajo nadnacionalne organizacije kot so Združeni narodi, Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj ter Evropska unija. Vse pogosteje se pojavlja tako v mednarodnem kot tudi v slovenskem okolju. Družbena odgovornost postaja vse bolj aktualna tema, česar se zavedajo tako država kot tudi vodilna, uspešna podjetja in številni posamezniki.

Družbena odgovornost podjetij pomeni, da si podjetja pri svojih vsakodnevnih poslovnih dejavnostih prostovoljno in ne zgolj na podlagi predpisov prizadevajo izpolnjevati družbene in okoljske cilje. Evropska komisija se zavzema za to, da bi bila politika zaposlovanja v podjetjih vključujoča in kakovostna, zlasti v zvezi s spoštovanjem človekovih pravic. Podjetja morajo poiskati rešitve vprašanja prožne varnosti in različnosti na delovnem mestu. K družbeno odgovornemu ravnanju podjetij sodijo še inovativno upravljanje zdravja zaposlenih, izobraževanje in vseživljenjsko učenje v podjetjih ter okoljska vprašanja (Evropska komisija 2001).

Udejanjenje družbene odgovornosti je za podjetja proces, ki zahteva veliko predanosti in volje. Veliko podjetij po vsem svetu se sicer odloča vključiti družbeno odgovornost v svojo strategijo poslovanja, vendar je malo takih, ki se tega lotevajo celostno in strateško.

Družbena odgovornost podjetja se začne pri odgovornosti do zaposlenih, nadaljuje pri odgovornosti do svojih delničarjev, poslovnih partnerjev, strank, države, splošnega socialnega in naravnega okolja. Družbena odgovornost prinaša koristi vsem – tako lastnikom, podjetjem, zaposlenim kot strankam. Podjetja, ki so družbeno bolj odgovorna, so tudi bolj konkurenčna, bolj uspešna in kot taka predstavljajo gonilo gospodarske rasti ter imajo večji dobiček. V današnjem času potrebujemo vse bolj družbeno odgovorna podjetja, ki zagotavljajo proizvode in storitve, dajejo družbi dodano vrednost, usmerjajo podjetniški duh in inovativnost v ustvarjanje vrednosti in delovna mesta.

4. PREPLETANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

4.1. Zakonske podlage v Republiki Sloveniji

Najbolj pomembne zakonske podlage v Republiki Sloveniji za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja so:

- Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji,
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških,
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih,
- Zakon o delovnih razmerjih,
- Zakon o enakih možnosti moških in žensk.

4.1.1. Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji

Z resolucijo o temeljih oblikovanja družinske politike (v nadaljevanju Resolucija) želi Republika Slovenija z družinsko politiko vplivati na pogoje za nastanek in varnost družine ter njen razvoj, kot temeljni cilj pa je navedeno ustvarjanje pogojev za izboljšanje kakovosti življenja vseh družin in enake možnosti osebnega razvoja vseh njenih članov (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji 1993).

Eden izmed ciljev Resolucije se nanaša neposredno na obravnavano temo, in sicer gre za »ustvarjanje pogojev za kvalitetnejše usklajevanje družinskih in poklicnih

obveznosti staršev (matere in očeta) in spodbujanje k enaki odgovornosti obeh staršev« (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji 1993: 4), iz česar Slovenija pristopa k sprejetju, izpeljavi, oblikovanju in uresničevanju ukrepov, in sicer »na področju zaposlovanja z ustvarjanjem pogojev za usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti obeh staršev ter z drugimi ugodnostmi, povezanimi s trgom delovne sile« (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji 1993: 5).

Izpostavila bi poseben del Resolucije z naslovom »Delo, zaposlitev, zaposlovanje«, v katerem država podrobno opredeljuje svoje težnje pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti in sicer zakonski sklep izpostavlja, da se družinska politika in politika zaposlovanja stikata v primeru, ko posameznik usklajuje in deli svoj čas med družinskimi in poklicnimi aktivnostmi. Gre za problem porabe in delitve časa, za enakost možnosti spolov, za upoštevanje družinskih obveznosti v delovni sferi ter za usklajevanje potreb družinskega življenja in starševske odgovornosti z delovnimi oziroma profesionalnimi aktivnostmi (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji 1993).

Država se na področju usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti obeh staršev in zagotavljanja pogojev za njegovo uresničevanje zavezuje, da bo podpirala »bolj primerno moralno in materialno družbeno vrednotenje dela z otroki ter enakomernejšo porazdelitev odgovornosti zanje med materjo in očetom, delodajalci in družbo; reorganizacijo delovnega časa; zakonske prilagoditve na področju oblik zaposlitve; ugodnejšo ureditev porodniškega dopusta in dopusta za nego bolnega otroka z jamstvom enakovredne zaposlitve po vrnitvi; polno socialno zavarovanje v primeru delne zaposlitve ali začasne prekinitve dela zaradi nege in skrbi majhnega otroka in nege ter skrbi za otroke z motnjami v telesnem ali duševnem razvoju ter zagotavljanje vsem staršem, ki to želijo, mesto za njihove otroke v vzgojno - varstveni ustanovi ali drugih oblikah varstva« (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji 1993: 11).

V Resoluciji je navedeno tudi, da ima delavec po veljavnih določbah Zakona o delovnih razmerjih pravico delati krajši delovni čas, če ima majhnega otroka od treh let in sicer s polno pokojninsko dobo za obdobje in višino plače po dejanskem delu.

Vendar bo za slednje pogoj spremembe predpisov o delovnih razmerjih (ki se je že zgodila z novim Zakonom o delovnih razmerjih 2002, op.a.) in predpisov o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, potrebna tudi družbena intervencija s strani delodajalcev in sicer s takšno (re)organizacijo dela, ki bo zagotavljala fleksibilna (družini prilagojena) delovna mesta in fleksibilni delovni čas (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji 1993). Glede na to, da je resolucija v veljavi že dobro desetletje, za sooblikovanje in udejanjanje ciljev in ukrepov družinske politike, pa so odgovorni strokovni, upravni, politični in izvajalski subjekti, se na tem področju skozi leta opažajo določene spremembe.

Kljub vsemu pa se pri operacionalizaciji Resolucije pojavljajo mnoge težave. Države Evropske unije in ostale razvite države so zaradi zaposlenosti obeh partnerjev in posledično zaradi potreb po usklajevanju dela in družinskega življenja najprej uvedle ukrepe za usklajevanje teh dveh sfer, kasneje pa so se začele zavzemati tudi za uveljavitev družini prijaznih politik v delovnem okolju. Družini prijazne politike so se kot primeri dobre prakse začele v zahodni Evropi pojavljati že ob koncu 20. oziroma 21.stoletja. V Sloveniji se proces podpiranja družini prijaznih delovnih ureditev pojavlja zadnjih nekaj let, čeprav je bilo še pred leti slutiti, da je slednji v mnogih pogledih še precej oddaljen, saj so se pogosto pojavljale grobe kršitve pravic delavk. Ko gre za definiranje vloge delodajalcev v politiki usklajevanja dela in družine, resolucija slednje prepušča njim samim. Država se sicer zavezuje, da bo podpirala reorganizacijo delovnega časa in zakonske prilagoditve na področju oblik zaposlitve, vendar v končni fazi odgovornost prenaša na delodajalce.

Vendar bi namesto besede »usklajevali« lahko uporabili besedo »prilagajali«, saj se očitno kaže favoriziranje sfere dela v Resoluciji. V razmerju med delom in družino je sfera dela tista, ki diktira vlogo družine in prevzema dominantno mesto. Slednje je razvidno npr. v delu, ki pravi, da »posameznik deli in usklajuje svoj čas med družinskimi obveznostmi in profesionalnimi aktivnostmi« (Resolucija o temeljih preoblikovanja družinske politike 1993: 11).

Kot problem bi izpostavila tudi definicijo družine, ki je v Resoluciji opredeljena kot »življenjska skupnost staršev in otrok ter vse življenjska skupnost otrok in odraslih oseb, ki trajno skrbijo zanje; stari starši in vnuki, rejniki in rejenci, skrbniki in otroci

pod skrbništvom« (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike 1993: 3). Kljub temu, da država kot oblikovalec družinske politike teži k priznanju spremenljivosti družinskega življenja in »vključevanju celotne populacije oziroma usmerjenosti k vsem družinam«, je latentno še vedno pristojna ideja tradicionalne heteroseksualne družine. Pri tem pa sta izpuščeni dve pomembni družinski obliki, ki nista vključeni v družinsko politiko, kar predstavlja vedno bolj aktualen problem. Prva oblika je enostarševska družina, ki bi morala biti deležna posebnega varstva s strani države, predvsem na področju starševskega varstva in usklajevanja dela in družine. Družinska politika poudarja tako imenovano deljeno odgovornost med staršema, saj v svojih normativnih okvirih zagovarja »ustvarjanje pogojev za kvalitetnejše usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti staršev (matere in očeta) in spodbujanje k enaki odgovornosti obeh staršev«, ki ostaja pri enostarševskih družinah pogosto nerealizirano (Švab 2003: 1124). Druga oblika so istospolne družine, ki iz družinske politike izpadejo že v definiciji družine in tako rekoč zanjo sploh ne obstajajo.

Bistveni problem, ki pa se dotika samo države in njene odgovornosti za državljanke in državljane, so pravice iz dela. Do nadomestila za čas porodniškega dopusta so upravičene le ženske, ki so bile pred začetkom porodniškega dopusta zaposlene. Se pravi, da ta pravica izključuje brezposelne ženske in študentke, ki prejemajo zgolj minimalno nadomestilo oziroma starševski dodatek, slednji pa ne zadostuje niti za preživetje. Problem je torej v tem, da država za pravice iz dela prikrajša najbolj ranljive družbene skupine (brezposelne in študente) in s tem, ko definira nadomestilo za čas porodniškega in starševskega dopusta kot pravico iz dela, ogroža položaj otrok brezposelnih in nezaposlenih staršev (Švab 2003).

Kljub vsem očitkom državi, so še vedno delodajalci ključni akterji pri realizaciji ciljev in ukrepov družinske politike glede usklajevanja dela in družine. Vendar so še vedno redki, ki so pri presojanju zahtev dela pripravljeni prilagajati delovne pogoje družinskim obveznostim (Švab 2003).

4.1.2. Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških

Nadalje se država dotakne družinske politike tudi v Resoluciji o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških (2005), kjer se dotakne zasebne sfere na dveh področjih. Prvo področje je trg dela in zaposlovanje, kjer je obravnavano razmerje med delom in družino. Resolucija govori o usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, kar predstavlja enega izmed pogojev za uveljavljanje enakih možnosti spolov v družbi, predvsem pri zaposlovanju in na trgu dela. Drugo področje se dotika družinskega življenja, kjer resolucija pravi, da so za spremembe tradicionalne vloge ženske in moškega v družini nedvomno potrebna zakonska določila, ki temeljijo na tem, da imata starša enake pravice in da lahko delita starševski dopust, vendar pa je potrebno poskrbeti za enakomerno koriščenje te pravice med staršema (Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005).

4.1.3. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (v nadaljevanju zakon) je bil sprejet leta 2001, objavljen v Uradnem listu št. 110/03, v veljavo pa je stopil 1.1.2003. Zakon je na novo opredelil pravice iz zavarovanja za starševsko varstvo, ki so razdeljene na starševski dopust, starševsko nadomestilo in na pravice do krajšega delovnega časa. V zakonu so podrobno opisane pravice, trajanje in višina nadomestila za vse vrste starševskega dopusta (porodniški, očetovski, dopust za nego in varstvo otroka in posvojiteljski dopust), opredeljena pa je tudi pravica do krajšega delovnega časa, ki najbolj vpliva na usklajevanje družine in poklica, predvsem mladim staršem, ki imajo do otrokovega 3. leta starosti zaradi starševstva formalno možnost za usklajevanje delovnega in družinskega življenja. Poleg teh pravic pa zakon določa tudi naslednje vrste družinskih prejemkov, ki omogočajo boljšo družinsko politiko:

- starševski dodatek,
- pomoč ob rojstvu otroka,
- dodatek za veliko družino,
- otroški dodatek,
- dodatek za nego otroka,
- delno plačilo za izgubljeni dohodek.

4.1.4. Drugi ukrepi, ki podpirajo cilje družinske politike v Republiki Sloveniji

Pomembni pa so tudi drugi ukrepi, ki podpirajo cilje družinske politike v Republiki Sloveniji in jih urejajo drugi zakoni in zato niso del družinske politike v Republiki Sloveniji v ožjem smislu, vseeno pa so pomembni tako za obstoječe družine kot za mlade, ki družino šele načrtujejo.

Eden izmed takšnih ukrepov je davčna olajšava za otroke, katerega namen je omiliti padec življenjske ravni družin, do katerega prihaja po rojstvu vsakega otroka. Z njegovim zagotavljanjem prevzema država nase del stroškov otrok. Za vsakega nadaljnjega otroka se ta olajšava poveča, znesek pa je odvisen od števila otrok, ki jih posameznik vzdržuje.

Naslednji tak ukrep je znižanje starostne meje zaradi otrok, saj 37. člen zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIS-1-UPB4) določa, da se za vsakega rojenega ali posvojenega otroka, za katerega je skrbel in vzgajal vsaj 5 let, starostna meja za upokojitev zniža, in sicer: za osem mesecev za enega otroka, za 20 mesecev za dva otroke in za 36 mesecev za tri otroke. Za vsakega nadaljnjega otroka se znižanje starostne meje poveča za 20 mesecev.

Seveda ne gre tudi zanemariti dejstva, da se Slovenija lahko pohvali z organiziranim programom predšolske vzgoje, cene programov pa so subvencionirane. To so zagotovo dejavniki, ki zagotavljajo materam enake možnosti udejstvovanja na trgu dela kot očetom (Berčan 2003, 19), saj bi drugače zaradi tradicionalno določenih vlog ženske te možnosti izgubile. Dober sistem javno organiziranega otroškega varstva ima v Sloveniji dolgo tradicijo. Namen vrtcev je predvsem pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroka, izboljšanje kakovosti življenja družin in otrok ter ustvarjanje možnosti za otrokov celostni razvoj.

Lažjemu usklajevanju družinskega in poklicnega življenja pa država sledi tudi pri spremembah zakona o delovnih razmerjih, pri čemer gre izpostaviti pravne podlage za možno prilagajanje delovnega časa potrebam delavcev s starševskimi

obveznostmi, zakonsko ureditev pravice delavcev s šoloobveznimi otroki, da izkoristijo vsaj en teden dopusta v času šolskih počitnic ter razširitev posebnega varstva pred odpovedjo za delavce s starševskimi obveznostmi.

4.2. Odgovornost organizacij

Odgovornost organizacij se odraža na eni strani v usklajevanju poklicnega in družinskega življenja na ravni posameznika in na drugi strani na ravni organizacije.

4.2.1. Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja na ravni posameznika

Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja pomeni »prožnost, pridobivanje in vzpostavljanje smiselnega ravnotežja med časom in različnimi oblikami investicij 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 2004: 260).

Za iskanje ravnotežja je odgovoren vsak posameznik, vendar ga lahko doseže samo v sodelovanju z okolico. Posameznik gre v življenju skozi različna obdobja in življenjske situacije, v katerih ima različne interese in prioritete. Tem interesom mora prilagajati svoje delovno življenje, saj je usklajevanje oziroma iskanje ravnotežja med delom in ostalimi področji življenja izredno dinamično in ga je potrebno vseskozi vzpostavljati. Uspešnost usklajevanja delovne in zasebne sfere pa je odvisna od vsakega posameznika in njegovih sposobnosti samozaupanja, oblikovanja življenjskih ciljev, dostopa do ustreznih informacij, komunikacijskih veščin, sposobnosti upravljanja s časom in sposobnosti ter interesa za učenje novega (Černigoj Sadar 2004).

Kakovost delovnega življenja, ki ga posameznik doseže z uspešnim usklajevanjem dela in ostalih področij življenja, vpliva tudi na podjetje, saj z uvajanjem organizacijskih politik in praks, ki to usklajevanje omogočajo, posredno ali neposredno pripomore k doseganju organizacijskih ciljev kot so ustvariti čim večji dobiček, dober položaj in ugled na tržišču, dobre odnose med zaposlenimi in dobro organizacijsko klimo (Černigoj Sadar 2004).

4.2.2. Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja na ravni organizacije

Podjetje mora torej v veliki meri skrbeti za kakovost integracije dela in ostalih področij življenja zaposlenih, saj ima konec koncev vsak družino in posledično tudi odgovornosti, ki vplivajo na njegovo delo in zasebnost.

Vprašanje razmerja med poklicnim in zasebnim, posebej družinskim življenjem, postaja vse pomembnejše vprašanje za menedžment človeških virov. Razlogov za to je več. Sodobne družbe težijo k polni zaposlenosti prebivalstva, kar pomeni, da v družini ni nikogar, ki bi skrbel za otroke, bolne, invalide in ostarele v času, ko delovno sposobni delajo. Tudi skoraj ni več razširjenih družin, v katerih je to vlogo imela starejša generacija. Zato skrb za pomoči potrebnih ljudi lahko ovira zaposlovanje delovno sposobnih in jih ovira pri njihovem produktivnem delu. Na drugi strani globalizacija stopnjuje konkurenco med gospodarstvi in s tem pričakovanja delodajalcev po večji intenzivnosti dela zaposlenih in po njihovi razpoložljivosti tudi v času, ko varstvene organizacije ne nudijo svojih storitev, na primer zvečer, ponoči, ob sobotah in nedeljah. To vodi v obremenitev zaposlenih in v nerešljive situacije pri organizaciji zasebnega in poklicnega življenja.

Razvite družbe se hitro starajo zaradi nizke stopnje rodnosti. Za ohranjanje ravnotežja v družbeni produkciji se od njih še posebej pričakuje, da bodo vsi za delo sposobni tudi delovno aktivni. To pa zastruje obe navedeni vprašanji: intenziviranja in fleksibilizacije dela ter skrbi za družinske člane, kar še dodatno zmanjšuje motivacijo za ustvarjanje družine in rojevanje otrok.

Navedene razmere silijo v iskanje rešitev v dveh smereh. Po eni strani zopet postaja predmet javne skrbi vprašanje razmerja med poklicnim in zasebnim oziroma družinskim življenjem. Na poseben način so ga razreševale že bivše socialistične države, ki bi tako omogočile višjo stopnjo zaposlenosti prebivalstva, predvsem žensk. Zato so gradile javne otroške vrtce, domove za ostarele, javne zdravstvene in kulturne ustanove, rekreacijske in počitniške zmogljivosti za zaposlene, delavske restavracije in podobno. Podoben vzorec so razvile tudi kapitalistične države z

močnimi sindikati in močnimi socialdemokratskimi strankami. V sodobnem času so ta prizadevanja vidna zlasti v programih EU, kjer še posebej poudarjajo, da naj bi enakost možnosti pri zaposlovanju žensk dosegli z razvojem ustrezne javne infrastrukture, kot so npr. otroški vrtci.

Na drugi strani pa zlasti v državah, kjer ni tradicije javnih programov in kjer bolj poudarjajo zasebno iniciativo, vprašanje razmerja med poklicnim in družinskim življenjem v večji meri rešujejo delodajalske organizacije same. Po navadi se z njim spoprijema menedžment človeških virov.

Tako zasledimo v ZDA štiri stopnje oziroma smeri iskanja rešitev:

1. najprej so z različnimi programi in ugodnostmi pomagali revnim materam z majhnimi otroki in družinam, ki so skrbele za starejše in invalide;
2. na naslednji stopnji so delodajalci začeli delavcem z družinskimi obveznostmi prilagajati organizacijo dela, na primer z fleksibilnim delovnim časom, delitvijo delovnega mesta in delom na daljavo;
3. tretjo stopnjo predstavlja sprememba organizacijske kulture, pri čemer naj bi delodajalci postali bolj pozorni na zasebne potrebe zaposlenih. Oblikovala naj bi se družinam prijazna podjetja. Možnosti za to pa so po mnenju avtorja majhne, saj delodajalci od zaposlenih predvsem pričakujejo, da podaljšujejo normalni delovni čas, delajo ob neobičajnih urah, gredo na službeni pot ipd.;
4. zato je učinkovitejši odgovor na potrebe zaposlenih in njihovih družin od lokalnih skupnosti, ki naj bi razvijale ustrezne programe.

Podobno razmišljajo tudi na Danskem, kjer imajo podjetja za usklajevanje delovnega in družinskega življenja tri možnosti:

1. prva je povezana z delovnim časom, na primer fleksibilen prihod na delo in odhod z dela, različna dolžina delovnega časa in možnost izostankov glede na potrebe družine;
2. prožna organizacija dela, ki vključuje večjo zamenljivost med delavci, da lahko v primeru odsotnosti nadomeščajo drug drugega, možnost komunikacije s člani družine med delovnim časom, možnost dela na domu ipd.;
3. spreminjanje organizacijske kulture, ki naj bi postala bolj dovzetna za potrebe družin.

4.2.3. Družbena odgovornost organizacij

Danes imajo starši kar zadeva delovni čas, zelo zahtevne zaposlitve. Raziskave namreč kažejo, da ima zelo velik del staršev delavnik daljši od osmih ur. Predvsem so to moški, saj ti večinoma delajo več kot 8 ur večino dni v tednu, kar kaže na še vedno tradicionalno razdeljene vloge spolov, ki ženskam pripisujejo skrb za otroke. Zelo malo staršev se odloča za izrabo pravice do dela s krajšim delovnim časom, predvsem po otrokovem dopolnjenem prvem letu starosti. S tem, ko se starši odpovedujejo svojim pravicam, se prilagajajo kulturi dolgih delavnikov kljub starševskim obveznostim. Černigoj Sadarjeva in Kanjuo Mrčela menita, da bi bilo potrebno uvesti »ukrepe, ki bi preprečevali, da bi dolgi delavniki postali norma za večino dni v tednu in prilagoditev delovnega časa vrtcev potrebam staršev pri usklajevanju starševskih in družinskih obveznosti (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela 2004: 29).

Družbena odgovornost za specifično delovanje in udeleževanje ciljev družinske politike bi morale prevzemati organizacije, saj razpolagajo z veliko družbeno močjo. Delodajalci bi se morali začeti zavedati, da so potrebne velike spremembe za bolj humano življenje (Jogan v Koumik 1995). In sicer bi morali biti pripravljeni svojim zaposlenim bolj prožno načrtovati delovni čas, se pravi jim dejansko nuditi tako imenovane pozitivne oblike fleksibilizacije dela in življenja (npr. delo s krajšim delovnim časom).

4.2.3.1. Družbena odgovornost v državah Evropske unije

V velikem številu zahodnoevropskih držav, v katerih je fleksibilnost trga delovne sile stalni spremljevalec prevladujočega načina proizvodnje, se odnos do družine in posameznika izboljšuje, predvsem v obliki fleksibilnega zaposlovanja. Pri tem je seveda potrebno poudariti, da so na njihov razvoj pomembno vplivali kulturni vzorci, na katerih temeljijo posamezni modeli držav blaginje.

Številne evropske organizacije zagovarjajo strategije družbene odgovornosti, ki so posledica družbenih, okolje – varstvenih in ekonomskih pritiskov. Čeprav se družbena odgovornost pojavlja v vseh tipih organizacij (javnih in zasebnih, majhnih in srednje velikih ter raznih združenjih), so to večinoma velike organizacije, ki s tem vlagajo v prihodnost in pričakujejo, da se jim bo stroške uvajanja teh politik vrnil v obliki večjega dobička. V tako imenovani »Zeleni listini« (ang. Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility) – to je evropski listini za promocijo družbene odgovornosti organizacij, so predstavljene možnosti, kako bi Evropska unija lahko spodbujala družbeno odgovornost podjetij tako na evropski kot na mednarodni ravni. Predlagano je, da naj bi posamezne države članice, glede na to, da se vse srečujejo s podobnimi izzivi, izmenjale izkušnje s tega področja. Po mnenju Evropske komisije bi bilo namreč pomembno »državam članicam omogočiti pristope k družbeno odgovornim politikam, ki bi bili skladni in sporazumni s politikami Evropske komisije in njenimi mednarodnimi obveznostmi« (Green paper 2001: 6).

Družbena odgovornost organizacij je v »Zeleni listini« predstavljena kot koncept, s katerim organizacije prostovoljno vpeljujejo skrb za družbo in okolje v svoje organizacijske politike. Preseganje osnovnih zakonskih obveznosti na družbenem področju (npr. usposabljanje zaposlenih, boljši delovni pogoji, zaupanje med zaposlenimi in vodstvom ipd.) ima lahko neposreden vpliv na produktivnost zaposlenih in posledično celotne organizacije (Green paper 2001).

Znotraj organizacij družbeno odgovorne prakse vključujejo predvsem zaposlene in obravnavajo teme kot so človeški kapital, zdravje in varnost pri delu ter spremembe upravljanja. V današnjem času je za podjetje eden največjih izzivov pridobiti in ohraniti kompetentne zaposlene. Organizacije morajo biti na tem področju usmerjene v vseživljenjsko učenje, informiranje znotraj organizacije, boljše usklajevanje dela in družine, večjo raznolikost delovne sile, enako plačilo in možnost razvoja kariere pri ženskah, delitev dobička in lastništvo delnic za zaposlene ter skrb za zaposljivost in varnost zaposlitve (Green paper 2001).

Na tem mestu lahko omenimo družbeno odgovornost organizacij tudi na področju zaposlovanja, ki vključuje proti diskriminatorne prakse, in sicer zaposlovanje etničnih

manjšin, starejših iskalcev dela, žensk, dolgotrajno brezposelnih in invalidov. Te prakse so pomembne za doseganje ciljev »Evropske strategije zaposlovanja« (ang. European Employment Strategy) in sicer zmanjšanje brezposelnosti, zvišanje stopnje zaposlenosti in boj proti socialni izključenosti (Green paper 2001).

Seveda pa se v Evropi zavedajo tudi pomembnosti harmonizacije dela in družine, ravnotežja med poklicnim in družinskim življenjem, ki postaja vedno pomembnejši dejavnik vsakdanjega življenja zaposlenih – celo veliko bolj kot tehnološki razvoj in razvoj novih oblik dela.

4.2.4. Organizacijske oblike naklonjene usklajevanju poklicnega in družinskega življenja

V naprednih podjetjih so se ob koncu prejšnjega stoletja začele razvijati družinam naklonjene organizacijske politike. Ob začetku 21. stoletja so bila podjetja ob vse večji konkurenci prisiljena uvajati dolgotrajno, obremenjujoče in nepredvidljivo delo, da so lahko sledila tekmovalnosti na trgu. Slednje pa je vzpodbudilo razvoj politike integracije dela in ostalih področij življenja, ki s pozitivnimi oblikami fleksibilizacije dela vzpostavljajo ravnotežje med različnimi sferami življenja, ki je pomembno za kvaliteto življenja družbenih skupin, posameznikov in institucij v prihodnosti (Černigoj Sadar 2004).

Černigoj Sadarjeva in Lewisova sta politike in prakse v organizacijah, ki prispevajo k usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, razdelili v štiri skupine (Černigoj Sadar in Lewis 2001):

1. *uvajanje različnih oblik dela* – fleksibilne oziroma prožne oblike so ena izmed najpomembnejših strategij za usklajevanje delovne in zasebne sfere. Gre za usklajevanje potreb in zahtev tako zaposlenega kot organizacije, saj uvajanje teh oblik dela omogoča delodajalcem lažje doseganje poslovnih ciljev, zaposlenim pa obvladovanje odgovornosti v zasebnem življenju. Vendar, kot sem že omenila, nimajo vse fleksibilne oblike dela pozitivnega učinka. Pozitivne so predvsem fleksibilni delovni čas, delitev delovnega mesta, krajši delovni čas, delo na domu in delo na daljavo kot kombinacija časovnih in

prostorskih možnosti in prav te oblike zaposlitve bi morale organizacije najbolj vzpodbujati pri oblikovanju svojih organizacijskih politik;

2. *ugodnosti za zaposlene* – predvsem za tiste, ki skrbijo za druge (otroke, ostarele družinske člane idr.) in sicer sem spadajo neposredna finančna pomoč, pisne in ustne informacije o možnosti pridobitve pomoči in drugo;
3. *dodatni dopust* - sem spadajo dopusti, ki jih zaposleni lahko koristijo poleg zakonsko določenega (študijski dopust, dopust za nego, možnost prekinitve zaposlitve za določeno časovno obdobje);
4. *neposredne vzpodbude* ena izmed najpomembnejših vzpodbud je usposabljanje vodilnih za razumevanje značilnosti različnih življenjskih obdobj in za upravljanje odnosov na različni nivojih, uvajanje politike enakih možnosti in družine prijazne formalne organizacijske politike.

Najbolj naklonjene družinam so organizacijske politike, ki vključujejo fleksibilne oblike dela, enakost/raznolikost možnosti ter usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti, saj naj bi te odločilno vplivale oziroma pripomogle k vzpostavljanju ravnotežja med delom in zasebnostjo. Vendar pa je od vrste fleksibilne delovne prakse, značilnosti dela, vrste delovnega razmerja in možnosti zaposlenega, da svoje zasebno življenje prilagodi delovnemu odvisno, koliko družinam naklonjene organizacijske politike pripomorejo k usklajevanju delovnega in zasebnega življenja.

Družini prijazni menedžment je »dogovorjena in usklajena uporaba družini prijaznih praks in zavzemanje delodajalca za pomoč zaposlenim pri usklajevanju njihovih delovnih in družinskih obveznosti« (Černigoj Sadar 2004: 262). Na uvajanje politik, ki so družinam prijazne, v veliki meri vpliva tudi osveščenost vodstva o problematiki in njegova pripravljenost do zaznavanja konkretnih primerov. Iz tega razloga bi se morali pristojni organi oziroma institucije ukvarjati z usposabljanjem vodstva na tem področju, saj je vodstvo organizacije tisto, ki spodbuja ali zavrača potrebe zaposlenih. Še vedno lahko sklepamo, da so do družine in posameznika prijazne oblike fleksibilnega dela v uporabi predvsem takrat, ko imajo največjo korist od njih prav organizacije same in ne zaposleni. V Sloveniji so najmanj v uporabi tiste prožne oblike dela, ki zahtevajo od zaposlenih in organizacij prostorsko mobilnost (delitev delovnega mesta, delo na domu, delo na daljavo) (Kanjuo Mrčela, Ignjatović 2004).

4.2.4.1. Družinam prijazno zaposlovanje

Izkušnje in raziskave kažejo, da je ustvarjanje starševstvu naklonjene klime v podjetjih izjemno pametna naložba. V Evropi in tudi drugod po svetu, se torej vedno več pozornosti posveča razpravi o ustvarjanju skladnosti med delovnim časom in družinskim življenjem, pri čemer so pomemben element ustvarjanje družini prijaznih delovnih mest ter spreminjanje oblik dela.

Vsaka oblika do družine prijazne zaposlitve mora zadovoljiti tri temeljne potrebe (Holt in Thaulow 1996: 79 - 80):

1. potrebo po ekonomski podpori – varnost zaposlitve, možnost napredovanja, spodoben dohodek, s katerim družina lahko živi idr.,
2. potrebo po praktični skrbi - možnost fleksibilnega delovnega časa, otroško varstvo,
3. potrebo po emotivni skrbi – potrebo po dajanju pozornosti, spodbujanju in ljubezni, posebej otrokom.

Tako Holt in Thaulow (1996: 86 – 90) ugotavljata, da »vsebina in organizacija dela, skupaj s spolno dominacijo na delovnem mestu, vplivajo na količino svobode, ki obstaja pri iskanju ravnovesja med delovnim in družinskim življenjem kot tudi na uporabo te svobode.« (Holt in Thaulow 1996:89) Na stopnjo svobode, ki jo ima posameznik pri uravnavanju teh dveh področij življenja, posebej vplivajo dejavniki, kot so:

1. posameznikov položaj v hierarhiji podjetja,
2. vsebina dela, ki ga posameznik opravlja,
3. način in obseg nadzora posameznika na delovnem mestu.

Praksa kaže na dejstvo, da imajo posamezniki, ki so višje na hierarhični lestvici, s kompleksnimi in različnimi nalogami, ki so tudi predmet nadzora, več svobode. Prav tako Holt in Thaulow (Holt in Thaulow 1996: 86 - 90) ugotavljata, da imajo pri uvajanju do družine prijaznih ukrepov pomembno vlogo formalna pravila, vendar se za njimi skrivajo tudi neformalna pravila v organizaciji/podjetju, ki niso nikjer zapisana, pa kljub temu vplivajo na obnašanje posameznikov v organizaciji.

Neformalna pravila v veliki meri vplivajo na to, kakšne možnosti zaposleni zares imajo pri prilagajanju svojega delovnega življenja potrebam njihovih družin.

4.2.4.2. Prijazna delovna mesta

Pri doseganju družini prijaznih delovnih mest morajo biti v prvi vrsti podjetja dovzetna za spoznavanje težav zaposlenih in njihovih družin. Slednje lahko omogoči le spodbujanje zaposlenih s strani delodajalca, da sami izpostavijo svoje potrebe glede usklajevanja dela in družine (Holt in Thaulow 1996).

Projekt razvoja družini prijaznih delovnih mest ob koncu 20. stoletja je temeljil na treh ciljih (Holt in Thaulow 1996):

1. dokazati, ali obstajajo možnosti, da bi bilo delovno mesto bolj družini prijazno, vendar kljub temu v korist tako zaposlenim kot delodajalcu;
2. prikazati dejavnike, ki spodbujajo in dejavnike, ki preprečujejo razvoj družini prijaznih delovnih pogojev v organizacijah;
3. analizirati učinke kakršnihkoli sprememb na delovnem mestu, ki bi vplivale na priložnosti zaposlenega za usklajevanje dela in družinskega življenja.

Največkrat se dogaja, da se družini prijazna delovna mesta oblikujejo po nekih standardnih predvidenih kriterijih, ki jih določijo strokovnjaki oziroma vodstvo podjetja, kar po navadi ni skladno z dejanskimi potrebami zaposlenih pri usklajevanju dela in družine. Pri oblikovanju družini prijaznega delovnega mesta bi v prvi vrsti morali sodelovati zaposleni, ki bi jasno in brez oklevanja podali svoje mnenje o trenutnih potrebah in situaciji, v kateri se nahaja vsak izmed njih, ki ima družinske obveznosti. Ena izmed pomembnejših potreb zaposlenih je potreba po spremembah delovnega časa. Ker sta v današnjem času največkrat zaposlena oba starša, so otroci prepuščeni varstvenim institucijam, zaradi česar je potrebno delovni čas obeh staršev usklajevati z delovnim časom vrtcev. Poleg tega je tu še problem opravljanja dnevnih nakupov, kuhanja kosila in velikih razdalj med domom in delovnim mestom, kar v Sloveniji sicer ne predstavlja prevelikih težav, čeprav vedno več ljudi migrira v druge kraje na delo. Poleg tega se spreminja tudi trend varstva otrok s strani starih staršev, saj se iz leta v leto daljša delovna doba zaposlenih, kar pomeni, da so stari starši še vedno zaposleni in nimajo možnosti svojim vnukom nuditi varstva (Holt in Thaulow

1996). Vse te spremembe slabijo vezi med otroci in starši ter starimi starši, kar neugodno vpliva na družinske odnose.

Naslednja potreba zaposlenih staršev je potreba po spremembi narave in organizacije dela. Zaposleni si želijo večje fleksibilnosti dela ter psihičnih in fizičnih sposobnosti, ki jim tudi po delovnem dnevu dajejo moči preživljanja časa z družino. Največja težava je zaposlenim omogočiti fleksibilnost pri opravljanju delovnih nalog in hkrati preprečevati fizične in psihične pritiske, katerim so potencialno izpostavljeni. Ideja je možnost, da večje število zaposlenih lahko prevzema delovne naloge drug od drugega, saj ima tako posameznik večjo možnost prožnosti delovnega časa in delovnih nalog (Hotl in Thaulow 1996).

Ena izmed potreb je tudi potreba po spremembi pogleda na družinske obveznosti s strani vodstva in sodelavcev. Mnogi zaposleni menijo, da je vodstvo negativno naravnano proti zaposlenim z družinskimi obveznostmi, saj naj bi izpostavljanje družinskega statusa slabšalo možnosti za razvoj kariere. Poleg tega se tudi med zaposlenimi z družino in zaposlenimi brez družine pojavlja konflikt, saj naj bi slednji imeli negativen odnos do družinskih obveznosti (npr. zasebni telefonski pogovori, menjava izmene, nujni opravki med delovnim časom, predčasni odhodi in kasnejši prihodi) (Holt in Thaulow 1996).

Kako naj torej delovna mesta postanejo družini prijazna? Najprej se morajo organizacije pripraviti na uvajanje družini prijaznih delovnih mest, in sicer morajo opraviti na primer raziskavo, koliko zaposlenih ima otroke, če ti sploh imajo težave z usklajevanjem delovnega in družinskega življenja in kakšne so možnosti, da določeno delovno mesto postane družini prijazno. Z raziskavo lahko vodstvo in zaposleni dobijo okvirno sliko o stanju pred začetkom uvajanja sprememb. Naslednji korak je določitev odgovornih za projekt in za reševanje morebitnih konfliktov med zaposlenimi, čemur sledi ugotavljanje konkretnih želja in potreb zaposlenih, kateri svoje ideje in predloge podajo odgovornim za projekt. Najpomembnejše pa je prepričanje vodstva in ostalih zaposlenih, da z razumevanjem in sodelovanjem pripomorejo k lažji vzpostavitvi družini prijaznih delovnih mest, ki omogoča zaposlenim staršem lažje ustvarjanje ravnotežja med delom in družino (Holt in Thaulow 1996). Pri tem je pomembno, da enakopravno obravnavamo tako moške kot

ženske, saj praksa vedno bolj kaže na to, da vedno več moških potrebuje in uporablja drugačne oblike dela, s katerimi usklajujejo družinsko in poklicno življenje.

4.2.4.3. Spreminjanje oblik dela pri moških

Ob koncu 20. stoletja so v Veliki Britaniji kot tudi drugod po Evropi mnogi delodajalci začeli uvajati različne politike, ki zaposlenim nudijo fleksibilne oblike dela. Vedno bolj se uvajajo delo s krajšim delovnim časom, delitev delovnega mesta, fleksibilni delovni čas, delo na domu in začasna prekinitev kariere.

Problematika se je vedno osredotočila na ženske, saj naj bi bile tiste, ki skrbijo za dom in družino, medtem ko naj bi bili moški še vedno hranilci družine. Ko so ženske začele graditi svoje kariere in postale v prav vsem enakopravne z moškimi, se je izoblikoval trend očetovstva, saj vedno več moških aktivno sodeluje pri družinskih obveznostih. Delodajalci torej ne morejo več pričakovati, da bodo le ženske potrebovale njihovo podporo in razumevanje na tem področju. Družini prijazni delodajalci so tisti, ki razumejo, da so v delovno silo vključeni posamezniki in posameznice, ki imajo izoblikovana kompleksna življenja zunaj delovnega okolja. V preteklosti so bila prisotna skrita predvidevanja, da družini prijazne politike pomenijo ženskam prijazne politike. Vendar pa stalno spreminjajoči vzorci družine in dela vplivajo na spremembe v implementiranju družini prijaznih politik tudi med zaposlene moškega spola. Moški vedno bolj izpostavljajo želje po preživljanju časa z družino in prevzemanju enakopravne vloge na področju družinskega življenja, saj je slednje še vedno pričakovano le s strani žensk.

Dejstvo je, da organizacije nimajo informacij o željah in potrebah zaposlenih moških in da jih le – ti cele nočejo razkriti, ker se bojijo sprememb, ki bi posledično nastale. Nekatere organizacije v Veliki Britaniji izvajajo družinam prijazne politike, vendar predvsem v javnem sektorju. Vedno več bo moških, in tudi žensk, zaposlenih v fleksibilnih oblikah dela, saj bodo le na ta način dosegli bolj uravnoteženo življenje.

5. PRIMERJALNA ANALIZA IZBRANIH ORGANIZACIJ IZ DRŽAV EU

Družini prijazni programi se v organizacijah sorazmerno redko pojavljajo, z izjemo Nizozemske, Velike Britanije in Nemčije, Portugalska pa izstopa glede možnosti prekinitve kariere. Nizozemske organizacije so v prednosti predvsem na področju otroškega varstva, materinskega in očetovskega dopusta.

Ker v nalogi predstavljam vpeljavo certifikata »Družini prijazno podjetje« v bančni sektor, v nadaljevanju predstavljam primere dobrih praks s tega sektorja, predvsem iz Velike Britanije in Nemčije.

Britanska banka HSBC (ena največjih svetovnih organizacij na področju bančništva in financ) je bila leta 2005 izbrana za družini prijaznega delodajalca leta. Že vrsto let dosledno razvija družini prijazne ukrepe in je med vodilnimi glede podpore staršem pri organiziranju otroškega varstva. Subvencionira mesta v jaslih za otroke svojih zaposlenih, tudi do polovice cene. Starši si lahko vzamejo proste dni, ko to terjajo družinske obveznosti. Vsi zaposleni lahko zaprosijo za prožne oblike dela; delajo lahko v pisarni ali doma, in v slednjem primeru jim zagotovijo potrebno tehnološko opremo. O ukrepih, ki so jim na voljo, zaposlene obveščajo po intranetu in s podrobnimi priročniki. Z novimi pobudami jih seznanjajo tudi s pošto na dom, prek televizijskega kanala družbe, video posnetkov, foruma zaposlenih ipd. Posledica vsega omenjenega je, da ima podjetje 88% zaposlenih etičen odnos do zaposlenih.

Družini prijazni ukrepi so pomagali pri zaposlovanju in motiviranju najboljših kadrov ter k temu, da so ti ostali v podjetju, kot tudi pri doseganju najvišjih ravni poslovanja in produktivnosti. Organizacija in subvencioniranje mest v jaslih za otroke zaposlenih sta še zlasti prispevala k temu, da so visoko usposobljeni kadri ostali v podjetju in da se stopnja vrnitve na delo po porodniškem dopustu ohranja pri 80%. S tem so prihranili milijone funtov, ki bi jih drugače morali nameniti za pridobivanje novih kadrov (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007: 196).

Commerzbank AG je univerzalna banka, s približno 730 podružnicami po vsej Nemčiji. Poleg tega ima tudi več subsidiarnih družb znotraj države in v tujini. V banki

je zaposleno 25.000 zaposlenih, od tega je 51% zaposlenih žensk, 18% delavcev je zaposlenih s krajšim delovnim časom, do tega je kar 35% moških.

Med ukrepi za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, ki so jih že vpeljali, so:

- sodelovanje vseh zaposlenih pri oblikovanju delovnega časa,
- povečanje kvote krajšega delovnega časa,
- očetovski projekt kot podpora aktivnemu očetovstvu,
- oblikovanje vprašalnikov za zaposlene, s katerimi izvajajo mnenjske raziskave,
- formiranje informacijskega centra za starše,
- predstavitev tematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja na seminarjih vodstva ter uvajalnem seminarju.

Med bodoče ukrepe, ki jih bodo vpeljali v prihodnosti, pa so zapisali:

- izboljšati notranje komuniciranje,
- postavitev oblike izmeničnega dela doma in v pisarni,
- razširitev informacijskega centra za starejše,
- izgradnja nacionalne ponudbe za skrb za starejše.

KfW – Bankengruppe je ena izmed desetih največjih bank v Nemčiji, v kateri je zaposlenih okoli 3300 delavcev, od tega 49% žensk in 13% delavcev s krajšim delovnim časom. V banki so do danes že vpeljali naslednje ukrepe za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja:

- obsežna anketa in informiranje o fleksibilnosti delovnega časa, o vrstah dela in možnostih osebnega razvoja žensk,
- analiza in vrednotenje žensk na vodilnih položajih ter vpeljala ukrepov,
- družinski servis,
- intervjuji za zunanjo javnost, udeležba na različnih posvetih, delavnicah na temo družbene odgovornosti ter usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, izdaja brošure s to tematiko.

Bayerische Hypo und Vereinsbank AG, München je banka, ki je certifikat prejela že dvakrat zaporedoma. V njeni je zaposleno okoli 22.000 zaposlenih, od tega 56%

žensk, 20% zaposlenih dela v krajšem delovnem času in do tega 1/3 žensk. Cilj banke je združiti družino in poklic z ciljem čim boljšega funkcioniranja banke. Med svoje ukrepe so uvrstili:

- nova politika podjetja na področju usklajevanja družine in poklica,
- načrt ponovnega vključevanja po vrnitvi z daljše odsotnosti z dela z ciljem postavitve skupno načrtovane vizije in visoke zavzetosti,
- finančna pomoč banke za vsa izobraževanja, ki se dotikajo starševskih veščin,
- priprava individualnega načrta vsakega posameznika z ciljem, da vsak posameznik s pomočjo banke zadovolji svoje različne potrebe in zahteve skozi različna življenjska obdobja.

Sparda – bank Munchen je ena izmed manjših nemških bank, v kateri je zaposlenih 552 delavcev, od tega kar 70% žensk in 30% zaposlenih s krajšim delovnim časom. K projektu pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje« so pristopili z namenom ponuditi zaposlenim več kot le službo, z več modeli zaposlitve in več modeli delovnega časa, s tem pa motivirati in navdušiti različne kadre za zaposlitve prav v njihovi banki, ter pridobiti čim bolj cenjen položaj v družbi.

Deutsche Bank AG je banka, ki ima svoje zaposlene po vsem svetu (okoli 69.000 delavcev), od tega v Nemčiji zaposluje okoli 26.000 delavcev, med katerimi je 52% žensk. S pridobitvijo certifikata »Družini prijazno podjetje« so želeli doseči sprejemanje različnih življenjskih stilov, ravnovesje med delom in družino prenesti v vodenje in vedenje vodij, ponuditi dolgoročno in atraktivno zaposlitev.

Njihovi ukrepi za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja se nanašajo na:

- fleksibilne modele dela, ki jih zagotavljajo preko fleksibilnega delovnega časa,
- časovni konto,
- omogočanje odsotnosti zaradi skrbi za družino,
- tele – delo in ostale mobilne oblike dela,
- mnenjske raziskave in individualni posveti z zaposlenimi,
- svetovalno službo za osebne težave in kritična obdobja zaposlenih,
- izobraževanja namenjena pravilni skrbi za otroke,

- lastne prostore za jasli in vrtec.

V bodočnosti pa bi želeli te ukrepe razširiti še z naslednjimi ukrepi:

- povečanje fleksibilnega delovnega časa,
- izboljšanje možnosti za mobilno delo,
- informiranje zaposlenih v zvezi z lažjim usklajevanjem družine in poklica preko intraneta,
- prenos ravnovesja med družino in delom v delovanje menedžmenta,
- uvedba politike, ki naj bo orientirana v različna življenjska obdobja zaposlenih,
- razširitev obstoječega varstva otrok in drugih svetovalnih služb s področja usklajevanja družine in poklica.

Volksbank Wildeshauser Geest eG je banka z 92 zaposlenimi, ki je k pridobitvi certifikata »Družini prijazno podjetje« pristopila z namenom izboljšanja sprejemanja družinskih obveznosti ter povečanjem identifikacije zaposlenih s podjetjem. Kot ostale nemške banke, so tudi v tej banki med ukrepi za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja vpeljali družini prilagojen delovni čas in deljenja dela, izhode in dopuste povezane z potrebami družine, ter omogočili štipendiranje otrok svojih zaposlenih.

6. CERTIFIKAT »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE«

Z namenom preprečevanja diskriminacije na delovnem mestu zaradi starševstva, lažjega usklajevanja družinskega in poklicnega življenja in dvigovanje zavesti, da starši niso breme za delodajalca, je jeseni leta 2006 Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve skupaj z nevladnimi organizacijami v okviru evropske pobude Equal razvilo projekt Družini prijazno podjetje.

6.1. Poreklo/izvor certifikata

Ena izmed možnosti zagotavljanja usklajevanja družinskega in poklicnega življenja so zagotovo ukrepi, ki jih podjetje zagotovi s pridobitvijo certifikata »Družini prijazno podjetje«, ki ga podeljuje Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

Podlaga za implementacijo certifikata »Družini prijazno podjetje« je sistem/licenca »European Family Audit«, ki ga je razvila nemška organizacija Berufundafamilie in ki ga trenutno uporabljajo v Nemčiji, v Avstriji, na Madžarskem in v Italiji. V Sloveniji ga je v okviru programa Equal v letu 2007 vpeljalo razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje. Od novembra 2007 je nosilec postopka in izvedbena organizacija Zavod Ekvilib, ki izvaja postopek v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter z zainteresiranimi partnerji razvojnega partnerstva.

6.2. Cilj uvedbe certifikata

Pridobitev certifikata je revizorski postopek, ki ima funkcijo ocenjevanja in svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Skozi notranji postopek podjetje določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Glede na notranjo oceno dejanskega stanja se s pomočjo zunanega svetovalca/ocenjevalca v podjetju določijo za način vpeljave rešitev, ki imajo za cilj izboljšanje organizacije in delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Osnovni cilj projekta je družini postati prijazno podjetje, posledično pa:

- razvijati socialno kulturo podjetja,
- postati bolj privlačen delodajalec na trgu delovne sile z namenom pridobivanja ustreznih in dobrih kadrov ter jih zadržati v podjetju.

Pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« je namenjeno podjetjem, javnim ustanovam ter nevladnim organizacijam z od 10 do 3000 zaposlenimi – v kolikor je zaposlenih več kot 3000, se certifikat podeljuje posameznim organizacijskim enotam znotraj podjetja.

Poslanstvo vsakega podjetja je med drugim tudi zagotavljanje dolgoročnega razvoja, varnosti in zadovoljstva zaposlenih sodelavcev. Prav to pa je tudi razlog, da podjetje pristopi k projektu »Družini prijazno podjetje«, saj se mora sleherno podjetje zavedati, da delujemo v soodvisni družbi, kjer imajo poleg ustvarjanja dobička odgovornost

ustvarjati dodano vrednost za družbo in izboljšati kakovost življenja. Prav tako se moramo zavedati, da si lahko kot družbeno odgovorno podjetje ustvarimo večji ugled in lojalnost med strankami, da smo lahko bolj zaželeni pri iskalcih zaposlitve, da imamo lahko boljše ter kompetentne zaposlene, bolj zveste poslovne partnerje. S tem pa si lahko izboljšamo in utrdimo odnose v lokalni skupnosti, postanemo bolj privlačni za vlagatelje kapitala in nenazadnje, smo pravočasno pripravljene na zakone, ki bodo zahtevali odgovorno ravnanje.

6.3. Osnovni pojmi

- **Ocenjevalec/svetovalec** – pooblaščen strokovnjak, ki skupaj s projektno skupino prijavitelja vodi celoten postopek za pridobitev osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«. Ocenjevalec/svetovalec izvaja postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje« v podjetju v skladu s Pravili in postopki za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« in planom poteka. Ocenjevalec/svetovalec je neodvisni strokovnjak s predmetnega področja in kontaktna oseba za področje strokovnih in pravnih vprašanj v sklopu postopka pridobitve certifikata;
- **Revizor** – pooblaščen strokovnjak, ki ocenjuje rezultate tokom celotnega procesa za pridobitev certifikata;
- **Prijavitelj** – organizacija, ki bi želela pridobiti certifikat »Družini prijazno podjetje«. Prijavitelji so pravne osebe v zasebni ali javni lasti z minimalnim številom 10 zaposlenih;
- **Pogodba o vključitvi v postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«** - pisni dogovor sklenjen med nosilcem licence oziroma izvajalcem in prijaviteljem (priloga B);
- **Postopek za pridobitev certifikata/revizija** – dokumentiran postopkovni sistem za pridobitev certifikata;
- **Zastopnik prijavitelja** - zaposlena oseba pri prijavitelju, ki s strani prijavitelja sodeluje in koordinira aktivnosti skozi celoten postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«;
- **Projektni tim prijavitelja** – delovna skupina predstavnikov prijavitelja, ki sodeluje v postopku pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«, kot je

določen v pravilih pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«. Sestava skupine mora biti reprezentativna tako po spolu, družinskem statusu kot različnih funkcijah zaposlenih;

- **Osnovni certifikat** – certifikat »Družini prijazno podjetje«, ki ga pridobi prijavitelj po zaključenem začetnem svetovalno/ocenjevalnem postopku;
- **Certifikat** – certifikat, ki ga pridobi prijavitelj po uspešni implementaciji ukrepov za izboljšanje družini prijaznega delovnega okolja;
- **Dogovorjeni ukrepi** – dokumentirana zaveza s strani uprave prijavitelja o izbranih ukrepih;
- **Akcijski plan** – projektni plan implementacije izbranih ukrepov;
- **Faze implementacije** - obdobje implementacije izbranih ukrepov, ki sledi pridobitvi osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« in traja praviloma 3 leta (glej sliko 6.1);

Slika 6.1: Faze implementacije izbranih ukrepov



Vir: Kranjc Kušlan (2006)

- **Poročilo o napredku** – poročilo o implementaciji izbranih ukrepov, ki ga mora vsako leto narediti nosilec osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«;

- **Nosilec licence** – nacionalna ustanova, ki je pooblaščen za izvajanje celotnega sistema certificiranja. V Sloveniji je to Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve;
- **Izvedbena organizacija/izvajalec** – pooblaščen organizacija, ki v imenu nosilca licence skrbi za izvajanje celotnega sistema certificiranja

(Zavod Ekvilib 2008).

6.4. Pravila in postopek uvedbe certifikata

Postopek uvedbe certifikata poteka v dveh glavnih fazah. Prva faza predstavlja pridobitev osnovnega certifikata, ki si ga podjetje pridobi za dobo 6 mesecev. Druga faza pa predstavlja pridobitev certifikata za obdobje 3 let. Po obdobju treh let se ponovno preveri upravičenost do certifikata (Zavod Ekvilib 2008).

6.4.1. Pridobitev osnovnega certifikata

Postopek pridobitve osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« je večplasten inštrumentarij:

- upravljavski inštrument za stalno izboljšanje družini prijaznega zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri,
- svetovalni postopek,
- revizorski postopek,
- obsežen katalog praktičnih ukrepov sistematiziranih po osmih delovnih področjih,
- orodje družbene odgovornosti podjetij,
- ki poteka v šestih korakih (glej tabelo 6.1)

(Zavod Ekvilib 2008).

6.4.2. Izvedbeni del pridobitve osnovnega certifikata

Tabela 6.1: Postopek pridobitve osnovnega certifikata

Zaporedni korak	Vsebina
1. korak: Uvodni sestanek	Predstavitev postopka Določitev delovne skupine Določitev časovnega okvirja – terminskega plana
2. korak: Ocenjevalno/svetovalna delavnica	Analiza stanja/nabor želenih ukrepov kot del izobraževanja ocenjevalcev/svetovalcev
3. korak: Svetovalna analiza	Priprava predloga ukrepov, dinamika, način implementacije
4. korak: Prezentacijska delavnica	Ocenjevalce/svetovalce - predstavitev nabora ukrepov Izbor ukrepov – delovna skupina
5. korak: Prezentacijski sestanek z top menedžmentom	Zaključni pogovor z menedžmentom in podpis izvedbenega načrta
6. korak	Verifikacija ukrepov s strani revizorskega sveta, podelitev osnovnega certifikata

Vir: Kranjc Kušlan (2006)

6.4.2.1. Uvodni sestanek

Za predstavitev celotnega postopka za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« se izvede uvodni sestanek med prijaviteljem (vodja kadrovske službe, predstavnik menedžmenta) in izvajalcem (ocenjevalec/svetovalec ali koordinator uvedbe certifikata »Družini prijazno podjetje« v Sloveniji). Cilj osnovnega sestanka je predstavitev celotne revizije, uskladitev potreb glede delovne skupine, predstavitev dogovora o vključitvi v pilotski postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje« ter analiza uvodnega vprašalnika (priloga C), ki ga izpolni prijavitelj ob prijavi (priloga A). Na podlagi tega vprašalnika ter izkušenj, znanja in potreb članov projektne skupine (priloga D) ocenjevalec/svetovalec zbere informacije o družini prijazni politiki v podjetju glede na:

- trenutno situacijo v podjetju (kaj je),
- mogočo prihodnjo situacijo (kaj bi lahko bilo),
- dosegljivo situacijo (kaj je možno).

Na uvodnem sestanku se uskladi tudi časovni plan pilotskega postopka za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« (priloga E).

6.4.2.2. Ocenjevalno – svetovalna delavnica

Ocenjevalno – svetovalne delavnice se udeležijo člani projektne tima prijavitelja in ocenjevalec/svetovalec. Ocenjevalec/svetovalec predstavi svoje ugotovitve ob analizi uvodnega vprašalnika ter predstavi katalog ukrepov (priloga F) članom projektne skupine. Ob predstavitvi ukrepov tudi svetuje možne ukrepe, najbolj primerne za konkretno podjetje (Zavod Ekvilib 2008).

6.4.2.3. Svetovalna analiza

Ocenjevalec/svetovalec analizira pridobljene rezultate iz ocenjevalno/svetovalne delavnice. Na podlagi informacij in podatkov pripravi predlog primernih družini prijaznih ukrepov, ki morajo biti čim bolj konkretni (Zavod Ekvilib 2008).

6.4.2.4. Prezentacijska delavnica

Na prezentacijski delavnici se sestanejo člani projektne skupine prijavitelja, vodja kadrovske službe, ostali predstavniki prijavitelja, ki so povezani z družbeno odgovornostjo ter ocenjevalec/svetovalec z namenom predstavitve izbranih predlogov družini prijaznih ukrepov in pridobitve povratne informacije s strani prijavitelja o ustreznosti predlaganih ukrepov. V primeru ustreznosti ukrepov, vsi udeleženci predlog podpišejo ter posredujejo top menedžmentu (Zavod Ekvilib 2008).

6.4.2.5. Presentacija ukrepov top menedžmentu

Presentacije ukrepov top menedžmentu se udeležijo: zastopnik prijavitelja, top menedžment (direktor, predsednik in člani uprave, ostali ključni predstavniki podjetja) ter ocenjevalec/svetovalec. Namen presentacije je predstaviti predloge družini prijaznih ukrepov top menedžmentu, ki se odloči, katere predloge bo podjetje uvedlo v naslednjih treh letih in uskladi izvedbeni načrt (Zavod Ekvilib 2008).

6.4.2.6. Priprava izvedbenega načrta implementacije ukrepov

Izvedbeni načrt vsebuje ukrepe, časovni okvir, glavne mejnike, odgovorne osebe, človeške in finančne vire ter pričakovane rezultate. Izvedbeni načrt pripravijo člani projektne skupine skupaj ob podpori vodje kadrovske skupine, predstavnikom sindikata ter top menedžmenta (Zavod Ekvilib 2008).

6.4.2.7. Pridobitev osnovnega certifikata

Osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje« uradno podeli Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije po predhodnem pozitivnem mnenju, ki ga izda Revizorski svet na podlagi dokumentacije. Dokumentacija vsebuje:

- ocenjevalni vprašalnik podpisan s strani članov projektne skupine,
- predlog ukrepov podpisan s strani članov projektne skupine,
- izvedbeni načrt podpisan s strani top menedžmenta.

Veljavnost osnovnega certifikata je tri leta, kolikor traja faza implementacije izvedbenega načrta. V tem času mora prijavitelj vsakih 12 mesecev izvedbeni organizaciji – nosilcu licence predložiti letno poročilo o napredku implementacije v skladu z izvedbenim načrtom. Za pripravo in oddajo poročila je odgovoren zastopnik prijavitelja. V roku oddana letna poročila o napredku so pogoj za veljavnost osnovnega certifikata. Če prijavitelj ne predloži vseh letnih poročil o napredku, se mu osnovni certifikat odvzame po 18 mesecih od dneva podelitve osnovnega certifikata oziroma po 6 mesecih od predložitve zadnjega vmesnega letnega poročila o napredku.

Po podelitvi osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« ima podjetje pravico uporabiti registriran znak »Družini prijazno podjetje – osnovni certifikat« za predstavitev in opis podjetja ter svojih izdelkov v javnosti (npr. na prireditvah, na pisemskem papirju, v oglasih, v logotipu itn.).

Pravica do uporabe znaka osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« preneha, ko podjetje prekorači zgoraj navedeno namembnost. Poleg tega pa preneha pravica do uporabe znaka osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« tudi v naslednjih primerih:

- če je podjetje v stečajnem postopku ali je bil zahtevek za uvedbo stečajnega postopka zaradi pomanjkanja premoženja, ki bi bilo potrebno za kritje stroškov pri izvedbi stečajnega postopka zavržen, razen če v sklopu stečajnega postopka pride do prisilne poravnave ali do odobritve plačilnega načrta in se le ta tudi izvaja;
- če je podjetnika ali vodilnega v podjetju v sklopu dela, ki ga opravlja v podjetju, zaradi enega ali več naklepno zagrešenih kaznivih dejanj domače sodišče obsodilo na več kot 6 mesečno kazen ali mu je bila izrečena denarna kazen, ki ustreza več kot 360 dnevom zaporne kazni;
- če je podjetje klub povabilu in podaljšanju roka najpozneje 6 mesecev po predvidenem roku ne odda potrebno letno poročilo in/ali se pri preverjanju teh letnih poročil izkaže, da se ta v ključnih točkah razlikujejo od dejanskega stanja.

Istočasno sledi izbris iz seznama imetnikov osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«, ki ga vodi izdajatelj certifikata. Podjetje se o tem pisno obvesti, prav tako pa se obvestilo o tem objavi v Uradnem listu Republike Slovenije (Zavod Ekvilib 2008).

6.4.3. Pridobitev polnega certifikata

Polni certifikat si podjetje pridobi po implementaciji izbranih ukrepov, za katere si je pridobil osnovni certifikat.

6.4.3.1. Namen

Podjetje si pridobi polni certifikat z namenom implementacije izbranih ukrepov po izvedbenem načrtu.

6.4.3.2. Postopek

Prijavitelj ima po uradni podelitvi osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« 3 leta oziroma 36 mesecev časa, da implementira izbrane ukrepe v skladu z izvedbenim načrtom. Vsakih 12 mesecev mora prijavitelj izvedbeni organizaciji/nosilcu licence predložiti letno poročilo o napredku implementacije v skladu z izvedbenim načrtom. Za pripravo in oddajo poročil je zadolžen zastopnik prijavitelja. Zadnje poročilo ob koncu 3 letnega obdobja lahko vključuje tudi nov izvedbeni načrt za implementacijo novih ukrepov v naslednjem triletnem obdobju. Po pozitivni evalvaciji vseh poročil s strani revizorja prijavitelj pridobi certifikat »Družini prijazno podjetje«. Če prijavitelj ne predloži vseh letnih poročil o napredku, se mu osnovni certifikat odvzame 18 mesecev od dneva podelitve osnovnega certifikata oziroma po 6 mesecih od predložitve zadnjega vmesnega letnega poročila o napredku (Zavod Ekvilib 2008).

6.5. Veljavnost certifikata in njegova uporaba

Veljavnost polnega certifikata je 12 mesecev od pridobitve certifikata. V kolikor prijavitelj ob končanem poročilu za revizijo za pridobitev polnega certifikata oziroma najkasneje v 8 mesecih po dodelitvi polnega certifikata odda nov izvedbeni plan za implementacijo novih ukrepov, se mu ob pozitivni potrditvi novega izvedbenega plana podaljša veljavnost za obdobje implementacije novih ukrepov – 3 leta (36 mesecev). Po podelitvi polnega certifikata »Družini prijazno podjetje« ima prijavitelj pravico uporabiti registriran znak »Družini prijazno podjetje« (glej sliko 6.2.) za predstavitev in opis podjetja ter svojih izdelkov v javnosti (npr. na prireditvah, na pisemskem papirju, v oglasih, v logotipu itn.). Pravico do uporabe znaka mu s pismenim dovoljenjem podeli imetnik blagovne znamke Zavod Ekvilib (Zavod Ekvilib 2008).

Slika 6.2: registriran znak »Družini prijazno podjetje«



Vir: Zavod Ekvilib (2006)

Če si podjetje v obdobju imetja osnovnega certifikata pripoji drugo podjetje, za to podjetje certifikata ne sme uporabljati. Za uporabo mora izpeljati celoten postopek pridobitve certifikata od začetka.

Če se imetnik certifikata pripoji drugemu podjetju, to certifikata prav tako ne sme uporabljati. Za uporabo mora izpeljati celoten postopek pridobitve certifikata od začetka (Zavod Ekvilib 2008).

6.6. Prednosti in slabosti uvedbe projekta »Družini prijazno podjetje«

Četudi so nekoč ukrepi družini prijazne politike veljali za del dobrodelnih dejavnosti podjetja/organizacije, danes ni več sporno, da gre za del ukrepov uspešne in učinkovite kadrovske politike.

S plemenitim in družbeno koristnem cilju izboljšanja organizacije in delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, pa se ob vpeljavi teh ciljev in implementacijo ukrepov pojavljajo ne samo prednosti in koristi, temveč tudi slabosti, ki jih bom skupaj z rešitvami nakazala v nadaljevanju magistrskega dela.

6.6.1. Prednosti in koristi

Ukrepi družini prijazne politike so rešitev, od katerih imajo koristi na eni strani delojemalci kot na drugi strani delodajalci. Za delojemalca ukrepi družini prijazne politike pomenijo lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti, za delodajalca pa

boljše poslovne rezultate. Pri tem pa je potrebno vedeti, da so le ukrepi, ki dejansko zadovoljijo potrebe in želje zaposlenih, koristni in predstavljajo prednost podjetja. Nepotrebni ali slabo izbrani in slabo opredeljeni ukrepi ne morejo imeti pozitivnih učinkov.

Prednosti in koristi za *zaposlene in njihove družine* se kažejo predvsem v:

- osebnem zadovoljstvu zaposlenih zaradi lažjega usklajevanja poklica in družine,
- manjši izpostavljenosti stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti,
- večji kakovost delovnega in zasebnega življenja zaposlenih,
- večji kakovost življenja družin zaposlenih,
- zmanjšanju težav pri vzgoji otrok,
- boljših odnosih med družinskimi člani.

Prožne oblike dela omogočajo tistim zaposlenim, ki si želijo ali morajo nameniti več časa za družino, neprekinjeno zaposlenost. Delo na daljavo lahko predstavlja rešitev za osebne ekonomske in socialne probleme. Zaposleni, ki delajo od doma, so izpostavljeni manjšim pritiskom in lažje opravljajo starševske obveznosti, kar pomeni, da:

- ni opredeljene obvezne navzočnosti,
- zaposleni lahko delovni ritem prilagodijo svojemu biološkemu ritmu,
- ni dnevne poti na in iz dela,
- ni nenehne kontrole nadrejenih,
- ni skrbi, da bi zaposleni zamudili na delo ali v vrtec, doma so, ko se vrnejo iz šole otroci.

Prednosti in koristi za *delodajalce* pa se kažejo predvsem v:

- večji predanosti in motiviranosti zaposlenih,
- povečani koncentraciji na delu, prizadevnosti in storilnosti,
- zmanjšanju stresnih situacij in bolniških odsotnosti,
- manjšem številu nezgod pri delu,
- zmanjšani fluktuaciji, kar posledično pomeni, da se zmanjšajo stroški v zvezi z iskanjem novih kadrov in izobraževanjem/usposabljanjem le – teh,

- večjem izkoristku vlaganj v kadre,
- manjši izgubi človeškega kapitala,
- večji privlačnosti za (najboljše) kadre, večjem interesu za zaposlovanje v podjetju naklonjenem družini prijazni politiki,
- krajši odsotnosti zaradi materinstva,
- zvišanju deleža mater, ki se po porodniškem dopustu vrnejo na delo,
- večji kakovost izdelkov in storitev,
- boljši podobi podjetja v javnosti,
- povečanju konkurenčnosti podjetja,
- večjih marketinških učinkov na prodajo izdelkov/storitev,
- možnostih kandidature za različne nagrade (inovativnost, najboljši zaposlovalec, menedžer/ka leta, HRM menadžer/ka leta idr.),
- večji učinkovitosti in kakovosti opravljanega dela, kar posledično pomeni tudi bolj zadovoljne stranke,
- poslovnih rezultatih,
- zadovoljstvu lastnikov podjetja,
- višjem donosu za delničarje (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela 2007: 150).

Zaradi težav pri primerjavi stroškov in koristi družini prijaznih ukrepov se delodajalci pogosto odločajo za uvedbo družini prijaznih ukrepov po lastni presoji ter v skladu s svojimi vrednotami in stališči (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela 2007: 152).

6.6.2. Slabosti

Čeprav je težko verjeti na prvi pogled, da bi lahko družini prijazna politika v podjetjih imela negativne posledice, praksa kaže prav na to.

Oseba, ki dela v krajšem delovnem času od polnega, je deležen nižjega zaslužka, kar pomeni, da tak ukrep ni primeren za vse zaposlene in ustvarja neenakost. Poleg tega pa delo v krajšem delovnem času od polnega lahko pomeni tudi dodatno delovno obremenitev, saj se običajno količina dela zaposlenim s krajšim delovnim časom od polnega ne zmanjša. To pa pomeni, da mora zaposleni, ki dela v krajšem delovnem času od polnega opraviti enako količino dela, ki bi ga opravil v polnem delovnem času. Nadalje to pomeni, da si zaposleni v krajšem delovnem času od

polnega ne morejo pridobiti toliko izkušenj kot bi jih v polnem delovnem času, manjkajo na dodatnih izobraževanjih in internih sestankih izven svojega delovnega časa.

Dodatno negativno posledico predstavlja tudi delo od doma oziroma delo na daljavo, saj imajo zaposleni, ki delajo v taki obliki dela manj možnosti za socializacijo, predvsem pa težko potegnejo mejo med zasebnim življenjem in delom. To pa pomeni, da mnogokrat v taki obliki dela delajo več kot bi delali v podjetju.

Zelo pomembno je, da zaposlenim dobro pojasnimo ukrepe družini prijazne politike, saj lahko slaba obvešččenost privede do negativnega odziva sodelavcev, ki nimajo družinskih obveznosti. Predvsem pa je smotrno uvesti ukrepe, ki jih bodo lahko koristili prav vsi zaposleni, ne glede na obliko dela, ki ga opravljajo in delovno mesto, ki ga zasedajo, saj bi to pomenilo neenakopraven položaj zaposlenih.

Slabosti uvajanja družini prijazne politike pa se v negativnem značaju kažejo za podjetja v:

- premajhnem številu zaposlenih, kar pomeni, da je v primeru odsotnosti težje reorganizirati delo,
- slabših finančnih rezultatih zaradi negativnega vpliva zaposlenih v krajšem delovnem času od polnega, ki imajo manj pridobljenih izkušenj in slabše možnosti za dodatno izobraževanje,
- zapostavljenosti tistih zaposlenih, ki nimajo družinskih obveznosti, saj čutijo ukrepe družini prijazne politike kot posebno obravnavo ali usmerjanje pozornosti na zaposlene z družinami.

6.7. Finančni vidik pridobitve certifikata ter ekonomski učinki

Najpogostejši razlogi za to, da družini prijazna politika ni najbolj razširjena, so stroški povezani z uvedbo in izvajanjem le – te in zajemajo:

- stroške povezane s pridobitvijo certifikata,
- stroške uvajanja ukrepa,
- letne stroške uvajanja ukrepa (materialne stroške, subvencije, stroške dela),
- stroške nadomeščanja začasno odsotnih delavcev,

- začasno znižanje produktivnosti zaradi motenj v poslovnem procesu,
- začasno izgubo človeškega kapitala ob daljših začasnih odsotnostih,
- morebitno zmanjšanje storilnosti zaradi slabše motiviranosti tistih zaposlenih, ki sami nimajo koristi od takšne politike podjetja.

Finančni vidik pridobitve osnovnega certifikata znaša 3.700 € brez DDV in vključuje (na dan 31.12.2008):

- strošek ocenjevalca/svetovalca v obsegu kot ga predvidevajo pravila pridobitve certifikata – svetovanje v okviru postopka pridobitve osnovnega certifikata obsega 6 svetovalnih dni, od katerih bodo ocenjevalci/svetovalci najmanj 3 in največ 4 dni opravili pri prijavitelju,
- zaključno oceno revizorskega sveta,
- strokovno evalvacijo postopka,
- zaključno svečano podelitev osnovnega certifikata.

Strošek pridobitve polnega certifikata znaša 2.500€ brez DDV in vključuje (na dan 31.12.2008):

- dva svetovalna dneva pri prijavitelju,
- koordinacijo in evalvacijo celotnega postopka,
- končno revizijo,
- organizacijo dveh letnih tematskih srečanj,
- javno podelitev polnega certifikata.

Pri časovno prožnih oblikah delovnega časa praviloma ne bi smeli nastati dodatni stroški, saj delavci svoje obveznosti izpolnjevanja določenega števila ur mesečno izpolnjujejo. Časovno prožne oblike delovnega časa pa jim zelo olajšajo usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

Stroški, ki nastanejo zaradi vpeljave določenih ukrepov so zelo različni. Tako so stroški v zvezi z *delom na daljavo* odvisni od konkretne vzpostavitve delovnih pogojev, oddaljenosti od podjetja in organizacije vzdrževanja oziroma servisiranja. Od tega stroška pa je seveda potrebno odšteti prihranjeni strošek, ker zaposleni ne dela ves čas v pisarni podjetja.

Stroški, ki nastanejo zaradi *otroškega varstva*, ki ga podjetje organizira ali podpira, so v večini zelo različni, odvisno od oblike varstva, starosti otrok in deleža stroškov, ki jih podjetje pokriva. *Svetovanje staršem* povzroči stroške za zunanje izvajalce, saj tako usposobljenega kadra podjetje običajno nima. Ti stroški so nadalje odvisni od števila staršev z družinskimi obveznostmi ter od zahtevnosti in trajanja posameznih storitev vezanih na ukrepe usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

Zaradi uravnoveženega družinskega in poklicnega življenja so zaposleni bolj zadovoljni z delom, čutijo večjo pripadnost podjetju, bolj so zvesti delodajalcu, bolje spremljajo nove izzive in načine dela, so bolj fleksibilni. Vse to pa vodi k večji zbranosti in motiviranosti zaposlenih, kar poveča njihovo storilnost. Na ta način pa delodajalci pokrijejo in celo presežejo stroške, ki jih imajo z uvajanjem družini prijazne politike.

Pri tem si morajo zaposleni prizadevati po svojih močeh za čim boljše usklajevanje dela in družinskih obveznosti, delodajalci pa jim morajo to omogočiti z aktivnim spreminjanjem pogojev dela v podjetju in na konkretnem delovnem mestu. Ekonomski učinki se tako kažejo na dveh straneh – na eni strani ekonomski učinki za delodajalca in na drugi strani ekonomski učinki za zaposlenega oziroma njegovo družino.

Ekonomski učinki na strani delodajalca se odražajo predvsem v:

- manjših izdatkih za zaposlovanje novega kadra,
- manjših izdatkih za nadomestnega delavca,
- nižjih izdatkih v zvezi s ponovnim uvajanjem v delo, ki naraščajo s trajanjem odsotnosti iz podjetja,
- nižjih stroškov zaradi manj bolniških odsotnosti delavcev z otroki do osmih let starosti zaradi lažjega usklajevanja družine in poklica,
- večji storilnosti in s tem večji poslovni uspešnosti podjetja, torej v dobičku.

7. UVEDBA UKREPOV V ABANKI VIPI d.d.

7.1. Splošno o Abanki Vipi d.d.

Abanko Vipa d.d. (v nadaljevanju Abanka) je finančna organizacija, ki jo oblikuje tradicija, iz katere izhajamo, in skrb za nenehen razvoj v soustvarjanju sodobne družbe. Abanka je bila ustanovljena leta 1955 kot podružnica Jugoslovanske banke za zunanjo trgovino, pozneje Jugobanke. Podružnica Jugobanka Ljubljana je bila prva banka v Sloveniji za mednarodne odnose. Decembra 1989 smo se preoblikovali v Abanko d.d., decembra 2002 pa združili z Banko Vipa d.d., ter dobili novo ime Abanka Vipa d.d. Od takrat deluje pod imenom Abanka Vipa d.d. ali skrajšano Abanka d.d. S pripojitvijo Banke Vipa je Abanka svoj tržni delež povečala za 1,7 – odstotne točke in tako z 8,5 odstotnim tržnim deležem postala tretja največja banka v slovenskem bančnem prostoru. Abanka je tudi leta 2008 končala poslovno leto na tretjem mestu po velikosti bilančne vsote, njen tržni delež pa je 31.12.2008 znašal osem odstotkov (Letno poročilo Abanke 2008: 17).

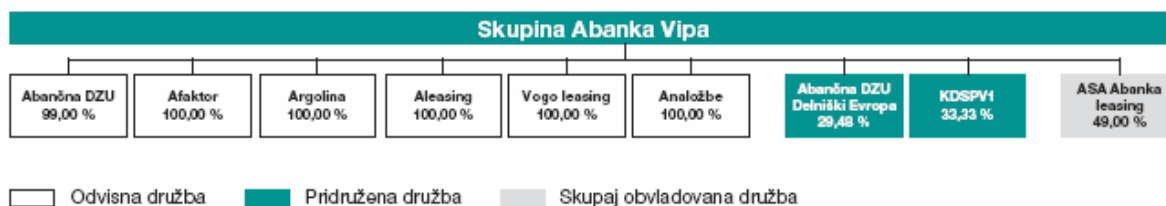
Abanka je univerzalna banka in ima dovoljenje za opravljanje vseh bančnih in drugih finančnih storitev. Z razvejano mrežo poslovalnic po vsej Sloveniji, vedno dostopnim elektronskim bančništvom, svetovanjem in osebnim pristopom ponujamo celovite finančne storitve, od klasičnega bančništva, bančno - zavarovalnih storitev do investicijskega bančništva.

Svojo ponudbo pa Abanka dopolnjuje tudi z odvisnimi družbami s storitvami na področju lizinga, faktoringa in upravljanja investicijskih skladov.

V skupino Abanke so poleg Abanke kot nadrejene družbe vključene še (glej sliko 7.1.):

- odvisne družbe: Abančna DZU d.o.o., Afaktor d.o.o., Argolina d.o.o., Aleasing d.o.o., Analožbe d.o.o.,
- pridruženi družbi: Abančna DZU Delniški Evropa in KDSPV1 ter
- skupaj obvladovana družba: ASA Abanka leasing d.o.o.

Slika 7.1: Veljavna shema skupine Abanke Vipa d.d. na dan 31.12.2008



Vir: Letno poročilo Abanke 2008

Z dolgoročnim partnerskimi odnosi, odličnostjo v poslovanju, skrbjo za varnost in nenehnim razvojem ponujamo najboljše finančne storitve. Ponudbo bančnih storitev dopolnjujemo s storitvami naših podjetij na področju leasinga, faktoringa in upravljanja investicijskih skladov.

Poslanstvo Abanke temelji na:

- izgradnji dolgoročnega partnerskega odnosa s strankami,
- skrbi, da so njene storitve vedno kakovostne,
- skrbi za varnost naložb svojih strank,
- zagotavljanju dolgoročnega zadovoljstva svojih lastnikov z nadpovprečno donosnostjo in pozitivno prepoznavnostjo,
- zagotavljanjem dolgoročnega razvoja, varnosti in zadovoljstva zaposlenih sodelavcev.

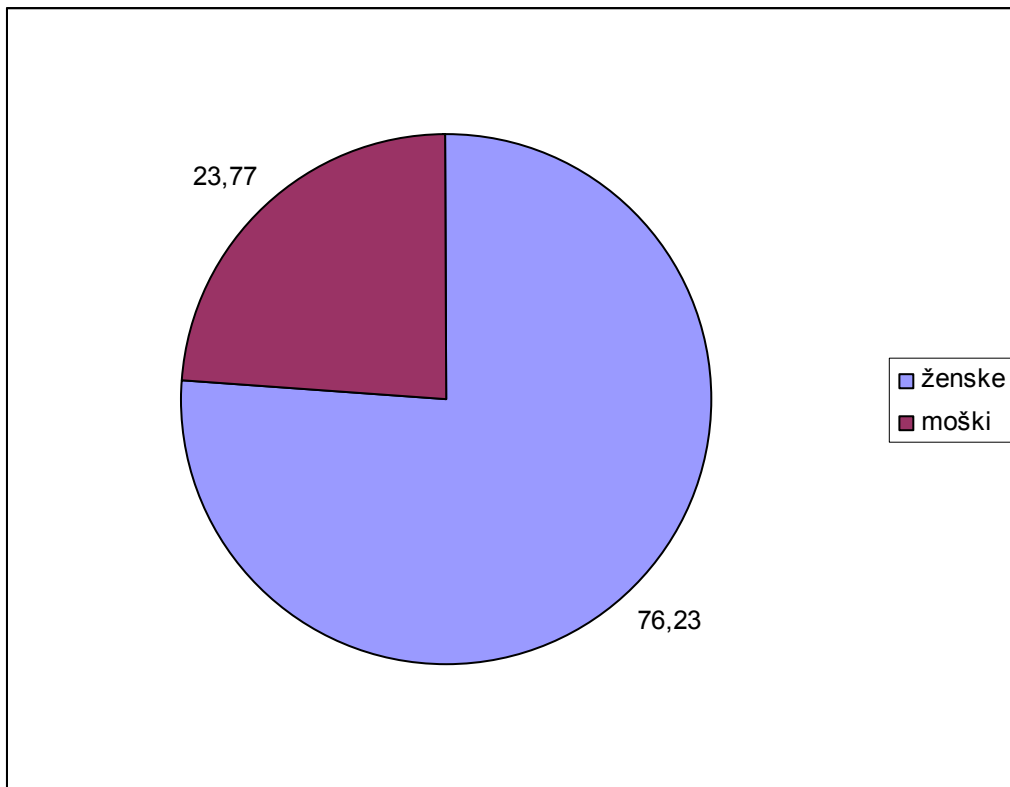
Abanka je ena večjih bank v Sloveniji, v kateri je zaposleno 878 zaposlenih (na dan 31.12.008) (glej tabelo 7.1), od tega je 76,23 % zaposlenih žensk (glej sliko 7.2).

V Abanki svojim zaposlenim nudimo osebni razvoj preko cele vrste internih izobraževanj tako z strokovnimi kot funkcionalnimi vsebinami. Vsako leto vodje opravijo letni pogovor z vsemi zaposlenimi. Za perspektivne kadre pripravljamo karijerne načrte. Izdelan imamo program nagrajevanja, tako finančnega kot nefinančnega. Naši zaposleni se neformalno družijo na športnih igrah, novoletnih zabavah in drugih dogodkih. V Abanki se radi pohvalimo, da nam ni vseeno za naše zaposlene, zato si želimo, da bi naš slogan »Banka prijaznih ljudi«, prerasel tudi v slogan »Družini prijazna banka«.

Tabela 7.1: Splošna struktura zaposlenih na dan 31.12.2008

	Absolutno število	V odstotkih
Vsi zaposleni	878	100 %
Delež zaposlenih žensk	667	76,23 %
Delež zaposlenih moških	211	23,77 %
Ženske na vodilnih položajih – odstotek od vseh zaposlenih žensk	22	3,29
Delno zaposleni na vodilnih položajih	/	/
Zaposleni za nedoločen čas	842	95,9
Zaposleni za določen čas	36	4,41
Zaposleni za določen čas – ženske – odstotek od vseh zaposlenih žensk	21	3,15
Zaposleni za določen čas – moški – odstotek od vseh zaposlenih moških	2	0,95
Zaposleni za krajši delovni čas – odstotek od vseh zaposlenih	30	3,41
Delež žensk s krajšim delovnim časom – odstotek od vseh zaposlenih žensk	24	3,60
Delež moških s krajšim delovnim časom – odstotek od vseh zaposlenih moških	6	2,84
Število zaposlenih starih do 24 let	15	1,70
Število zaposlenih starih od 25 do 39 let	387	44,07
Število zaposlenih starih nad 39 let	473	53,87
Delež oseb, ki imajo končano več kot srednjo izobrazbo	430	48,97

Slika 7.2: Struktura zaposlenih po spolu na dan 31.12.2008



Ostali pomembni kazalniki, ki kažejo na stanje v Abanki, so prikazani v tabeli 7.2.

Tabela 7.2: Ostali pomembni kazalniki na dan 31.12.2008

Povprečna starost zaposlenih [v letih]	41 let
Stopnja fluktuacije [v %] ¹	6,56 %
Kvota bolezni [v %] ²	4,16 %
Kvota izostankov od dela zaradi nege otroka [v %] ³	0,44 %
Zaposleni z otroci starimi do 3 let [št.]	106
Zaposleni z otroci starimi od 4-6 let [št.]	100
Zaposleni z otroci starimi od 7-10 let [št.]	129
Zaposleni z otroci starimi nad 10 let [št.]	732
Zaposleni z družinskimi člani, ki potrebujejo posebno nego [št.]	13
Zaposleni na starševskem dopustu [št.] ⁴	29
Povprečno trajanje očetovskega dopusta	11 dni
Kvota koriščenja očetovskega dopusta [v %] ⁵	8,38 %
Kvota vrnitev po starševskem dopustu [v %] ⁶	/
Število plačanih nadur v preteklem letu	25.218 €

¹ (število odhodov **krat** 100) ÷ (število osebja na začetku leta) znak „÷“ pomeni deljeno

² (vsota izpadlih dni zaradi bolniškega dopusta krat 100) ÷ (predvideni delovni dnevi brez vikendov in praznikov na leto **krat** zmogljivost sodelavcev) – zmogljivost delavcev pomeni število delavcev, ki delajo za polni delovni čas. Če je nekdo zaposlen za npr. polovični delovni čas, se šteje kot 0,5.

³ (vsota manjkajočega časa vseh zaposlenih v dnevih zaradi nege otroka **krat** 100) ÷ (predvideni delovni dnevi brez vikendov in praznikov na leto **krat** zmogljivost sodelavcev)

⁴ S terminom starševski dopust uporabljamo vsoto tako porodniškega dopusta (105 dni), do katerega so opravičene samo matere), kot tudi vsoto dopusta za nego in varstvo otroka (260 dni), katerega lahko enakopravno koristita tako oče kot mati.

⁵ (Število moških, ki so koristili očetovski dopust **krat** 100) ÷ (število vseh moških, ki so upravičeni do koriščenja očetovskega dopusta)

⁶ (Število ne-vernitev zaposlenih po starševskem dopustu **krat** 100) ÷ (število zaposlenih, ki se jim je v tem obdobju iztekel starševski dopustu)

7.2. Namen uvedbe ukrepov

Ker se v banki zavedamo dejstva, da se vedno bolj postavlja v ospredje vprašanje, kako uskladiti družino in delo, ki omogoča ženskam in marsikateremu moškemu tako opravljanje poklica kot tudi ustvarjanje kariere, smo se odločili pristopiti k projektu pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«. Želela pa bi poudariti, da prvotni namen ni v pridobitvi certifikata, saj se zavedamo, da sam certifikat ne bo prinesel boljših pogojev za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja in povečal družbeno odgovornost banke. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj smo še vedno v postopku pridobitve certifikata, čeprav smo že na samem koncu načrtane poti. Ocenjujemo namreč, da se moramo zelo dobro pripraviti, preden sprejmemo kakršne koli zaveze, saj je pridobitev certifikata obveza, v katero želimo vpisati samo tiste ukrepe, ki jih bomo lahko z vso zavzetostjo in v celoti izvajali in bodo postali del organizacijske kulture ter načina vodenja.

V Abanki smo ocenili, da je projekt pomemben predvsem za prihodnost. Pomen človekovega sobivanja in zavedanja, da so vrednote ključ do pravega uspeha, postaja vse bolj pomembno dejstvo in se postavlja ob bok materialnemu preživetju. Zakon o delovnih razmerjih in Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih nas že danes zavezuje k izvajanju nekaterih ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. V prihodnosti pa bo poleg splošnih pogojev za pridobitev in zadržanje dobrih kadrov zelo pomembno, da bo banka poleg plače in delovnih pogojev zagotavljala še kaj več, posebej v povezavi z družino, ki na vrednostni lestvici predstavlja za naše zaposlene največjo vrednoto. Pri tem seveda ne mislimo le na potrebe družine samo z vidika mladosti in majhnih otrok, temveč tudi na skrb in nego ostarelih in bolnih sorodnikov, ki tudi pričakujejo pomoč.

Ker se v banki zavedamo dejstva, da se vedno bolj postavlja v ospredje vprašanje, kako uskladiti družino in delo, ki omogoča ženskam in marsikateremu moškemu tako opravljanje poklica kot tudi ustvarjanje kariere, smo se odločili pristopiti k projektu pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«. Želela pa bi poudariti, da prvotni namen ni v pridobitvi certifikata, saj se zavedamo, da sam certifikat ne bo prinesel boljših pogojev za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja in povečal družbeno odgovornost banke. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj smo še vedno v

postopku pridobitve certifikata, čeprav smo že na samem koncu načrtane poti. Ocenjujemo namreč, da se moramo zelo dobro pripraviti, preden sprejmemo kakršne koli zaveze, saj je pridobitev certifikata obveza, v katero želimo vpisati samo tiste ukrepe, ki jih bomo lahko z vso zavzetostjo in v celoti izvajali in bodo postali del organizacijske kulture ter načina vodenja.

V Abanki smo ocenili, da je projekt pomemben predvsem za prihodnost. Pomen človekovega sobivanja in zavedanja, da so vrednote ključ do pravega uspeha, postaja vse bolj pomembno dejstvo in se postavlja ob bok materialnemu preživetju. Zakon o delovnih razmerjih in Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih nas že danes zavezuje k izvajanju nekaterih ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. V prihodnosti pa bo poleg splošnih pogojev za pridobitev in zadržanje dobrih kadrov zelo pomembno, da bo banka poleg plače in delovnih pogojev zagotavljala še kaj več, posebej v povezavi z družino, ki na vrednostni lestvici predstavlja za naše zaposlene največjo vrednoto. Pri tem seveda ne mislimo le na potrebe družine samo z vidika mladosti in majhnih otrok, temveč tudi na skrb in nego ostarelih in bolnih sorodnikov, ki tudi pričakujejo pomoč.

7.3. Predstavitev ukrepov

Referenčna skupina, ki smo jo oblikovali na podlagi usmeritev zunanjega svetovalca in so jo sestavljali zaposleni iz različnih področij banke, različnih starosti, različnih funkcij (vodja, strokovni sodelavec, podporni sodelavec, informatik), različnih izobrazbenih stopenj in različnih družinskih vlog (mama, oče, hčerka, sin, babica, dedek, brat, sestra), se je sestala na dveh celodnevni delovnih sestankih, na katerih smo pregledali obstoječ nabor ukrepov ter formirali svoj predlog ukrepov, kot je predstavljen v nadaljevanju.

Po formiranju ukrepov je zunanji svetovalac predstavil predlog ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja upravi banke, vsem izvršnim direktorjem področij in direktorjem služb/sectorjev. Po predstavitvi smo jim poslali predlagane ukrepe tudi po elektronski pošti in jih naprosili za njihovo mnenje. Večina se jih je s predlaganimi ukrepi strinjala, pomisleke pa so imeli v Področju komercialnega bančništva, kjer je zaposlenih skoraj polovica vseh zaposlenih v

banki. Njihovi pomisleki so se nanašali predvsem na neenakopraven položaj pri uveljavljanju teh ukrepov pri zaposlenih v njihovem področju. Zaposleni v področju komercialnega bančništva delajo v bodisi deljenem ali izmenskem delovnem času, pretežno s strankami, zato smatrajo, da imajo slabše pogoje za uveljavljanje predlaganih ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

Po prejemu vseh pripomb se je referenčna skupina ponovno sestala in sprejela sklep, da se upošteva pripombe Področja komercialnega bančništva. Obstoječe predlagane ukrepe smo ponovno pregledali. Tiste, za katere smo po tehtnem razmisleku presodili, da jih dejansko ne moremo enakopravno vpeljati za vse zaposlene, smo črtali ali preoblikovali. Nov predlog ukrepov smo dali v ponovno razpravo, kar je sicer pomenilo, da v letu 2008 nismo pridobili certifikata »Družini prijazno podjetje«, vendar smo se zavedali, da brez podpore vseh področij v banki, tudi kasneje ti ukrepi ne bi zaživel.

Pripravili smo spremni dopis, ki smo ga poslali vsem izvršnim direktorjem področij (5), direktorjem služb/sektorjev (28) ter vodjem na srednjem nivoju (76), z naslednjo vsebino:

Spoštovani!

Pomen človekovega sobivanja in zavedanja, da so vrednote ključ do pravega uspeha, postaja vse bolj pomembno dejstvo in se postavlja ob bok materialnemu preživetju. Zakon o delovnih razmerjih in Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih nas že danes zavezuje k izvajanju nekaterih ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. V prihodnosti pa bo poleg splošnih pogojev za pridobitev in zadržanje dobrih kadrov zelo pomembno, da bo banka poleg plače in delovnih pogojev zagotavljala še kaj več, posebej v povezavi z družino, ki na vrednostni lestvici predstavlja za naše zaposlene največjo vrednoto. Pa ni potrebno gledati potreb družine samo z vidika mladosti in majhnih otrok, tu gre tudi za skrb in nego ostarelih in bolnih sorodnikov, ki tudi pričakujejo pomoč.

*Zaradi tega zavedanja smo v Abanki v letu 2008 pristopili k projektu pridobitve **certifikata "Družini prijazno podjetje"**. Ustanovili smo referenčno skupino, ki je sestavila predlog ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. S temi ukrepi bi želeli pridobiti omenjeni certifikat, žal pa tega v lanskem letu nismo realizirali v praksi zaradi negativnega mnenja v komercialnem delu banke - poslovni mreži. Mnenje tega dela banke je bilo, da je ukrepe težko zagotoviti za zaposlene v poslovni mreži, torej za tiste, ki so zaposleni v poslovalnicah in da bi bili zato zaposleni v tem delu banke v slabšem položaju.*

Ocenjujemo, da je to, predvsem za prihodnost, zelo pomemben projekt in ker nismo še vrgli puške v koruzo, želimo pa tudi biti kljub vsemu prvi med bankami, ki bi pridobili ta certifikat, saj se nanj že pripravljajo tudi v drugih bankah, bi želeli slišati še mnenje vas, vodij, od katerih bo dejansko odvisno v praksi, kako in koliko se

dajo predvideni ukrepi realizirati.

Pri tem bi vas želeli spomniti na to, da je del predlaganih ukrepov že stalnica v naši banki, res neformalno, a vendarle. Res pa je tudi, da ne v vseh delih banke enako, zato bi s sprejemom in formalizacijo ukrepov, torej pridobitvijo certifikata, vsem zaposlenim omogočili enake pogoje pa tudi splošen dvig naše kulture. Prav tako pa bi to pomenilo tudi povečan ugled banke kot finančne institucije in kot delodajalca, ki bi prva med bankami pridobila ta certifikat in s tem postala še bolj zaželen delodajalec. Morda menite, da sedanje krizne razmere niso primerne za to, vendar temu ni tako. Vedno bolj se gleda na stroške in če že ne bomo imeli najvišjih plač, bomo lahko imeli pomembne druge dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu, od dobrih odnosov in dobrega počutja v banki kot razumevanje za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Še bolj bo to pomembno v prihodnje, ko bo kriza mimo in bo pomembno, da bomo lahko pridobili najboljše kadre, ki jih lahko dobimo na trgu. Ta certifikat in tovrstno zavedanje prihaja k nam iz razvitih evropskih držav, kjer se dobra podjetja zelo zavedajo, kaj dobri kadri pričakujejo.

Na osnovi obdelave anketnih vprašalnikov se bomo v kadrovski službi odločili, kako naprej - iti v certifikat ali pa zaenkrat vse odložiti, in se sprijazniti s tem, da bomo sledilci drugim bankam čez nekaj let. Zato je resnično pomembno vaše pošteno mnenje in vas vabimo, da izpolnite anketo tako, kot vi vidite situacijo.

Prosimo vas, da si natančno preberete vprašanja v priloženi anketi in nam odgovorite. Izpolnjen anketni vprašalnik nam prosim vrnite v tiskani obliki (naslov: kadrovska služba) ali elektronski obliki (naslov: mojca.vaupotic@abanka.si) najkasneje do konca meseca julija 2009.

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav, Mojca Vaupotič

Anketni vprašalnik je vseboval naslednja vprašanja oziroma predloge:

1. Ali veste, da je Abanka pristopila k projektu pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje? (obkrožite črko pred odgovarjajočim odgovorom)
 - a. DA
 - b. NE

2. Ali se vam zdi pomembno, da imamo zaposleni možnost usklajevanja družinskega in poklicnega življenja? (obkrožite črko pred odgovarjajočim odgovorom)
 - a. DA
 - b. NE

3. Ali morda veste po katerih z zakonodajo zagotovljenih ugodnostih za usklajevanje dela in zasebnega življenja vaši zaposleni najbolj pogosto povprašujejo? (obkrožite črko pred odgovarjajočim odgovorom)
 - a. NE
 - b. DA – starševski dopust
 - skrajšan delovni čas
 - delo od doma
 - fleksibilen delovni čas
 - drugo (napišite kaj) _____

4. Ali ste bili seznanjeni s predlaganimi ukrepi, ki jih je pripravila delovna skupina v okviru projekta pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje« za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja? (obkrožite črko pred odgovarjajočim odgovorom)
- a. DA
 - b. NE

5. V priloženi tabeli vam predstavljamo predlagane ukrepe projektne skupine za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v Abanki. Prosimo vas, da s križcem ustrezno označite vaše mnenje – sprejemljiv predlog, nesprejemljiv predlog in v zadnji kolono vaš komentar oziroma obrazložitev, zakaj se vam posamezni predlog ne zdi sprejemljiv.

Splošni ukrepi						
Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo	Komentar
<i>Komuniciranje z zaposlenimi</i> Teme s področja »DPP«* je potrebno vključiti v obstoječe komunikacijske sisteme	1.Izboljšati informiranost zaposlenih 2.Preprečiti, da bi bili zaposleni neustrezno ali nepravilno informirani	Vsi zaposleni in novozaposleni dobijo kvalitetne informacije, kaj lahko pričakujejo na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja	1.Usklajevanje dela in družine je samostojna rubrika v okviru E-novic 2.Imenovati je potrebno odgovorno osebo, ki bo urejala prispevke s tega področja 3.Pripravi se samostojna zloženka, v kateri se predstavi ukrepe, ki podpirajo usklajevanje družinskega in poklicnega življenja			
<i>Mnenjske raziskave med zaposlenimi</i> Tematika – usklajevanje družinskega in poklicnega življenja	Bolje spoznati obstoječa mnenja zaposlenih in njihove dejanske potrebe	1.Stalno spremljanje zadovoljstva zaposlenih s problematiko usklajevanja družinskega in poklicnega življenja 2.Sistematično zbiranje novih idej	Uvesti vprašalnik za merjenje zadovoljstva in potreb zaposlenih s primernimi vprašanji s tega področja, bodisi kot del vprašalnika SIOK ali samostojno			
<i>Odnosi z javnostmi</i>	Seznanjanje javnosti in poslovnih partnerjev z prisotnostjo problematike in obveščanje o dobrih praksah	1.Povečan ugled banke 2.Prenašanje vrednost »DPP« v okolje tudi izven banke	Objava člankov/teme v lokalnih, regionalnih medijih, uporaba znaka, del uradne prezentacije za poslovne partnerje...			

DELOVNI ČAS

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo	Komentar
<p>Časovni konto Opravljene nadure se beležijo kot časovni konto ali dolgovane ure. Do 8 ur, ki nastanejo kot posledica usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v enem mesecu, se ne šteje kot kršitev, s tem da se morajo nadomestiti v naslednjem mesecu. Ta časovni konto lahko zaposleni koristi le dvakrat letno in izključno z razlogom usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.</p>	<p>1.Omogočiti zaposlenim, da lahko opravljene nadure koristijo za prost dan brez prihoda v službo 2.Omogoča zaposlenim, da lahko naberejo nekaj dolgovanih ur in jih kasneje nadomestijo z več opravljenimi urami</p>	<p>1.Lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Več fleksibilnosti pri skrbi za družinske člane ali načrtovanju družinskih aktivnosti 2.Zaposleni se lahko osredotočijo na doseganje rezultatov dela – obremenjevanje z delovnimi urami jim ne povzroči dodatnega stresa pri potrebnem usklajevanju družinskega in poklicnega življenja</p>	<p>1.Dopolniti protokol porabe presežka ur in protokol o evidenci ur 2.Izdelati kriterije kdaj in iz kakšnih razlogov lahko pride do manjka ur – kdaj je manjko ur posledica usklajevanja družinskega in poklicnega življenja</p>			
<p>Otroški časovni konto Starši s šolo obveznimi otroki v prvih treh razredih OŠ imajo prednost in pravico do izrabe koriščenja LD oziroma koriščenja viška ur na prvi šolski dan. V tednu, ko se otroka uvaja v vrtec, se zaposlenim omogoči fleksibilni delavnik, ob upoštevanju delovnega procesa in poslovnega časa banke.</p>	<p>1.Omogočiti staršem, da se v celoti posvetijo svojim otrokom na prvi šolski dan v prvih treh razredih OŠ 2.Povečanje motivacije za delo in pripadnost banki</p>	<p>1.Utrjevanje vrednote »družini prijazno podjetje« znotraj podjetja. 2.Zmanjša se stres zaposlenih pri pomembnih dneh svojih otrok. 3.Poveča se motivacija za delo in pripadnost podjetju.</p>	<p>1.Napisati protokol izvajanja ukrepov (npr.če sta v banki zaposlena oba starša) 2.Dopolnitev Pravilnika o DČ 3.Informiranje zaposlenih in vodij o tej možnosti</p>			
<p>Dodatni dopust Zaposlenim se prizna dodatna neplačana odsotnost z dela zaradi pomembnih družinskih obveznosti in sicer 40 ur na leto (npr.skrb za ožjega družinskega člana)</p>	<p>Zaposlenim se omogoči skrb za ožje družinske člane,ki potrebujejo nego in za katere ni moč dobiti plačane odsotnosti (npr.starši)</p>	<p>Zmanjšanje stresa pri zaposlenih, bolj zbrani in motivirani zaposleni</p>	<p>Dopolniti Pravilnik o DČ – potrdilo o nujnosti nege; določiti kdo to odobri</p>			

ORGANIZACIJA DELA

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo	Komentar
<i>Informiranje o večjih prihajajočih spremembah</i> Večje spremembe v banki lahko pomembno vplivajo na bistvena področja življenja zaposlenih, še posebej tistih z družinskimi obveznostmi.	Zaposleni so pravočasno obveščeni o pomembnih spremembah in imajo na razpolago čas, da se na njih pripravijo.	1. Bolj informirani, sproščeni in lojalni zaposleni 2. Manj kroženja neuradnih, neresničnih in nepreverjenih informacij	Določitev načina izvajanja notranjega informiranja			
<i>Delovna srečanja zaposlenih</i> Na delovnih srečanjih zaposlenih je tema usklajevanja družinskega in poklicnega življenja točka dnevnega reda vsaj enkrat mesečno oziroma po potrebi.	Zaposleni si izmenjujejo informacije, izkušnje in ideje na neformalen način. S tem zaposleni vzpodbujajo razmišljanje o tej tematiki, dajejo pobude, hkrati pa utrjujejo vrednoto »DPP«	1. Izboljšan odnos do problematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja 2. Z dajanjem pobud, ki so plod neformalnih pogovorov povzročamo aktivno sodelovanje zaposlenih pri izboljšanju pogojev za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.	1. Informirati zaposlene in vodje o delovnih srečanjih namenjenih tej tematiki 2. Tema usklajevanja družinskega in poklicnega življenja je osrednja točka dnevnega reda delovnega srečanja vsaj 1 x mesečno			
<i>Pooblaščenec/ka za vprašanje usklajevanja družinskega in poklicnega življenja ter vprašanja enakih možnosti</i>	Zaposleni se lahko konkretno obrnejo na pooblaščenca/osebo. Pooblaščenec/ka je tudi koordinator delovne skupine, ki se lahko ustanovi za obravnavanje konkretnih problemov s tega področja.	1. Hitrejše reševanje problemov in njihovo zaznavanje 2. Učinkovitejša pomoč 3. Boljši odnosi med zaposlenimi 4. Večja produktivnost, bolj zadovoljni zaposleni	1. Izdelava protokola izvajanja obeh funkcij (naloge, področje dela) 2. Pooblaščenca/ko imenuje uprava banke na predlog delovne skupine, ki je imenovana v okviru projekta »DPP«			

RAZVOJ KADROV

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo	Komentar
<p>Individulani načrti kariernega razvoja Pri pripravi individualnih načrtov kariernega razvoja zaposlenih banka upošteva potek posamičnih življenjskih faz ter vključuje tudi vidike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja</p>	<p>1.Priprava dolgoročnih kariernih načrtov, pri katerih aktivno sodelujejo tudi zaposleni 2.Vključevanje usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v kadrovsko upravljanje</p>	<p>1.Zadržanje kvalitetnega kadra 2.Optimalen razvoj kadrov 3.Lojalni in motivirani zaposleni</p>	<p>1.Izpeljati ukrepe v okviru LP 2.Pripraviti protokol izvajanja ukrepov</p>			
<p>Vključevanje zaposlenih v delovni proces po daljši odsotnosti 1.pogovor pred vrnitvijo – pred vrnitvijo na delo se zaposleni posvetuje z nadrejenim o možnih načinih vključevanja in skupaj z njim izdela individualni načrt vključevanja v delo 2.uvajanje ob vrnitvi zaposleni se vključi v fazo internega informiranja in usposabljanja, ki je individualno prilagojeno</p>	<p>Prehod na delovne obveznosti po daljši odsotnosti je načrtovan in sistemsko urejen.</p>	<p>1.Manj stresna vrnitev na delo 2.Boljše načrtovanje delovnega procesa</p>	<p>1.Določitev naloge vodij 2.Seznaniti vodje z dodatnimi nalogami, ki izhajajo iz tega ukrepa 3.Dopolniti Navodilo o uvajanju delavcev v delo</p>			

STORITVE ZA DRUŽINO

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo	Komentar
Varstvo šolskih otrok Z začetkom šolanja otrok pride do spremembe varstvenih potreb. Banka skupaj z zunanjo ustanovo (športno društvo, specializirana agencija) organizira počitnikovanje otrok zaposlenih v banki.	Staršem omogočiti brezskrbno varstvo otrok med počitnicami in cenovno ugodno varstvo	1. Bolj sproščeni zaposleni, večja produktivnost, manjši absentizem 2. Manjša obremenitev družinskega proračuna	1. Določiti koordinatorske/odgovorne osebe 2. Pripraviti projekt uvedbe 3. Pripraviti protokol izvajanja (cene, termini, starostne skupine)			
Novoletno obdarovanje otrok zaposlenih	1. Organizirati obisk dedka Mraza/Božička za otroke zaposlenih 2. Zaposlenim in njihovim otrokom omogočiti kvalitetno preživljanje predprazničnih trenutkov	1. Pripadnost banki 2. Zadovoljstvo zaposlenih	1. Abanka in sindikat skupaj zagotovita sredstva za nakup daril otrokom, sindikat poskrbi za organizacijo in izvedbo dogodka 2. Obdaruje se otroke v starosti med 0 in vključno 10 let			

Dodatni NEFORMALNI PREDLOG (z namenom preverjanja interesa v banki in ugotavljanja realnih možnosti za uresničitev ukrepa)*

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo	Komentar
Delo od doma Zaposleni lahko opravljajo delo izmenično v pisarni ali od doma. Predpogoj za to je primerno delovno mesto doma in vrsta dela, ki s se lahko opravlja od doma.	Zaposleni svobodneje razporejajo svoje aktivnosti in usklajujejo družinsko in poklicno življenje.	1. Večja produktivnost ob izvedbi nalog, kjer se potrebuje mirno okolje 2. Manj bolniških odsotnosti	Zapisati protokol izvajanja ukrepa (kdo lahko ukrep koristi, na kakšen način, kolikokrat mesečno/letno, kdo delo od doma odobri, kako se delo evidentira in dokumentira) ter ukrep testno izpeljati v zainteresiranih službah			

*ta predlog bi, kot je zapisano, najprej uvedli testno v tistih področjih, ki bi za to izrazila interes in preverili realne možnosti za uresničitev in vpeljavo

7.4. Preverjanje hipoteze

Hipoteza te naloge je, da so dobro interno komuniciranje med uvajanjem ukrepov »družini prijaznega podjetja« in vodje, naklonjene usklajevanju družinskega in poklicnega življenja pogoj za uspešno implementacijo projekta in nadaljnje izvajanje ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. To sem preverjala s pomočjo analize dostopnih virov in z lastnim raziskovalnim delom. Viri govorijo o tem, kako pomembno vodenje in dobra komunikacija vplivata na implementacijo ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, kar potrjuje tudi praksa.

7.4.1. Analiza anketnega vprašalnika

Del lastnega raziskovalnega dela sem opravila z anketo, v kateri sem uporabila anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik sem razposlala v mesecu juliju 2009 108 naslovnikom – vodjem. Izpolnjene anketne vprašalnike sem zbirala do sredine meseca avgusta 2009.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 91 zaposlenih (vodje, direktorji), kar predstavlja 84% izpolnjenih vprašalnikov, glede na to, da sem jih razposlala 108 naslovnikom (N = 108).

1. Ali veste, da je Abanka pristopila k projektu pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje? (obkrožite črko pred odgovarjajočim odgovorom)
 - a. DA **78% (71 odgovorov)**
 - b. NE **22% (20 odgovorov)**

2. Ali se vam zdi pomembno, da imamo zaposleni možnost usklajevanja družinskega in poklicnega življenja? (obkrožite črko pred odgovarjajočim odgovorom)
 - a. DA **96% (87 odgovorov)**
 - b. NE **4% (4 odgovori)**

3. Ali morda veste po katerih z zakonodajo zagotovljenih ugodnostih za usklajevanje dela in zasebnega življenja vaši zaposleni najbolj pogosto povprašujejo? (obkrožite črko pred odgovarjajočim odgovorom)
 - a. NE **15% (13 odgovorov)**
 - b. DA **86% (78 odgovorov)**
 - starševski dopust (**45 odgovorov**)

- skrajšan delovni čas **(29 odgovorov)**
- delo od doma **(16 odgovorov)**
- fleksibilen delovni čas **(36 odgovorov)**
- drugo (napišite kaj): **kraj dela bližje domu, organizirano varstvo otrok, nega družinskega člana**

4. Ali ste bili seznanjeni s predlaganimi ukrepi, ki jih je pripravila delovna skupina v okviru projekta pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje« za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja? (obkrožite črko pred odgovarjajočim odgovorom)
- a. DA **51% (46 odgovorov)**
 - b. NE **49 % (45 odgovorov)**

5. V priloženi tabeli vam predstavljamo predlagane ukrepe projektne skupine za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v Abanki. Prosimo vas, da s križcem ustrezno označite vaše mnenje – sprejemljiv predlog, nesprejemljiv predlog in v zadnjo kolono vaš komentar oziroma obrazložitev, zakaj se vam posamezni predlog ne zdi sprejemljiv.

Splošni ukrepi					
Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo
Komuniciranje z zaposlenimi Teme s področja »DPP«* je potrebno vključiti v obstoječe komunikacijske sisteme	1. Izboljšati informiranost zaposlenih 2. Preprečiti, da bi bili zaposleni neustrezno ali nepravilno informirani	Vsi zaposleni in novozaposleni dobijo kvalitetne informacije, kaj lahko pričakujejo na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja	1. Usklajevanje dela in družine je samostojna rubrika v okviru E-novic 2. Imenovati je potrebno odgovorno osebo, ki bo urejala prispevke s tega področja 3. Pripravi se samostojna zloženka, v kateri se predstavi ukrepe, ki podpirajo usklajevanje družinskega in poklicnega življenja	94% (85)	6% (6)
Mnenjske raziskave med zaposlenimi Tematika – usklajevanje družinskega in poklicnega življenja	Bolje spoznati obstoječa mnenja zaposlenih in njihove dejanske potrebe	1. Stalno spremljanje zadovoljstva zaposlenih s problematiko usklajevanja družinskega in poklicnega življenja 2. Sistematično zbiranje novih idej	Uvesti vprašalnik za merjenje zadovoljstva in potreb zaposlenih s primernimi vprašanji s tega področja, bodisi kot del vprašalnika SIOK ali samostojno	94% (85)	6% (6)
Odnosi z javnostmi	Seznanjanje javnosti in poslovnih partnerjev z prisotnostjo problematike in obveščanje o dobrih praksah	1. Povečan ugled banke 2. Prenašanje vrednosti »DPP« v okolje tudi izven banke	Objava člankov/teme v lokalnih, regionalnih medijih, uporaba znaka, del uradne prezentacije za poslovne partnerje...	95% (86)	5% (5)

DELOVNI ČAS

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo
<p>Časovni konto Opravljene nadure se beležijo kot časovni konto ali dolgovane ure. Do 8 ur, ki nastanejo kot posledica usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v enem mesecu, se ne šteje kot kršitev, s tem da se morajo nadomestiti v naslednjem mesecu. Ta časovni konto lahko zaposleni koristi le dvakrat letno in izključno z razlogom usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.</p>	<p>1.Omogočiti zaposlenim, da lahko opravljene nadure koristijo za prost dan brez prihoda v službo 2.Omogoča zaposlenim, da lahko naberejo nekaj dolgovanih ur in jih kasneje nadomestijo z več opravljenimi urami</p>	<p>1.Lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Več fleksibilnosti pri skrbi za družinske člane ali načrtovanju družinskih aktivnosti 2.Zaposleni se lahko osredotočijo na doseganje rezultatov dela – obremenjevanje z delovnimi urami jim ne povzroči dodatnega stresa pri potrebnem usklajevanju družinskega in poklicnega življenja</p>	<p>1.Dopolniti protokol porabe presežka ur in protokol o evidenci ur 2.Izdelati kriterije kdaj in iz kakšnih razlogov lahko pride do manjka ur – kdaj je manjko ur posledica usklajevanja družinskega in poklicnega življenja</p>	<p>90% (82)</p>	<p>10% (9)</p>
<p>Otroški časovni konto Starši s šolo obveznimi otroki v prvih treh razredih OŠ imajo prednost in pravico do izrabe koriščenja LD oziroma koriščenja viška ur na prvi šolski dan. V tednu, ko se otroka uvaja v vrtec, se zaposlenim omogoči fleksibilni delavnik, ob upoštevanju delovnega procesa in poslovnega časa banke.</p>	<p>1.Omogočiti staršem, da se v celoti posvetijo svojim otrokom na prvi šolski dan v prvih treh razredih OŠ 2.Povečanje motivacije za delo in pripadnost banki</p>	<p>1.Utrjevanje vrednote »družini prijazno podjetje« znotraj podjetja. 2.Zmanjša se stres zaposlenih pri pomembnih dneh svojih otrok. 3.Poveča se motivacija za delo in pripadnost podjetju.</p>	<p>1.Napisati protokol izvajanja ukrepov (npr.če sta v banki zaposlena oba starša) 2.Dopolnitev Pravilnika o DČ 3.Informiranje zaposlenih in vodij o tej možnosti</p>	<p>92% (84)</p>	<p>8% (7)</p>
<p>Dodatni dopust Zaposlenim se prizna dodatna neplačana odsotnost z dela zaradi pomembnih družinskih obveznosti in sicer 40 ur na leto (npr.skrb za ožjega družinskega člana)</p>	<p>Zaposlenim se omogoči skrb za ožje družinske člane,ki potrebujejo nego in za katere ni moč dobiti plačane odsotnosti (npr.starši)</p>	<p>Zmanjšanje stresa pri zaposlenih, bolj zbrani in motivirani zaposleni</p>	<p>Dopolniti Pravilnik o DČ – potrdilo o nujnosti nege; določiti kdo to odobri</p>	<p>87% (78)</p>	<p>13 % (13)</p>

ORGANIZACIJA DELA

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo
<p>Informiranje o večjih prihajajočih spremembah</p> <p>Večje spremembe v banki lahko pomembno vplivajo na bistvena področja življenja zaposlenih, še posebej tistih z družinskimi obveznostmi.</p>	<p>Zaposleni so pravočasno obveščeni o pomembnih spremembah in imajo na razpolago čas, da se na njih pripravijo.</p>	<p>1. Bolj informirani, sproščeni in lojalni zaposleni 2. Manj kroženja neuradnih, neresničnih in nepreverjenih informacij</p>	<p>Določitev načina izvajanja notranjega informiranja</p>	<p>90% (86)</p>	<p>5% (5)</p>
<p>Delovna srečanja zaposlenih</p> <p>Na delovnih srečanjih zaposlenih je tema usklajevanja družinskega in poklicnega življenja točka dnevnega reda vsaj enkrat mesečno oziroma po potrebi.</p>	<p>Zaposleni si izmenjujejo informacije, izkušnje in ideje na neformalen način. S tem zaposleni vzpodbujajo razmišljanje o tej tematiki, dajejo pobude, hkrati pa utrjujejo vrednoto »DPP«</p>	<p>1. Izboljšan odnos do problematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja 2. Z dajanjem pobud, ki so plod neformalnih pogovorov povzročamo aktivno sodelovanje zaposlenih pri izboljšanju pogojev za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.</p>	<p>1. Informirati zaposlene in vodje o delovnih srečanjih namenjenih tej tematiki 2. Tema usklajevanja družinskega in poklicnega življenja je osrednja točka dnevnega reda delovnega srečanja vsaj 1 x mesečno</p>	<p>79% (72)</p>	<p>21%(19)</p>
<p>Pooblaščenec/ka za vprašanje usklajevanja družinskega in poklicnega življenja ter vprašanja enakih možnosti</p>	<p>Zaposleni se lahko konkretno obrnejo na pooblaščenca/ko. Pooblaščenec/ka je tudi koordinator delovne skupine, ki se lahko ustanovi za obravnavanje konkretnih problemov s tega področja.</p>	<p>1. Hitrejše reševanje problemov in njihovo zaznavanje 2. Učinkovitejša pomoč 3. Boljši odnosi med zaposlenimi 4. Večja produktivnost, bolj zadovoljni zaposleni</p>	<p>1. Izdelava protokola izvajanja obeh funkcij (naloge, področje dela) 2. Pooblaščenca/ko imenuje uprava banke na predlog delovne skupine, ki je imenovana v okviru projekta »DPP«</p>	<p>85% (77)</p>	<p>15%(14)</p>

RAZVOJ KADROV

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo
<p>Individulani načrti kariernega razvoja Pri pripravi individualnih načrtov kariernega razvoja zaposlenih banka upošteva potek posamičnih življenjskih faz ter vključuje tudi vidike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja</p>	<p>1.Priprava dolgoročnih kariernih načrtov, pri katerih aktivno sodelujejo tudi zaposleni 2.Vključevanje usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v kadrovsko upravljanje</p>	<p>1.Zadržanje kvalitetnega kadra 2.Optimalen razvoj kadrov 3.Lojalni in motivirani zaposleni</p>	<p>1.Izpeljati ukrepe v okviru LP 2.Pripraviti protokol izvajanja ukrepov</p>	86% (78)	14% (13)
<p>Vključevanje zaposlenih v delovni proces po daljši odsotnosti 1. pogovor pred vrnitvijo –pred vrnitvijo na delo se zaposleni posvetuje z nadrejenim o možnih načinih vključevanja in skupaj z njim izdela individualni načrt vključevanja v delo 2. uvajanje ob vrnitvi zaposleni se vključi v fazo internega informiranja in usposabljanja, ki je individualno prilagojeno</p>	<p>Prehod na delovne obveznosti po daljši odsotnosti je načrtovan in sistemsko urejen.</p>	<p>1.Manj stresna vrnitev na delo 2.Boljše načrtovanje delovnega procesa</p>	<p>1.Določitev naloge vodij 2.Seznanimi vodje z dodatnimi nalogami, ki izhajajo iz tega ukrepa 3.Dopolniti Navodilo o uvajanju delavcev v delo</p>	92% (84)	8% (7)

STORITVE ZA DRUŽINO

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo
Varstvo šolskih otrok Z začetkom šolanja otrok pride do spremembe varstvenih potreb. Banka skupaj z zunanjo ustanovo (športno društvo, specializirana agencija) organizira počitnikovanje otrok zaposlenih v banki.	Staršem omogočiti brezskrbno varstvo otrok med počitnicami in cenovno ugodno varstvo	1. Bolj sproščeni zaposleni, večja produktivnost, manjši absentizem 2. Manjša obremenitev družinskega proračuna	1. Določiti koordinatorske/odgovorne osebe 2. Pripraviti projekt uvedbe 3. Pripraviti protokol izvajanja (cene, termini, starostne skupine)	81% (83)	19% (17)
Novoletno obdarovanje otrok zaposlenih	1. Organizirati obisk dedka Mraza/Božička za otroke zaposlenih 2. Zaposlenim in njihovim otrokom omogočiti kvalitetno preživljanje predprazničnih trenutkov	1. Pripadnost banki 2. Zadovoljstvo zaposlenih	1. Abanka in sindikat skupaj zagotovita sredstva za nakup daril otrokom, sindikat poskrbi za organizacijo in izvedbo dogodka 2. Obdaruje se otroke v starosti med 0 in vključno 10 let	98% (89)	2% (2)

Dodatni NEFORMALNI PREDLOG (z namenom preverjanja interesa v banki in ugotavljanja realnih možnosti za uresničitev ukrepa)*

Predlog ukrepa	Namen	Pričakovane koristi	Predlagane aktivnosti	Sprejemljivo	Nesprejemljivo
Delo od doma Zaposleni lahko opravljajo delo izmenično v pisarni ali od doma. Predpogoj za to je primerno delovno mesto doma in vrsta dela, ki s se lahko opravlja od doma.	Zaposleni svobodneje razporejajo svoje aktivnosti in usklajujejo družinsko in poklicno življenje.	1. Večja produktivnost ob izvedbi nalog, kjer se potrebuje mirno okolje 2. Manj bolniških odsotnosti	Zapisati protokol izvajanja ukrepa (kdo lahko ukrep koristi, na kakšen način, kolikokrat mesečno/letno, kdo delo od doma odobri, kako se delo evidentira in dokumentira) ter ukrep testno izpeljati v zainteresiranih službah	77% (70)	23% (21)

*ta predlog bi, kot je zapisano, najprej uvedli testno v tistih področjih, ki bi za to izrazila interes in preverili realne možnosti za uresničitev in vpeljavo

Povzetek komentarjev:

- pri **mnenjskih raziskavah med zaposlenimi** je največkrat zaveden komentar, da naj se to vključi v raziskavo SIOK, da ne bi imeli zaposleni preveč dela z izpolnjevanjem različnih anketnih vprašalnikov;
- v zvezi z **dodatnim dopustom** so nekateri vodje posebej poudarili, da bi ob sprejemu tega ukrepa bilo nujno opredeliti kriterije, po katerih lahko posameznik pridobi pravico do dodatnega dopusta, da ne bi prihajalo do zlorab. Vodje opozarjajo tudi na dejstvo, da lahko pri takšnem ukrepu nastane problem prioritete dodelitve dodatnega dopusta, če je v istem času v majhni organizacijski enoti več prosilcev;
- glede **delovnih srečanj zaposlenih**, na katerih bi naj bila ena izmed tem srečanj tudi usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, vodje menijo, da je to sicer sprejemljivo, da pa se jim ne zdi nujno potrebno, saj te zadeve razrešujejo sprotno in individualno. Nekateri predlagajo, da bi namesto te oblike po potrebi in glede na interes zaposlenih enkrat letno organizirali posvet zaposlenih Abanke na to temo ali pa bi to lahko bila ena izmed tem poslovnih konferenc posameznih področij;
- vodje menijo, da vloga **pooblaščenca za vprašanje usklajevanja družinskega in poklicnega življenja** ne bi bila dobro sprejeta med zaposlenimi, kar kaže tudi dosedanja praksa v zvezi z pooblaščenca, ki so že imenovani s strani uprave banke in pokrivajo določena področja. Ugotavljajo namreč, da ne odigrajo svoje prvotne vloge;
- individualni načrti kariernega razvoja se vodjem ne zdijo sprejemljivi, saj ocenjujejo, da starševstvo ne bi smelo vplivati na karierni razvoj posameznika, zato predlagajo, da se to zapiše v Abančni kodeks;
- pri **varstvu šolskih otrok** so vodje pod komentar zapisale, da je potrebno zagotoviti to možnost vsem otrokom, ne le stanujočim v Ljubljani, kjer je zaposlenih največ staršev z šoloobveznimi otroki in da bi bilo potrebno preučiti možnost ustanovitve vrtca za otroke zaposlenih. Pri tem tudi opozarjajo, da je potrebno to možnost zagotoviti tudi otrokom izven Ljubljane, predvsem pa najprej preveriti interes pri zaposlenih ter definirati kdaj bi se ta oblika organizirala (počitniški čas);

- pri ukrepu storitve za družino – **novoletno obdarovanje otrok** zaposlenih vodje opozarjajo, da bi ta ukrep moral zajeti vse otroke staršev zaposlenih v Abanki in ne le tistih, katerih starši so člani sindikata;
- pri predlaganem ukrepu, ki bi ga uvedli testno – **delo od doma** – vodje opozarjajo, da ukrep ni izvedljiv za zaposlene, ki delajo s strankami, da pa je nujno potrebno bolj natančno opredeliti ta ukrep, v kolikor bi bil testno sprejet; vodje poslovalnic menijo, da bi bil ta ukrep lahko izvedljiv tudi za vodje poslovalnic vsaj enkrat tedensko; prihranek tudi z ekonomskega vidika, saj v tem primeru, ko zaposleni dela od doma ne prejme dodatka za prevoz, drugi prihranki zaradi prostega delovnega mesta; dopustiti izjeme, saj nekatera delovna mesta oziroma delovni proces to omogoča, druga ne, ter predvsem ob visoki zavesti posameznikov, ki bi to ugodnost lahko koristili;

Ostali predlogi oziroma mnenja vodij zapisani pod točko 6:

- uvedba dneva odprtih vrat za otroke staršev zaposlenih v Abanki;
- zaposleni naj bi imeli enkrat dnevno možnost do zdrave prehrane v obliki brezplačnega sadja;
- uvedba predlaganih ukrepov je nujna in sprejemljiva, saj bi pomenila manjši stres in boljšo koncentracijo tako v službi kot doma;
- ukrepe je potrebno dobro uskladiti s potrebami dela, da ne bi po nepotrebnem vznemirjali zaposlenih;
- upamo, da bo zadeva čimprej zaživela in da bodo v primeru uvedbe, ukrepi dosledno upoštevani;
- ob morebitni uvedbi ukrepov mora biti izvajanje vseh ukrepov možno ob predpostavki, da delo, delovni proces ter poslovni čas to omogočajo;
- za vsak posamezni ukrep je nujno potrebno izdelati zelo jasne kriterije.

7.4.2. Ugotovitve

Abanka se je odločila za vključitev certificiranja »Družini prijazno podjetje« z namenom lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja svojih zaposlenih. V ta namen smo v okviru projektne skupine pripravili predlog ukrepov. Nekaj izmed predlaganih ukrepov v Abanki že izvajamo, niso pa formalizirani, kar pomeni, da niso

vsi zaposleni v enakopravnem položaju. Nekaj predlogov pa smo morali zaradi nezagotavljanja enakovrednega položaja vseh zaposlenih umakniti. To so predvsem ukrepi, ki jih zaradi poslovnega časa Abanke v njenih poslovalnicah in posledično delovnega časa zaposlenih v teh poslovalnicah ter specifičnega dela – torej poslovanja s strankami, ne bi mogli zagotoviti tudi tem zaposlenim.

Tako smo upravi banke predlagali, da sprejme za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« tiste ukrepe, s katerimi je soglašala večina vodij. Smatramo pa tudi, da bi z vpeljavo prevelikega števila ukrepov težko zagotovili dejansko realizacijo. Dopuščamo pa možnost, da kasneje, v naslednjih obdobjih pridobitve stalnega certifikata, dodamo še nekatere ukrepe.

Ukrepi, ki smo jih predlagali upravi banke, so:

1. **komuniciranje z zaposlenimi** – teme s področja »DPP« je potrebno vključiti v obstoječe komunikacijske sisteme;
2. **mnenjske raziskave med zaposlenimi** – s tematiko usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v okviru raziskave SIOK;
3. **razvijanje odnosov z javnostmi**;
4. **časovni konto** – opravljene nadure se beležijo kot časovni konto ali dolgovane ure. Do 8 manjkajočih ur, ki nastanejo kot posledica usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v enem mesecu, se morajo nadomestiti v naslednjem mesecu. Ta časovni konto lahko zaposleni koristi le dvakrat letno izključno z razlogom usklajevanja družinskega in poklicnega življenja;
5. **otroški časovni konto** – starši s šoloobveznimi otroki v prvih razredih OŠ imajo prednost in pravico do izrabe koriščenja letnega dopusta oziroma koriščenja viška ur na prvi šolski dan. V tednu, ko se uvaja otroka v vrtec, se zaposlenim omogoči fleksibilni delavnik, ob upoštevanju delovnega procesa in poslovnega časa banke;
6. **informiranje o večjih prihajajočih spremembah** – večje spremembe v banki lahko pomembno vplivajo na bistvena področja življenja zaposlenih, še posebej tistih z družinskimi obveznostmi;
7. **vključevanje zaposlenih v delovni proces po daljši odsotnosti** – pred vrnitvijo na delo se zaposleni posvetuje z nadrejenim o možnih načinih vključevanja in skupaj z njim izdelata individualen načrt vključevanja v delo. Ob

vrnitvi na delovno mesto se zaposleni vključijo v fazo internega komuniciranja in usposabljanja, individualno prilagojeno;

8. **novoletno obdarovanje otrok zaposlenih.**

Poleg teh ukrepov pa smo predlagali upravi banke tudi **testno uvedbo** ukrepa **delo od doma** ter **preverjanje interesa** zaposlenih staršev za organizacijo počitnikovanja otrok zaposlenih v banki v organiziranih oblikah.

Za zožanje nabora smo se odločili zaradi dejanskega zagotavljanja uveljavljanja teh ukrepov vsem zaposlenim. Odločilnega pomena za dejansko uveljavitev ukrepov, ki zagotavljajo lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja namreč je, da vodje sprejmejo ukrepe ne kot breme, temveč možnost motiviranja svojih zaposlenih. To od njih terja dodaten napor, saj pomeni, da vodenju posvetijo še več časa in da je potrebno še izboljšati organizacijo dela. Po drugi strani pa jim zagotavlja bolj motivirane, bolj zadovoljne in manj stresne ter manj obremenjene zaposlene.

Za dejansko zagotavljanje navedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti, pa je nujno potrebno po prejemu certifikata pripraviti srečanje z vodji, na katerem jim bomo predstavili vse sprejete ukrepe, njihov namen, pričakovane koristi ter predlagane aktivnosti. Vodje bodo na ta način imele dejansko možnost seznanitve z vsakim posameznim ukrepom, postaviti dodatna vprašanja, njihove pomisleke in strahove glede udejanjenja teh ukrepov. Predstavniki projektne skupine, predstavnik sindikata ter kadrovska služba pa bosta na tem srečanju lahko še dodatno pojasnila razloge za nujnost sprejema teh ukrepov.

Že v samem začetku uvedbe projekta pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje« se je ob različnih priložnostih, v pogovoru z vodji izkazalo, da od svojih predpostavljenih niso prejeli informacij o projektu in kako veliko nesporazumov lahko povzroči nepravilno in nepravočasno informiranje, kar je pokazala tudi anketa med vodji. Iz nje je namreč razvidno, da kar 49% (skoraj polovica vseh vodij v Abanki), ni bila seznanjena s predlaganimi ukrepi v prvi fazi.

Samo dobro komuniciranje med uvajanjem ukrepov »Družini prijaznega podjetja« in vodje, naklonjene usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, so pogoj za

uspešno implementacijo in nadaljnje izvajanje ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

8. SKLEP

V sodobnem poslovnem svetu prevladujejo načela stalnega tekmovanja in konkurence. Potrebno se je neprestano boriti in si prizadevati, da bi bili boljši od drugih in zavoljo tega je seveda vse skupaj zelo nezanesljivo. Hiter razvoj tehnologije, energetska nestabilnost, predimenzioniranost zmogljivosti, demografske spremembe in še marsikaj podobnega pa povzročata, da niti to, da delamo več in bolje kot včeraj, dandanašnji še sploh ne more zagotoviti zanesljivega in uspešnega poslovanja. Če hočemo v takšnih okoliščinah preživeti in uspešno živeti dalje, so potrebne resnično ogromne in stalne spremembe.

Iz literature, ki smo jo analizirali v magistrski nalogi izhaja, da je ena izmed teh sprememb tudi vodenje naklonjeno usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. To bo v bodočnosti pomembno še predvsem zaradi:

- nediskriminatornega zaposlovanja in dolgoročno naravnanih in nediskriminatornih kariernih načrtov,
- reorganizacije delovnega procesa, ki bo ustrezal zaposlenim z družinskimi obveznostmi,
- enakopravnega koriščenja prijaznih programov vsem zaposlenim,
- priznanja pravice staršem malih otrok, da imajo nekaj časa drugačne potrebe in časovne prioritete,
- negativnih odzivov nadrejenih, ki jih bo potrebno v bodoče obravnavati kot nespodobne in kulturno nesprejemljive,
- vključevanja obeh spolov v starševstvo,
- časovne in prostorske fleksibilnosti (skrajšan delovni čas, opuščanje nepotrebne rigidnosti, neenačenje prisotnosti z učinkovitostjo, delo na domu),
- učinkovite in inovativne organizacije dela.

Žal predstavljene raziskave kažejo, da se še vedno prevladujoče pojmovanje dela in družine, ki ju marsikateri zaposleni s težavo usklajuje, le počasi spreminja in opušča tradicionalno miselnost tako v Sloveniji kot tudi v drugih okoljih. Sfera dela je še

vedno mišljena kot javna, plačana sfera, ki je bolj v domeni moških, sfera družine pa je mišljena kot zasebna, neplačana sfera, ki je v domeni žensk. Slovenska država sicer na različne načine poskuša z zakonskimi akti poseči v urejanje tega področja življenja zaposlenih, vendar dokler se delodajalci ne bodo zavedali, da so zaposleni njihovo bogastvo in da brez zadovoljivih in motiviranih zaposlenih ni dobrih poslovnih rezultatov, in dokler se tudi zaposleni ne bodo zavedali svojih pravic, se bo stanje še naprej izboljševalo zelo počasi. Jasno je, da so to spremembe, ki zahtevajo čas, vendar je dolžnost vseh vključenih akterjev, tako zaposlenih, delodajalcev kot države, da naredijo čim več za izboljšanje razmer na področju usklajevanja delovnega in zasebnega življenja zaposlenih.

Podjetja bodo morala prisluhniti potrebam zaposlenim, še posebej prihajajoči tako imenovani Y generaciji. Izdatki, ki bodo nastali z ukrepi za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja bodo morali postati v očeh delodajalcev vložki – investicije v prihodnost. Zato je še kako pomembno, da družini prijazna politika ne nastaja v pisarnah podjetja, temveč mora biti odsev potreb in zanimanja zaposlenih v konkretnem času in konkretnih okoliščinah. Le na ta način bodo podjetja ustvarila svoje dobičke. Vodstvom pa mora postati jasno, da ni pomembno kdaj in kje delajo zaposleni, temveč kakšni so rezultati dela glede na količino, kakovost in časovne roke.

In dejstvo je, da smo v Abanki naredili korak v tej smeri. S skupnimi napori nam je uspelo, da bomo kot prva banka v Sloveniji pridobili certifikat in s tem še povečali prepoznavnost med poslovnimi partnerji in na trgu dela. Ob enem pa je pridobitev certifikata v kriznih časih še bolj pomemben, saj poudarja druge, nematerialne prednosti zaposlenih v Abanki.

A vsega tega ne bi dosegli brez dobrega internega komuniciranja in zavedanja vodij o pomembnosti ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Na osnovi analize teoretičnega in empiričnega gradiva lahko ugotovimo, da so vodje tisti, ki dokončno pomagajo ustvariti in oblikovati ukrepe za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Prav tako pa je bistvenega pomena njihov vpliv na izvajanje teh ukrepov v praksi, saj je v veliki meri odvisno od sposobnosti vodij, njihove

organiziranosti, načrtovanja delovnega procesa in empatije, povezane z razumevanjem te problematike, ali bodo ti ukrepi v praksi tudi dejansko zaživel.

Raziskave prav tako kažejo, da je ob vodjih ključnega pomena za implementacijo ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja tudi interno komuniciranje – tako v začetni fazi, ob izbiri primernih ukrepov za določeno podjetje kot tudi v končni fazi, ko naj ukrepi zaživijo tudi v praksi, v vsakdanjem življenju. Brez dobrega internega komuniciranja enostavno ne moremo doseči implementacije teh ukrepov, saj interno komuniciranje predstavlja sistematičen način komuniciranja na vseh ravneh. Na ta način dosežemo, da so vsi zaposleni, ne glede na njihov položaj v organizaciji, ne glede na delovno mesto, delo in funkcijo, ki jo opravljajo, dobijo enake informacije, ki omogočajo vsem zaposlenim nediskriminatoren položaj pri možnostih koriščenja teh ukrepov. Istočasno pa z dobrim internim komuniciranjem dosežemo, da vodje že pred implementacijo ukrepov sprejmejo ukrepe, za katere ocenjujejo, da so izvedljivi v praksi. In nenazadnje je interno komuniciranje ključnega pomena v obdobju, ko zaposleni začno koristiti te ukrepe, saj daje možnost sprotnega spremljanja izvajanja ukrepov v praksi, izboljšanja informiranosti zaposlenih, spoznavanja obstoječega mnenja zaposlenih in njihovih dejanskih potreb ter sprotno spremljanje njihovih potreb. Preko internega komuniciranja si zaposleni izmenjujejo informacije, izkušnje in ideje, s čimer spodbujamo, da o problematiki razmišljajo, dajejo pobude, hkrati pa utrjujejo »družini prijazno podjetje« kot vrednoto.

Ljudje še nikoli nismo bili tako soodvisni drug od drugega kot sedaj. Krize, v kateri se je znašel svet, ni mogoče rešiti enostavno, ne hitro, ne le s strani posameznikov. Zato je zelo pomembno, da se končno soočimo z realnostjo, s tem, da bomo morali najprej spremeniti sebe, naš odnos do sveta, do soljudi. Vsakdo naj nosi svoj del odgovornosti za boljši jutri. Pri tem ne gre zanemariti vlogo države, ki bi morala dobre prakse delodajalcev in družinam prijazne politike subvencionirati z uvedbo raznih olajšav za delodajalce. Le s skupnimi napori zaposlenih, vodstev podjetij in države bodo takšne dobre prakse lahko zaživele in ohranile svoj namen.

9. SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. Andolšek Mesner, Dana. 1995a. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: FDV
--- 1998b. *Organizacijska kultura*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV
---1995c. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
2. Arnol, Katarina. 2008. *Sodobni vidiki usklajevanja dela in družine: razvoj družini prijaznega podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: EF
3. Berčan, Marija – Petra. 2003. *Dileme družinske politike v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: EF
4. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje – Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
5. Cingula, M. 1992. *Organizacijska kultura v implemenatciji poslovne strategije*. V: Organizacija, informatika, kadri. 11. posvetovanje organizatorjev dela. Portorož, Kranj: FOV
6. Černigoj Sadar, N., Lewis, S. 2001a. *Usklajevanje dela in ostalih področij življenja: možnosti in ovire*. Delovno gradivo za seminar. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije
--- 2002b. *Premalo časa za zasebnost? : Neuravnoteženo!* Manager 7/8: 58-59
7. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: EF.
8. Gavez, Sonja et al. 2007. *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednjih velikih podjetij v Sloveniji*. Priročnik s primeri dobre prakse. Območna zbornica Maribor: GZS
9. Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An Intorducion*. London: Routledge

10. Hatch, Mary Jo. 2006. *Organization theory : modern, symbolic and postmodern perspectives*. 2nd ed. London, New York : Oxford University Press, cop.
11. Hofstede, H. Geert. 1998. *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. *Organizations Studies* 19(3): 477- 492
12. Holt, Helle in Thaulow, Ivan. 1996. *Developing Family Friendly Workplaces*. V Černigoj Sadar Nevenka in Lewis Suzan (ur.) *Balancing employment and family life: The role of employers*, 62-72. Ljubljana: Faculty of Social Sciences. Institute of Social Sciences
13. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1999. *Organizacijska kultura ali kultura v podjetju: 62 – 66*. Ljubljana: Podjetnik
14. Jefkins, Frank. 1998. *Public Relations*. London: Financial Times Management, Pitman Publishing
15. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: FDV
16. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Ignjatović, Mirosljub. 2004. *Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – Potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti*. V Svetlik Ivan, Ilić Branko (ur.) *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*: 230-258. Ljubljana: Sophia
17. Kanjuo Mrčela Aleksandra, Černigoj Sadar Nevenka. 2007. *Delo in družina, s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: FDV
18. Katz, D. in Kahn, R.L. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley
19. Kossek, E.E., Ozeki, C. 1999. *Briding the work – family policy and productivity gap*. A literature review. *Community. Work and family* 2 (1): 7- 32

20. Kotter, P. John, Heskett, John. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Simon & Schuster
21. Kozmik, Vera in Neubauer, Vijolica. 1995. *Skladnost družinskega in poklicnega življenja*. Slovenija pred Pekingom (zvezek 3). Ljubljana: Vlada RS – Urad za žensko politiko
22. Kržič, Anja. 2005. *Organizacijska kultura v podjetju KZ Krka z.o.o.* Novo mesto. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV
23. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: EF
24. Lewis, S., Lewis, J. 1996. Rethinking Employment: a Partnership Approach. V Lewis, S., Lewis, J., (eds) 1996. *The Work – Family Challenge*. Rethinking Employment. London: Sage Publications
25. Lewis, S. 1997. »Family friendly« employment policies: A route to changing organisational culture or playing about at the margins? *Gender, Work and Organization* 4 (1): 13 - 23
26. Meršlavič, Martina. 1998. *(Pre)oblikovanje organizacijske kulture*. V *Teorija in praksa* 35 (4): 633 - 646. Ljubljana: FDV
27. Mihalič Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič&partnerji
28. Mooler, Claus. 1995. *Employeeeship*. Hors: Time Manager International Publishing
29. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: FDV
30. Možina, Stane et.al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
31. Možina, Stane, Damjan, Janez. 1994. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: EF

32. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M. in Svetic, A. 2000. *Osnove managementa*. Ljubljana: TIP d.o.o.
33. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založniško podjetje De Vesta
34. O'Donovan, Ita. 1994. *Organizational Behavior in Local Government*. Essex: Longman
35. Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
36. Puchan, Heike, Pieczka, Magda in L'Etang Jacquie. 1997. *The Internal Communications Context*. London: International Thomson Business Press
37. Rabzelj, Darja. 2007. *Vpliv demografskih sprememb na družinsko politiko v Sloveniji in nekaterih državah EU*. Magistersko delo. Ljubljana: FDV
38. Rijavec, Petra. 1993. *Interno komuniciranje – nujni pogoj odličnosti*. Ljubljana: Pristop
39. Rozman, Rudi, Kovač, Jure, Koletnik, Franc. 1993. *Management*. Ljubljana: Manager: 168 - 178
40. Seiler, William, Baudhuin, Scott in Schuelke, David. 1982. *Communication and Business in Professional Organizations*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading
41. Schein, H. Edgar. 1987a. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Publisher
--- 1997b. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Publisher
--- 1999c. *The Corporate Culture: Sense and Nonsense about Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Publisher
42. Stropnik, Nada. 1994a. Družinska politika v evropskih državah. V: Stropnik, Nada (ur.). *Kaj potrebujemo: družinsko ali prebivalstveno politiko?: zbornik referatov*,

Portorož, (10.- 11.5 1994) 1.natis. Ljubljana: Domus, Center za zaščito potrošnikov: 17-42

--- 1994b. *Slovenija potrebuje družinsko in prebivalstveno politiko*. *Otrok&družina* 43 (9): 6-7.

--- 1997c. *Ekonomski vidiki starševstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče

--- 2006d. *Položaj in problem mladih družin z vidika zaposlovanja ter usklajevanja dela in družine*. Ljubljana: IB rev. 40 (4): 70 - 72

--- 2007e. *Starši, ki niso zaskrbljeni zaradi varstva otrok, so pri delu bolj motivirani*. *Delo* 49 (285), Ljubljana (11.12.2007).

43. Stropnik, Nada, Černetič Istenič, Majda. 2000. *Prebivalstvo, družina in blaginja: stališča do politike in ukrepov*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja: 59

44. Svetlik, Ivan. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: FDV

45. Svetlik, Ivan, Ilić Branko. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia

46. Švab, Alenka. 2003. *Skrb med delom in družino: koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki*. V *Teorija in praksa* 40 (6): 1112 - 1126. Ljubljana: FDV

47. Trkman, Polona. 2006. *Ali organizacije skrbijo za zaposlene? – Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV

Drugi uporabljeni viri:

1. Bruntland, Gro Harlem. 1987. *Brundtlandino poročilo*. Dostopno prek http://www.unnocsd.org/documents/brundtland_bericht.pdf (1.12.2008).

2. Dokumentacija projekta »Družini prijazno podjetje« v Abanki Vipi d.d.

3. Letno poročilo Abanke 2008 (2009). Ljubljana: Abanka Vipa d.d.

4. Pravilnik o postopkih za uveljavljanje pravic do družinskih prejemkov. Ur.l. RS 31/2008 (28.3.2008). Dostopno prek http://www.mddsz.gov.si/si/statistika/druzinski_prejemki/ (26.12.2008).
5. Goldman Sachs . 2007. *Intoducting GS Sustain*. Dostopno prek http://www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/g_s_egs_embargoed_until30707pdf (20.1.2009).
6. Spletna stran Razvojnega partnerstva »Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje«. Dostopno prek <http://www.equal-mlademater.si> (1.12.2008).
7. Katalog ukrepov certifikat Družini prijazno podjetje. Dostopno prek : http://www.equal-mlademater.si/si/o_projektu.php (26.12.2008).
8. Primeri nemških bank, ki so pridobile certifikat »Družini prijazno podjetje«. Dostopno prek: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=35> (13.6.2009).
9. Zakon o delovnih razmerjih. Ur.l. RS 42/2002 (15.5.2002). Dostopno prek <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2007103&stevilka=5131> (26.12.2008).
10. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. Ur.l.RS 50/2004 (6.5.2004). Dostopno prek (<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200793&stevilka=4600>) (26.12.2008).
11. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. Ur.l. RS 106/1999 (23.12.1999). Dostopno prek <http://www.uradni-list.si/1/content?id=76020> (28.1.2009).
12. Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v RS. Ur. L. RS 40-1660 (17.7 1993). Dostopno prek http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/ (10.3.2009).

13. Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških. Ur.l. RS 100/2005 (10.11.2005). Dostopno prek

<http://www.uradnilist.si/1/objava.jsp?urlid=2005100&stevilka=4350> (26.12.2008).

14. Evropska komisija. 2001. Green Paper, *promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Bruselj. Dostopno prek

http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2005/mar/sl_sl.pdf (26.12.2008).



Priloga A

**Prijavnica za vključitev v postopek za pridobitev certifikata
"Družini prijazno podjetje"**

OSNOVNI PODATKI O PODJETJU / ORGANIZACIJI

Naslov:

Kontakta oseba (ime, priimek, naslov, telefon, e pošta, položaj v podjetju):

Glavno področje poslovnega delovanja:

Datum in kraj:

Podpis odgovorne osebe podjetja:

Prijavnico je potrebno poslati na naslov:

**Zavod Ekvilib
Šišenska 89,
SI- 1000 Ljubljana,**

s pripisom »Certifikat Družini prijazno podjetje«

Takoj po prejemu prijavnice vas bomo kontaktirali in se dogovorili za nadaljnje korake za začetek postopka pridobitve certifikata.



Priloga B

Pogodba o vključitvi v postopek za pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje

sklenjena med

(podjetje, organizacija), ki jo zastopa uprava/direktor v sestavi: predsednik uprave (ime, priimek) ter člana uprave (ime, priimek), matična številka: _____ (v nadaljevanju prijavitelj)

in

Zavod Ekvilib, Šišenska 89, 1000 Ljubljana, DŠ: SI83108459, ki ga zastopa direktor (ime, priimek) (v nadaljevanju : izvajalec)

1. člen
(uvodne ugotovitve)

Pridobitev certifikata je svetovalni ter revizorski postopek, ki pomaga delodajalcem uvajati ukrepe za boljše upravljanje s človeškimi viri v smislu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Postopek poteka s pomočjo usposobljenih zunanjih svetovalcev.

Certifikat Družini prijazno podjetje izhaja iz sistema »European work&family audit«, ki ga je razvila nemška organizacija Berufundfamile. V Sloveniji je nosilec postopka in izvedbena organizacija Zavod Ekvilib, ki izvaja postopek v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter zainteresiranimi partnerji.

Pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje poteka v dveh korakih. Prvi korak je pridobitev osnovnega certifikata, drugi korak je pridobitev polnega certifikata, ki poteka po pridobitvi osnovnega certifikata.

Ta pogodba ureja medsebojne obveznosti za pridobitev osnovnega certifikata. Za pridobitev polnega certifikata se sklene nova pogodba, najkasneje v 4 mesecih, po pridobitvi osnovnega certifikata.

Celoten postopek za pridobitev osnovnega certifikata se mora končati najkasneje v 6 mesecih.

2. člen (Obveznosti izvajalca)

Izvajalec bo izvedel postopek za pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje v obsegu in na način, kot je to opisano v trenutno veljavnih Pravilih in postopku za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje za leto 2008, ki so del te pogodbe. (v nadaljevanju: Pravila).

Izvajalec bo vodil svetovalni postopek v skladu s strokovnimi standardi ter dogovorjenimi pogoji in roki.

V imenu izvajalca bo zgoraj navedene storitve opravil v ta namen primerno usposobljeni in izkušeni ocenjevalec/svetovalec.

3. člen (Obveznosti prijavitelja)

Prijavitelj je dolžan z izvajalcem sodelovati v obsegu in na način, kot je zapisano v Pravilih.

Prijavitelj je dolžan ocenjevalcu/svetovalcu posredovati vse informacije, ki so potrebne za izvedbo svetovalnega postopka, kot je zapisano v Pravilih. Za dodatne informacije in dokumente se ocenjevalec/svetovalec in prijavitelj dogovarjata sproti.

S podpisom tega dogovora prijavitelj izjavlja, da v polni meri spoštuje trenutno veljavno delovno pravno zakonodajo.

4. člen (Strošek pridobitve osnovnega certifikata)

Strošek pridobitve osnovnega certifikata znaša 3.700,00€ brez DDV .

Strošek vključuje:

- strošek ocenjevalca/svetovalca v obsegu kot ga predvidevajo ta Pravila. Svetovanje v okviru postopka za pridobitev osnovnega certifikata obsega 6 svetovalnih dni, od katerih bodo ocenjevalci/svetovalci najmanj 3 in največ 4 dni opravili pri prijavitelju. Vsi dodatni svetovalni dnevi na željo prijavitelja se smatrajo kot dodaten obseg svetovanja in niso vključeni v to ceno.
- zaključno oceno revizorskega sveta,
- koordinacijo postopka
- strokovno evalvacijo postopka
- zaključno svečano podelitev osnovnega certifikata.

Vsi dodatni svetovalni dnevi na željo prijavitelja se smatrajo kot dodaten obseg svetovanja in se zaračunavajo posebej.

Strošek pridobitve osnovnega certifikata se poravna v celoti pred pričetkom postopka v osmih dneh po podpisu te pogodbe. Znesek 3.700,00€ + 20% DDV, skupaj 4440,00€ se nakaže na TR Zavoda Ekvilib, odprt pri NLB, št.: 02010-0253975842.

V kolikor prijavitelj na svojo željo ne izpelje celotnega svetovalnega postopka do konca oziroma po svoji krivdi ne konča postopka najkasneje v 6 mesecih od podpisa te pogodbe, se mu že plačani znesek ne vrača.

V kolikor se postopek ne zaključi v roku zaradi krivde ocenjevalca/svetovalca se prijavitelju povrne celoten znesek, oziroma se v dogovoru s prijaviteljem rok podaljša in postopek zaključi s pomočjo drugega ocenjevalca/svetovalca brez dodatnih stroškov prijavitelja.

5. člen (Poslovna skrivnost)

Stranki soglašata, da bosta vse podatke in informacije povezane s postopkom pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje varovali kot poslovno skrivnost.

Vsa dokumentacija, ki se nanaša na svetovalni postopek, bo arhivirana pri izvajalcu še najmanj 5 let po končani izvedbi svetovanja.

6. člen (Končne določbe)

Ta dogovor je napisan v dveh (2) enakih izvodih ter stopi v veljavo z dnem, ko ga podpišeta pooblaščenata predstavnika obeh strank. Vsaka stranka prejme po en izvod pogodbe.

Datum:

Datum:

Za izvajalca:

Za prijavitelja po pooblastilu:



Priloga: C

UVODNI VPRAŠALNIK

Vabimo vas, da ob prijavi izpolnite spodnji vprašalnik, ki bo v pomoč ocenjevalcem/svetovalcem pri vodenju in evalvaciji postopka za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje.

Z vprašalnikom želimo dobiti **osnovne informacije o podjetju/organizaciji v preteklem letu poslovanja**. Prosimo vas, da **v vsako rubriko napišete ustrezen odgovor** in da nikjer ne pustite praznega prostora.

Primeri izpolnjevanja:

- Podjetje nima zaposlenih za skrajšan delovni čas na vodilnih položajih: v obe koloni vpišemo 0.
- Če podjetje o določenem kazalcu ne vodi evidence, potem napišite: ni podatka.

Pri naštevanju **trenutnih ukrepov** bodite pozorni, da upoštevajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja in na kakšen način je starševski status vključen oziroma poudarjen v teh ukrepih.

Prosimo, da **ločite med formalnimi ukrepi**, to je tistimi, ki jih imate zapisane v svojih dokumentih/aktih in **neformalnimi ukrepi**, to so ukrepi, ki se izvajajo, a niso zapisani v vaših dokumentih.

Struktura zaposlenih

	Absolutno število	V odstotkih
Vsi zaposleni		100%
Delež žensk		
Delež moških		
Ženske na vodilnih položajih*		
Delno zaposleni na vodilnih položajih		
Zaposleni za nedoločen čas		
Zaposleni za določen čas**		
Zaposleni za določen čas - ženske***		
Zaposleni za določen čas - moški***		
Zaposleni za skrajšan delovni čas**		
Delež žensk s skrajšanim delovnim časom***		
Delež moških s skrajšanim delovnim časom***		
Število zaposlenih starih do 25 let		
Število zaposlenih starih od 26 do 40 let		
Število zaposlenih starih nad 40 let		
Delež oseb, ki ima končano več kot srednjo izobrazbo		

*Odstotek od vseh zaposlenih žensk

** Odstotek od vseh zaposlenih

*** Odstotek od vseh zaposlenih moških oziroma žensk

Ostali pomembni kazalniki

Povprečna starost zaposlenih [v letih]	
Stopnja fluktuacije [v %] ⁷	
Kvota bolezni [v %] ⁸	
Kvota izostankov od dela zaradi nege otroka [v %] ⁹	
Zaposleni z otroci starimi do 3 let [št.]	
Zaposleni z otroci starimi od 4-6 let [št.]	
Zaposleni z otroci starimi od 7-10 let [št.]	
Zaposleni z otroci starimi nad 10 let [št.]	
Zaposleni z družinskimi člani, ki potrebujejo posebno nego [št.]	
Zaposleni na starševskem dopustu [št.] ¹⁰	
Povprečno trajanje očetovskega dopusta	
Kvota koriščenja očetovskega dopusta [v %] ¹¹	
Kvota vrnitev po starševskem dopustu [v %] ¹²	
Število plačanih nadur v preteklem letu?	

⁷ (število odhodov **krat** 100) ÷ (število osebja na začetku leta) Znak „÷“ pomeni deljeno

⁸ (vsota izpadlih dni zaradi bolniškega dopusta krat 100) ÷ (predvideni delovni dnevi brez vikendov in praznikov na leto **krat** zmogljivost sodelavcev) – zmogljivost delavcev pomeni število delavcev, ki delajo za polni delovni čas. Če je nekdo zaposlen za npr. polovični delovni čas, se šteje kot 0,5.

⁹ (vsota manjkajočega časa vseh zaposlenih v dnevih zaradi nege otroka **krat** 100) ÷ (predvideni delovni dnevi brez vikendov in praznikov na leto **krat** zmogljivost sodelavcev)

¹⁰ S terminom starševski dopust uporabljamo vsoto tako porodniškega dopusta (105 dni), do katerega so opravičene samo matere), kot tudi vsoto dopusta za nego in varstvo otroka (260 dni), katerega lahko enakopravno koristita tako oče kot mati.

¹¹ (Število moških, ki so koristili očetovski dopust **krat** 100) ÷ (število vseh moških, ki so upravičeni do koriščenja očetovskega dopusta)

¹² (Število ne-vernitev zaposlenih po starševskem dopustu **krat** 100) ÷ (število zaposlenih, ki se jim je v tem obdobju iztekel starševski dopustu)

Katerega leta je bila ustanovljena organizacija?

_____ leta

Ali se organizacija uvršča v:

- 1- zasebni sektorju
- 2- javni sektorju
- 3- mešani
- 4- drugo: prosimo navedite _____

Organizacijo uvrščamo med:

- 1- industrijo, kmetijstvo
- 2- tržne storitve
- 3- javne storitve

Katere kategorije delavcev prevladujejo v organizaciji? Možnih je več odgovorov:

- a) proizvodni/fizični delavci
- b) režijski/administrativni delavci
- c) strokovnjaki/tehniki
- d) vodje
- e) ni informacij

Kako bi opisali trge za proizvode ali storitve organizacije? Možnih je več odgovorov:

- a) usmerjenost predvsem na Slovenijo
- b) usmerjenost na države bivše Jugoslavije
- c) usmerjenost na evropski trg
- d) usmerjenost na svetovni trg
- e) kombinacije različnih trgov, katerih: _____
- f) ni informacij

Če je organizacija v zasebnem sektorju, ali je bil bruto prihodek v preteklih treh letih:

- 1- precej nad stroški
- 2- zadosten za majhen dobiček
- 3- zadosten za izravnavo/pozitivno ničlo
- 4- nezadosten za pokritje stroškov
- 5- ni informacij

Trenutno obstoječi ukrepi za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v podjetju/organizaciji : *(prosimo naštejite)*

Formalni:

Neformalni:



Priloga D

Podjetje:

Sestava projektne skupine

Ime priimek	starost	Del. mesto	Org. enota	Skrb za odvisnega člana družine	št.

Priloga E: **Terminski plan aktivnosti**

PROJEKT: pridobitev certifikata »**DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE**«

Podjetje:

Zastopnik/ca prijavitelja:

Svetovalec/ka:

ŠT.	AKTIVNOST	ODGOVORNOST	TRAJANJE										
			marec	april	maj	junij	julij	avgust	sept.	okt.	nov.	dec.	jan.
1.	Izvedba sestanka s prijaviteljem – pojasnitev postopka, pridobitev osnovnih podatkov in dokumentov	Svetovanje											
2.	Izvedba 1.delavnice – predstavitev vseh ukrepov za uvajanje sistema »Družini prijazno podjetje«, izbor ukrepov	Svetovanje											
3.	Izdelava predloga ukrepov	Svetovanje											
4.	Izvedba 2.delavnice – predstavitev predloga ukrepov za uvajanje sistema »Družini prijazno podjetje«	Svetovanje											
5.	Izdelava končnega predloga ukrepov												
6.	Izvedba predstavitve predloga ukrepov top manadžmentu podjetja												
7.	Izdelava projektnega načrta uvajanja ukrepov v podjetju												
8.	Končno poročilo in ocena												
9.	Podelitev osnovnega certifikata												

Izdelal (ocenjevalec):

Potrdil (zastopnik prijavitelja):

Priloga E: Katalog ukrepov

Certifikat Družini prijazno podjetje

Katalog ukrepov

Področje aktivnosti 1 : Delovni čas¹³

– Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda

Znotraj vnaprej določenega časovnega okvira lahko zaposleni sami izbirajo uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Osrednji delovni čas določa ure, ko morajo biti zaposleni na delovnem mestu nujno prisotni.

– Osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda

Znotraj vnaprej določenega časovnega okvira lahko zaposleni sami izbirajo uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Ur, ko morajo biti zaposleni na delovnem mestu nujno prisotni, ni.

– Letni delovni čas

Na letni ravni lahko zaposleni relativno samostojno določajo svoje delovne ure. Tekom celega leta lahko zaposleni izbirajo delovni čas individualno in skladno s potrebami družine.

– Delovni čas glede na zaupanje

K rezultatom orientirana organizacija/podjetje omogoča sodelavcem in sodelavkam svobodno porabo časa na delovnem mestu. Uradne evidence prisotnosti ni.¹⁴

– Izmensko delo

Organizacija/podjetje pri načrtovanju izmenskega dela upošteva potrebe zaposlenih z družinami v obliki stalnih »družinskih izmen«, ki niso predmet rotacije, ali v obliki internih možnosti prehajanja iz ene izmene v drugo.

– Časovni konto

Opravljene nadure se beležijo kot časovno dobroimetje ali kot dolgovane ure. Časovno dobroimetje omogoča odsotnosti z dela za dopust ali izobraževanje.¹⁵

– Semafor

Semafor je posebna oblika časovnih kontov z namenom fleksibilnega upravljanja in prilagajanja delovnega časa spreminjanju obsega dela. Znotraj točno določenih področij dela se lahko zaposleni svobodno odločajo o obsegu dela: V zelenem

¹³ Pri ukrepih delovnega časa je potrebno biti pozoren na zakonske omejitve trajanja delovnika po ZDR (ne več kot 12 oziroma 13 ur na dan).

¹⁴ Ta ukrep je potrebno kombinirati z ukrepom 1.6. - ter omogočiti zaposlenemu evidenco in koriščenje viška ur, ki jih sam evidentira.

¹⁵ Tu je potrebno biti pozoren na 143. člen ZDR- zakonska omejitev števila nadur.

področju imajo popolno svobodo, v rumenem področju je možnost izbire omejena, v rdečem področju svobodne izbire ni.

– **Skrajšani delovni čas zaradi družinskih obveznosti**

Zaposleni z družinskimi obveznostmi imajo možnost, da za določeno obdobje koristijo skrajšan delovni čas. Organizacija/podjetje, poleg izpolnjevanja zakonskih možnosti¹⁶, po katerih se lahko eden od staršev odloči za skrajšan delovni čas, omogoča zaposlenim, da se odločijo za skrajšan delovni čas glede na svoje družinske potrebe ne glede na starost otroka ali posebne potrebe drugih družinskih članov.

– **Delitev delovnega mesta**

Eno ali več delovnih mest se lahko razdeli med dva ali več zaposlenih. Delitev dela se lahko izvaja tudi na vodstveni ravni.

– **Postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti**

Zaposlenim se po starševski odsotnosti s postopnim podaljševanjem delovnega časa olajša ponovna vključitev v delovno okolje.¹⁷

– **Delovni čas po življenjskih fazah**

Poleg dolgoročnega dogovora o delovnem času, pri katerem se upošteva spremenljiva obremenjenost zaposlenih z družinskimi obveznostmi, so možni tudi individualni dogovori o odsotnosti z delovnega mesta, zaposlitvi s skrajšanim delovnim časom ali zaposlitvi s polnim delovnim časom za daljša časovna obdobja.¹⁸

– **Otroški časovni bonus**

Zaposlenim z otroki se priznajo dodatne delovne ure ali dodatni prosti dnevi¹⁹. Za enako plačo zaposleni opravijo manj delovnih ur in imajo tako več časa za družino. Npr. za vsakega predšolskega otroka se skrajša delovni teden za eno uro ali pa starši dobijo prost delovni dan za prvi šolski dan otroka v prvem razredu osnovne šole.

V tednu, ko se otroka uvaja v vrtec, se zaposlenemu omogoči fleksibilni delavnik z zmanjšano časovno prisotnostjo.

¹⁶ V Sloveniji obstaja zakonska možnost, da se eden od staršev odloči za skrajšan delovni čas do določene starosti otroka.

¹⁷ Za vsako spremembo delovnega časa je potrebno sklepati novo pogodbo o zaposlitvi.

¹⁸ Tu je smiselna povezava z ukrepom iz sklopa 6 » Razvoj kadrov« ukrep: Individualni načrti kariernega razvoja.

¹⁹ Poleg pravic iz ZDR ali kolektivnih in podjetniških pogodb

– **Koriščenje letnega dopusta**

Pri letnem načrtovanju koriščenja dopusta je potrebno upoštevati dopust partnerja ter šolske počitnice otrok.

– **Izredni dopust**

Poleg pravic, ki jih določajo kolektivne ter podjetniške pogodbe, se zaposlenim prizna tudi neplačani izredni dopust zaradi izrednih družinskih razlogov.

– **Dodatni dopust**

Zaposlenim se prizna tudi dodatni plačani dopust zaradi pomembnih družinskih razlogov.

– **Družinski premor**

Zaposleni imajo možnost, da si z namenom vzgoje in nege otrok podaljšajo odsotnost z dela tudi po zakonsko določenem trajanju porodniškega/očetovskega dopusta oziroma dopusta za nego in varstvo otroka.²⁰

– **Fleksibilni dnevni odmori**

Odmori med delom so lahko v dogovoru s sodelavci poljubno dolgi in ob poljubni uri, tako da lahko zaposleni opravijo krajše zasebne obveznosti brez jemanja posebnih oblik odsotnosti z dela; pri tem se ta čas odsotnosti ustrezno nadomesti.

Področje aktivnosti 2: Organizacija dela

– **Kakovostni krog**

Ustanovi se poseben tim, katerega osnovna naloga je, da njegovi člani zbirajo, obravnavajo in uvajajo nove boljše metode dela, ki so usmerjeni v usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Ta tim lahko deluje tudi v sklopu že kakšnega obstoječega tima v organizaciji/podjetju, katerega naloge je možno in smiselno razširiti v tej smeri. V primeru, da se naloge prenesejo v že obstoječ tim, jih je potrebno tudi formalno razširiti.

– **Preverjanje delovnih procesov**

Pri izboljševanju delovnih procesov, ki se izvajajo v organizaciji/podjetju, se kot eden izmed kriterijev izboljšav uporablja tudi »možnost lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja«.

– **Nadomeščanje**

Sistem nadomeščanja zaposlenim omogoča, da lahko v primeru nujne kratke odsotnosti z delovnega mesta zaradi družinskih obveznosti za kratek čas

²⁰ To je za daljše obdobje (zaenkrat) mogoče edino z odpovedjo DR in obenem s sklenitvijo sporazuma med zaposlenim in delodajalcem o ponovni zaposlitvi po preteku dogovorjenega časovnega obdobja. Druga možnost je dodelitev neplačanega dopusta.

zapustijo delovno mesto in po potrebi oziroma v nujnih primerih opravljajo svoje družinske dolžnosti.²¹

– **Timsko delo**

Znotraj delovnih skupin poteka samostojno odločanje o porazdelitvi del med člani delovne skupine, ki se določa tudi glede na zahteve dela in družinske situacije posameznih članov.

– **Pravila sodelovanja v timu**

V delovnih skupinah obstajajo osnovna pravila in kriteriji, ki so znani vsem članom tima in jih vsi spoštujejo ter vključujejo tudi kriterije, ki lajšajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

– **Službene poti**

Pri razporejanju službenih poti in aktivnostih izven delovnega mesta je potrebno upoštevati družinsko situacijo zaposlenih.

– **Ukrepi za varovanje zdravja**

Zaposleni so izpostavljeni določenim tipičnim obremenitvam na delovnem mestu. Organizacija/podjetje pripravi ponudbo treningov sproščanja, gibanja ali športnih aktivnosti, informativnih dogodkov o posebnih zdravstvenih tveganjih, preventivnih delavnicah za zmanjševanje psihičnih obremenitev pri delu, itd. Organizacija/podjetje mora pri načrtovanju aktivnosti upoštevati družinsko situacijo zaposlenih oziroma zaposlenim ponuditi možnost sodelovanja njihovih družinskih članov.

– **Analiza bolniških odsotnosti**

Pri analiziranju bolniških odsotnosti organizacija/podjetje ugotavlja kolikšen delež bolniških odsotnosti je nastal zaradi obveznosti zaposlenih do družinskih članov. Na podlagi rezultatov organizacija/podjetje poišče ukrepe za zmanjševanje odsotnosti zaposlenih z delovnega mesta.

– **Informiranje o večjih prihajajočih spremembah**

Večje spremembe v organizaciji/podjetju lahko pomembno vplivajo na bistvena področja življenja zaposlenih, posebej še zaposlenih z otroci zaradi dolgoročnejših odnosov z lokalnim okoljem (varstvo, šola, lastništvo nepremičnin). Zato je nujno pravočasno informiranje zaposlenih o prihajajočih spremembah v organizaciji/podjetju.

²¹ Smiselna povezava z Ukrepom št. 17.

– **Možnost do soodločanja**

V primeru, da pride v organizaciji/podjetju do večjih sprememb, imajo zaposleni z otroci možnost soodločanja, tako da se o prihajajočih spremembah in mogočih alternativnih oblikah oblikovanja dela in delovnega časa pogovorijo skupaj z vodstvom organizacije/podjetja glede na potrebe usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. .

Področje aktivnosti 3: Delovno mesto

– **Izmenično tele-delo**

Zaposleni lahko opravljajo delo izmenično v pisarni in od doma. Predpogoj za to je primerljivo opremljeno delovno mesto.

– **Tele - delo od doma**

Tele-delavci delajo izključno od doma. To klasično obliko dela od doma danes omogočajo možnosti upravljanja z komunikacijami in informacijami.²²

– **Možnost dela doma**

V nasprotju s klasičnim delom od doma organizacija/podjetje zaposlenim omogoči, da delo iz službe opravljajo doma, poleg drugih družinskih obveznosti. Pri tem je potrebno biti pozoren na to, da to ni dodatno delo poleg rednega delovnega časa, temveč delo znotraj rednega delovnega časa.

– **Komuniciranje z decentralizirano delujočimi zaposlenimi**

Komuniciranje z zaposlenimi, ki delajo od doma, je deležno posebne podpore, npr. s telefonsko povezavo, dostopom do strežnika, video-konferencami, ipd.

– **Finančna in tehnična podpora delovnih mest doma**

Opremo delovnih mest za delo na domu (izmenično tele-delo, tele-delo doma ali možnost dela doma), organizacija/podjetje, ker prihrani lastne stroške, sofinancira oziroma prevzame stroške tehnične opreme, jim nudi uporabo službenih prenosnih računalnikov, mobilnih telefonov ali druge opreme.

– **Pomoč pri iskanju stanovanja**

Organizacija/podjetje objavlja oglase v lokalnem, regijskem ali nacionalnem tisku. Ali: organizacija/podjetje zaposlenim oddaja delež lastnih stanovanj.

²² Pri tako urejenem načinu dela je potrebno upoštevati zakonodajo, ki ureja delo od doma.

– **Pomoč pri selitvi**

V primeru preselitve dela na novo lokacijo je sodelavcem na voljo selitvena pomoč (organizirana interno ali z zunanjimi sodelavci): pri organizaciji selitve, iskanju novega stanovanja, iskanju zaposlitve za partnerja, urejanju formalnosti itd.

Področje aktivnosti 4: Politika informiranja in komuniciranja

– **Informacijske platforme**

V internem časopisu in/ali preko intraneta in/ali preko oglasnih desk poteka obravnava vprašanj s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, razprava o tipičnih problemih, s katerimi se soočajo zaposleni in predstavitev primerov najboljših praks.

– **Brošure**

Organizacija/podjetje pripravi samostojno brošuro, v kateri predstavi ukrepe, ki podpirajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter pogoje za njihovo uveljavljanje v praksi.

– **Komunikacijski otok**

Komunikacijski otoki so borze stikov za (ne)formalne pogovore o novicah tudi izven delovnega vsakdanjika (npr. prostor, kjer se zbirajo ljudje, intranetna stran, panoji, itd.).

– **Delovna srečanja/zbori zaposlenih**

Delovna srečanja služijo pogovoru in izmenjavi informacij o pomembnih novostih. Zaposleni lahko postavljajo vprašanja, opozorijo na težave in predlagajo predloge rešitev v zvezi z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja. Ta tema je stalna točka dnevnega reda na teh srečanjih.

– **Zabava / izlet za zaposlene**

Zabave in izleti za zaposlene so organizirani na način, da se jim lahko pridružijo tudi družinski člani.

– **Raziskave mnenja**

Vodstvo organizacije/podjetja preko intervjujev, debatnih krožkov ali vprašalnikov zbira informacije o zadovoljstvu zaposlenih, njihove predloge izboljšav in želje glede odnosa vodstva do zaposlenih ter usklajevanja službenih in družinskih obveznosti.

– **Posredovanje informacij odsotnim sodelavcem**

Zaposleni so v času odsotnosti še naprej vključeni v interno komuniciranje.

– **Informacije za zakonske in življenjske partnerje**

Zakonski in življenjski partnerji so vključeni v interno komunikacijsko mrežo organizacije/podjetja.

– **Informativno pismo za življenjske partnerje**

Informacijsko pismo za življenjskega partnerja oziroma partnerko je kombinacija vsebin iz internega časopisa in informacijske brošure. V informativnem pismu so oziraje se na problematiko usklajevanja poklicnega in družinskega življenja predstavljeni tipični ukrepi organizacije/podjetja s tega področja.

– **Informacije posebnega značaja**

Organizacija/podjetje informira zaposlene o interni in zunanji ponudbi podpore družinskemu življenju (npr. seznam vrtcev, svetovalnice itd.).

– **Pooblaščenec/-ci za vprašanja usklajevanja poklica in družine**

Organizacija/podjetje določi kontaktno osebo, ki je odgovorna za vsa vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter hkrati predstavlja zastopnika interesov zaposlenih z družinskimi obveznostmi v odnosu do organizacije/podjetja.

– **Pooblaščenec za vprašanje enakih možnosti**

Pooblaščenec za vprašanja enakih možnosti obravnavajo vse s spolom povezane privilegije ali prikrajšanja in predlagajo rešitve. Predstavljajo kontinuirano delo v organizaciji/podjetju na področju razbijanja stereotipov in boja proti spolni diskriminaciji.

– **Projektne skupine**

V organizaciji/podjetju se ustanovi delovna skupina, ki jo zastopajo zaposleni na različnih položajih. Namen te skupine je obravnava konkretnega obstoječega problema s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.²³

– **Govorilne ure**

Organizacija/podjetje zaposlenim omogoči forum, ki je namenjen pogovoru o težavah, s katerimi se srečujejo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, o predlogih rešitev ipd.

²³ To skupino je smiselno povezati s projektno skupino za pridobitev Certifikata družini prijazno podjetje.

– **Raziskave med zaposlenimi**

Med zaposlenimi se z intervjuji ali vprašalniki zbira informacije o zadovoljstvu, predlogih izboljšav in željah glede odnosa vodstva do zaposlenih ter usklajevanja službenih in družinskih obveznosti.

– **Dan odprtih vrat**

Organizacija/podjetje povabi svojce zaposlenih na obisk v delovno organizacijo/podjetje in organizira posebne ponudbe (npr. posebna vodstva) ter jim predstavi ukrepe za lažje usklajevanje delovnih obveznosti z družinskim življenjem.

– **Odnosi z javnostjo**

Odnosi z javnostjo zajemajo vse tiste aktivnosti, preko katerih se odvija komuniciranje z zunanjim svetom. Ukrepi lažjega usklajevanja poklica in družine so predstavljeni kot sestavni del organizacijske kulture.

– **Angažiranje v javnosti**

Organizacija/podjetje se pri podpori ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in/ali pri zagotavljanju enakih možnosti spolov angažira v lokalnem ali (med)regionalnem okolju.

Področje aktivnosti 5: Veščine vodstva

– **Filozofija / Načela**

Naklonjenost družini in enakopravna obravnava žensk in moških predstavljata osnovna elementa načel vodenja, ki ju organizacija/podjetje upošteva v okviru celotne filozofije poslovanja ter sta zapisana v vrednotah oziroma strategiji ravnanja z ljudmi pri delu.

– **Opredelitev koncepta vodenja**

Vodenje se razume kot storitev za sodelavce in sodelavke. Način vodenja upošteva interese sodelavcev, pri čemer ne spregleda problematike usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti. .

– **Vodstvo kot vzor**

Vodilni v organizaciji/podjetju s svojim vedenjem podpirajo družini naklonjeno kadrovsko politiko in tudi sami živijo na način, ki ponazarja združljivost poklica in družine.

– **Naloge vodstva**

Vodilni v organizaciji/podjetju delujejo kot posredniki med zahtevami organizacije/podjetja in družinskimi potrebami zaposlenih. Interese organizacije/podjetja in zaposlenih poskušajo produktivno usklajevati, spodbujajo pa tudi združljivost poklica in družine.

– **Vodstvo in socialne veščine**

Pri izbiri kadrov za vodilne položaje in napredovanju organizacija/podjetje upošteva osebne značilnosti, kot so npr. sposobnost komuniciranja in sprejemanja kritike, pripravljenost reševanja konfliktov ali zavedanje odgovornosti.

– **Individualna skrb za zaposlene**

Individualna skrb za zaposlene se izraža tudi v splošnih vprašanjih usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ali ob posebnih priložnostih. Skrb za zaposlene izražajo znane osebe v organizaciji/podjetju ali mentorji.

– **Izobraževanje za vodilne v organizaciji/podjetju**

Organizacija/podjetje organizira izobraževanja za vodilne v organizaciji/podjetju, na katerih se opredeli pomen odnosa do zaposlenih, informira o možnih ukrepih družini prijazne politike in opozarja na njihove prednosti in pomanjkljivosti.

– **Razvoj socialnih veščin**

Predvsem vodilni v organizaciji/podjetju se na seminarjih, v okviru nadaljnega izobraževanja ali neformalno preko razgovorov z zaposlenimi učijo tako imenovanih »soft skills« (socialnih veščin). Pri tem so opozorjeni tudi na razumevanje problematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

– **Ocene vodstva**

V organizaciji/podjetju se sprejme splošna oblika ocenjevanja vodstva organizacije/podjetja. Ocena uspešnosti vodij je odvisna tudi od informacij, ki jih posredujejo zaposleni ali zunanji sodelavci. Pri ocenjevanju se upošteva tudi kriterij odnosa do politike družini prijaznega podjetja.

– **Ocenjevanje vodilnih s strani podrejenih**

Pri oceni uspešnosti vodij se upoštevajo tudi njihove ocene s strani zaposlenih, tudi to, v kolikšni meri vodje (v okviru možnosti) pomagajo pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.

– **Celostna ocena (180° / 360° povratna informacija)**

Celostna ocena predstavlja najbolj celovito obliko ocenjevanja vodilnih: v oceno so vključena mnenja vseh sodelavcev in neposredno vpletenih ali prizadetih. Ta ocena vključuje tudi odnos vodij do usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

– **Individualno svetovanje zaposlenim**

Individualno svetovanje zaposlenim o vprašanih usklajevanja poklica in družine na splošno ali v konkretnih situacijah izvajajo posebni zunanji svetovalci.

– **Mentorji**

Mentorji so osebe, ki imajo ugled pri zaposlenih, hkrati pa imajo tudi možnost dostopa do vodstva organizacije/podjetja oziroma lahko vplivajo na odločitve letnega. Mentorji senzibilizirajo vse zaposlene za sprejemanje vrednot družini prijaznega podjetja in posameznikom pomagajo pri reševanju konkretnih težav, ki ovirajo usklajevanje njihovega poklicnega in družinskega življenja.

– **»Promotorji«**

Izbrane osebe v organizaciji/podjetju v javnosti predstavljajo ukrepe s področja družinske politike, ki jih izvaja organizacija/podjetje in na ta način promovirajo lastno do družin prijazno kadrovske politiko.

– **Uspešnost**

Količina (obseg) in kakovost ukrepov vodstva za povečevanje združljivosti poklica in družine se vzpodbuja z dodatno stimulacijo na podlagi uspešnosti. Vodilni v organizaciji/podjetju, ki v svoje vodenje vključujejo tudi skrb in ukrepe za združevanje poklicnega in družinskega življenja, dobijo dodatne točke za uspešnost.

Področje aktivnosti 6: Razvoj kadrov

– **Razgovor s sodelavci**

Zaposleni v razgovorih s sodelavci opredelijo individualne težave, predstavijo ukrepe in izdelajo konkretne rešitve za povečevanje združljivosti poklica in družine.

– **Načrtovanje in izvedba programov nadaljnega izobraževanja**

Programi nadaljnega izobraževanja so usklajeni s potrebami zaposlenih. Pri načrtovanju in izvedbi tovrstnih programov je potrebno nameniti pozornost usklajevanju trajanja in lokacije izobraževanj z družinskimi obveznostmi zaposlenih.

– **Individualni načrti kariernega razvoja**

Pri pripravi individualnih načrtov kariernega razvoja zaposlenih organizacija/podjetje upošteva potek posamičnih življenjskih faz in vključuje tudi vidike usklajevanja poklica in zasebnega življenja.

– **Ukrepi nadaljnjega izobraževanja z organizacijo otroškega varstva**

Ukrepi nadaljnjega izobraževanja vključujejo tudi organizacijo otroškega varstva.

– **Sodelovanje zaposlenih s skrajšanim delovnim časom v ukrepih nadaljnjega izobraževanja**

Zaposleni s skrajšanim delovnim časom so deležni enake ponudbe nadaljnjega izobraževanja kot zaposleni s polnim delovnim časom.

– **Vzpodbujanje žensk**

Ženske so deležne posebne vzpodbude za sodelovanje v ukrepih nadaljnjega izobraževanja, upoštevaje družinske obveznosti.

– **Sodelovanje odsotnih sodelavcev v ukrepih nadaljnjega izobraževanja**

Zaposleni, ki so zaradi družinskih razlogov odsotni z delovnega mesta, lahko kljub temu sodelujejo v ukrepih nadaljnjega izobraževanja. Pri načrtovanju izobraževanja je potrebno upoštevati morebitne omejitve časa in kraja izobraževanja z vidika družinskih obveznosti.

– **Načrt ponovnega vključevanja**

Že pred nastopom porodniškega/očetovskega dopusta oziroma dopusta za nego in varstvo otroka ali druge daljše odsotnosti zaposlenega se izdelata načrt njegovega ponovnega vključevanja v delovni proces po zaključku odsotnosti. Načrt vključuje morebitne vsebinske in organizacijske spremembe.

– **Pogovor pred povratkom**

Pred povratkom na delo se zaposleni posvetuje z nadrejenim o možnih načinih vključevanja v delo in skupaj z njim izdelata načrt vsebinskega vključevanja v delo (uvajanje na staro delovno mesto, pridobivanje znanja o spremembah, načrt za spremembo delovnega področja) ter reši vprašanja, ki se nanašajo na usklajevanja poklica in družine.

– **Načrt obsega delovnega časa**

Pred povratkom na delovno mesto (vsaj en mesec) kadrovska služba ali nadrejeni delavcu predstavi možnosti prilagajanja delovnega časa in se z njim dogovori o možnem skrajšanem delovnem času ter trajanju le-tega.

– **Ohranjanje stikov**

Organizacija/podjetje zaposlenim omogoči, da se med odsotnostjo z delovnega mesta (npr. zaradi porodniškega/očetovskega dopusta oziroma dopusta za nego in varstvo otroka) informirajo o aktualnem dogajanju na delovnem mestu in se pogovorijo s sodelavkami in sodelavci (interni časopis, zasebni dostop do delov intraneta itd.).

– **Koncept botra**

Organizacija/podjetje odsotnemu zaposlenemu za pomoč dodeli botra v organizaciji/podjetju, ki z informiranjem o uradnih zadevah in novicami iz kroga kolegov skrbi za to, da odsotni zaposleni ohranja stik z organizacijo/podjetjem in se lažje ponovno vključi v delovno okolje.

– **»Pripravnništvo« ob povratku**

Po zaključku porodniškega/očetovskega dopusta oziroma dopusta za nego in varstvo otroka se zaposleni vključijo v fazo internega informiranja in usposabljanja, ki je lahko individualno prilagojena s specifičnimi strokovnimi moduli.

– **Izvajanje načrta uvajanja v delo po porodniškem/očetovskem dopustu oziroma dopustu za nego in varstvo otroka ali daljši odsotnosti**

Nadrejeni poskrbi za mentorja ali pa sam izvaja mentorstvo posamezniku, ki se je vrnil po daljši odsotnosti.²⁴

– **Podpora aktivnemu očetovstvu**

Poleg zakonsko določenih pravic do skrajšanega delovnega časa zaradi starševstva ali dela s skrajšanim delovnim časom organizacija/podjetje spodbuja očete k aktivnemu varstvu in vzgoji otroka.

– **Podpora očetovskemu dopustu**

Organizacija/podjetje podpira očete, da poleg 15 dnevnega plačanega dopusta izkoristijo tudi 75 dni neplačanega dopusta ter jim prispeva del plače za to obdobje.²⁵

– **»Self-management« trening**

Za usklajevanja poklica in družine se predpostavlja, da zna zaposleni dobro upravljati z lastnim časom in s svojimi delovnimi procesi. Te veščine zaposleni pridobijo in izboljšujejo na seminarjih za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, ki jih za zaposlene organizira organizacija/podjetje.

²⁴ V skladu s programom iz ukrepov 75, 76, 77.

²⁵ Gre za nadgradnjo zakonsko določene možnosti.

– **Družinske obveznosti niso razlog za zavrnitev ali ne-napredovanje zaposlenega**

Pri zaposlovanju ali napredovanju zaposlenega so odločilne le njegove kvalifikacije. Družinske obveznosti ne vplivajo na kadrovske politične odločitve.

– **Delo s skrajšanim delovnim časom ni razlog za zavrnitev ali ne-napredovanje zaposlenega**

Pri zaposlovanju ali napredovanju zaposlenega so odločilne le njegove kvalifikacije. Želja za delo s skrajšanim delovnim časom ne vpliva na kadrovske politične odločitve.

– **Upoštevanje angažmaja zaposlenega zunaj organizacije/podjetja**

Znotraj družine ali prostovoljnih dejavnosti se posameznik uči ali pogloblja pomembne socialne veščine. Pri zaposlovanju ali napredovanju zaposlenega se te veščine upoštevajo kot dodatne kvalifikacije. Organizacija/podjetje spodbuja angažiranje zaposlenih v prostovoljnih dejavnostih, še posebej v primeru, da so te povezane z družino.

– **Angažma svojcev zaposlenih pri občasni deli v organizaciji/podjetju**

Opravljanje (redkih) pomožnih aktivnosti, npr. nadomeščanje v času dopustov, organizacija/podjetje prednostno ponudi svojcem zaposlenih.

– **Oglaševanje enakih možnosti**

Pri oglasih za zaposlitev organizacija/podjetje uporablja dikcijo: »Zaposluje po načelu nediskriminatornosti in enakih možnosti«.

Področje aktivnosti 7: Struktura plačila in nagrajevani dosežki

– **Nadomestilo za varstvo**

Organizacija/podjetje prevzame stroške varstva otrok v primeru izredne potrebe, npr. ob delu izven rednega delovnega časa, opravljanju nadur, zaradi službene poti ali nadomeščanja zaradi bolezni.

– **Posojila in finančna pomoč**

Organizacija/podjetje svojim zaposlenim nudi ugodna posojila oziroma prehodno finančno pomoč, vezano na socialne ali družinske razmere.

– **Štipendije za otroke zaposlenih**

S podeljevanjem štipendij kot vzvoda zgodnjega kvalificiranja za potencialne zaposlene in veznega člana mladih z organizacijo/podjetjem, organizacija/podjetje ne le finančno razbremenjuje gospodinjstvo zaposlenih temveč tudi investira tudi v lastno prihodnost.

– **Uporaba inventarja organizacije/podjetja za zasebne potrebe**

Zaposleni uporabljajo inventar organizacije/podjetja za zasebne namene. Ta uredba ne velja za potrošnji material in surovine.

– **Ponudba za prosti čas**

Zaposleni in njihovi svojci imajo prost dostop ali dostop s popustom do športnih ali prosto časnih aktivnosti. Možne so tudi ponudbe »družini prijaznih počitnic«.

– **Letni regres**

Višina regresa je poleg zakonske višine lahko odvisna od števila otrok.

– **Svetovanje in pomoč**

Interni ali zunanji svetovalci nudijo pomoč zaposlenim npr. v primeru odvisnosti ali težav v partnerskem odnosu. V primeru družinskih zadev lahko ponudbo koristijo tudi svojci zaposlenih.

Področje aktivnosti 8 : Storitve za družine

– **Svetovanje in posredovanje**

Pri iskanju varstva poteka sodelovanje z lokalno svetovalno službo. Strokovnjaki skupaj s starši določijo potrebe varovanca in jim v primeru težav stojijo ob strani.

– **Varuške**

Obstaja nabor kvalificiranih varušek, organizacija/podjetje pa sodeluje pri posredovanju. Varstvo lahko opravljajo tudi kompetentne sodelavke ali sodelavci tekom starševske odsotnosti. Na enem mestu (oglasna deska, intranet...) se zbirajo povpraševanja in ponudbe za varstvo (majhnih) otrok.

– **Vrtec v organizaciji/podjetju**

Organizacija/podjetje ima lasten vrtec za otroke zaposlenih. Vrtec se nahaja v poslovnih prostorih ali v njihovi bližini.

– **Varstvo šolskih otrok**

Z začetkom šolanja pride do kakovostnega preskoka v varstvenih potrebah otroka. Poleg šolskih aktivnosti za šoloobvezne otroke lahko organizacija/podjetje spodbuja in organizira tudi preživljanje prostega časa (v športnih objekti in/ali v okviru različnih društev).

– **Storitve v nujnih primerih**

Pri nepredvidenih stiskah pri varstvu zaradi službenih obveznosti ali izpada stalnega varstva zunanja agencija zaposlenim posreduje kratkoročno osebo za varstvo otroka. Večje organizacije/podjetja lahko nudijo lastno storitev kratkoročnih varstvenih aranžmajev.

– **Podaljšano delovanje varstva otrok**

V primeru potrebe po podaljšanem varstvu organizacija/podjetje sodeluje z lokalno ustanovo. Skupaj določijo časovni okvir podaljšanega varstva, za dodatno storitev pa lokalna ustanova prejme nadomestilo.

– **Varstvo za kratek čas**

V izrednih primerih zaradi bolezni ali službenih obveznosti se varstvo in nega otrok zaposlenih uredi v okviru storitev organizacije/podjetja ali zunanjih izvajalcev.

– **Počitniške ponudbe**

Med šolskimi počitnicami so otroci zaposlenih v pedagoško usposobljenem varstvu, za kar so na razpolago prostori v organizaciji/podjetju ali v njegovi neposredni bližini.

– **Varstvo otrok v sodelovanju z drugimi podjetji / ustanovami**

Organizacija/podjetje (so)financira skupno varstvo otrok. Resnost in pravice partnerjev so urejene z dogovorom. Varstvo otrok je lahko dostopno, obratovne ure so prilagojene delovnemu času partnerjev.

– **Soba za otroke in starše**

Za kratkoročno varstvo v nujnih primerih imajo zaposleni na voljo posebno sobo, ki je opremljena tako za delo zaposlenih kot za igranje otrok.

– **Igralnica**

V poslovnih prostorih ali posamičnih (večjih) pisarnah so urejeni varovani in nadzorovani igralni kotički za otroke.

– **Otroci v organizaciji/podjetju**

V izrednih primerih smejo zaposleni otroke (kratkoročno) pripeljati na delo. V tem primeru jim je na voljo ločen in primerno opremljen delovni prostor.

– **Previjalne mize, sobe za dojenje**

Za zaposlene z najmlajšimi otroci je na voljo prostor, v katerem je mogoče nemoteno dojiti ali previti otroka.

– **Prostor za nego**

Za zaposlene s svojci, ki potrebujejo posebno nego, so v bližnjih ustanovah za kratek čas na razpolago mesta za prehodno medicinsko in terapevtsko nego.