

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA TEŽAV PRI PRIDOBITVI IN IZVAJANJU UKREPOV  
CERTIFIKATA DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA

Ljubljana, avgust 2010

ANDRAŽ PERKO

## **IZJAVA**

Študent Andraž Perko izjavljam, da sem avtor diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Lidije Brščič in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.8.2010

Podpis:

## KAZALO

UVOD .....	1
1. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ .....	2
1.1 Družbena odgovornost podjetij .....	2
1.2 Družini prijazni programi in ukrepi .....	3
2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE .....	7
2.1 Razvoj certifikata .....	7
2.2 Pridobitev certifikata .....	7
2.2.1 Postopek pridobitve osnovnega certifikata .....	8
2.2.2 Katalog ukrepov .....	11
2.2.3 Stroški postopka pridobitve certifikata v letu 2010 .....	13
3 TEŽAVE PRI UVAJANJU IN IZVAJANJU DRUŽINI PRIJAZNIH PROGRAMOV .....	14
4 ANALIZA UVEDBE PROGRAMA DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA V PODJETJU MERCATOR .....	16
4.1 Poslovni sistem Mercator, d.d. ....	16
4.2 Uvedba certifikata v podjetju Mercator .....	17
4.3 Sprejeti ukrepi podjetja Mercator .....	18
4.5 Težave pri implementaciji družini prijaznih programov v podjetju Mercator .....	19
SKLEP .....	21
LITERATURA IN VIRI .....	22
PRILOGE	

## UVOD

Glavni cilj podjetja je ustvarjanje dobička in povečevanje vrednosti podjetja. V zadnjem času pa vse več podjetij kot cilj ne navaja samo dobička in povečevanja vrednosti, ampak je večja pozornost namenjena tudi odgovornosti do okolja, zaposlenih in njihovih delovnih pogojev. Družbena odgovornost podjetij postaja vse bolj aktualna tema, ki se jo zavedajo tako država kot tudi uspešna podjetja. Ena izmed oblik družbene odgovornosti podjetij je tudi certifikat Družini prijazno podjetje.

Uvedba družini prijaznih programov in politik je odvisna predvsem od pripravljenosti podjetja na spremembe, od sposobnosti učenja, prilagajanja in korporativne odgovornosti. Politika družini prijaznega podjetja omogoča svojim zaposlenim lažje usklajevanje delovnih obveznosti z družinskimi obveznostmi. Gre torej za strategijo podjetja, ki je prijazna do družine. V Sloveniji je že preko 60 podjetij in organizacij vključenih v družini prijazne programe, s čimer pokažejo družbeno odgovornost do svojih zaposlenih. Certifikat podjetju zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, ter posledično tudi pozitivne ekonomske učinke.

Diplomsko nalogo sem razdelil na štiri dele. V prvem delu so opredeljene osnovne definicije, nato sledijo študije o ravnovesju med delom in družinskim življenjem, zadovoljstvu zaposlenih in družini prijaznih programih. Drugi del diplomske naloge predstavlja certifikat Družini prijazno podjetje in njegova vsebina, v nadaljevanju pa so opisani koraki za njegovo pridobitev. Tretji del je namenjen težavam pri implementaciji in izvajanju družini prijaznih programov, saj sem mnenja, da je treba na težave opozoriti in strmeti k odpravljanju le-teh. Zadnji, praktični del je namenjen predstavitvi certifikata Družini prijazno podjetje na primeru Mercator, kjer so certifikat prejeli 14. maja 2007. V podjetju zaposlujejo preko 13 tisoč zaposlenih in uspešno izvajajo ukrepe Družini prijaznih programov.

Namen diplomske naloge je predstaviti certifikat Družini prijazno podjetje in njegovo uvajanje. Cilj diplomske naloge je na praktičnem primeru podjetja Mercator d.d. (v nadaljevanju Mercator) prikazati uvajanje certifikata Družini prijazno podjetje in predstaviti koristi, ki so jih pridobili s sprejetjem ukrepov in opozoriti na težave s katerimi so se spopadali pred, med in po uvedbi družini prijaznih programov.

Za potrebe diplomske naloge sem opravil intervju z gospo Natašo Jelovčan, ki je v Mercatorju zaposlena sedem let in trenutno opravlja službo vodje za dialog z zaposlenimi in se ji ob tej priložnosti tudi zahvaljujem za sodelovanje.

# 1. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

## 1.1 Družbena odgovornost podjetij

Pojem družbena odgovornost podjetij se razvija že več kot pol stoletja vendar opredelitev še vedno ni enotna predvsem zato, ker vključuje zelo široko okoljsko ekonomsko in družbeno področje. Družbena odgovornost podjetij je komisija evropskih skupnosti opredelila kot koncept, po katerem podjetja na prostovoljni podlagi integrirajo skrb na družbenem in okoljskem področju v okviru svojega dnevnega poslovanja in v interakciji s svojimi deležniki (Commission of the european communities, Communication from the commision concerning corporate social responsibility, 2002).

Definicija družbene odgovornosti, ki jo opredeljuje Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj je, da je družbena odgovornost podjetij njihova stalna zavezanost, da se bodo podjetja obnašala etično in prispevala h gospodarskemu razvoju, hkrati pa bodo izboljševala kakovost življenja zaposlenih in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in širše družbe. Družbena odgovornost je dinamičen proces, saj podjetje izbere področja, ki so zanj aktualna in ustvari temeljno vizijo, na osnovi katere nenehno spremlja delovanje v smeri večje družbene odgovornosti, ter o tem tudi poroča. Ta proces mora biti vključen tudi v samo strategijo podjetja (European Coalition for Corporate Justice, European framework for corporate social responsibility, 2010).

Družbena odgovornost postaja eden izmed ključnih dejavnikov graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja. Družbeno odgovorno podjetje je tisto, ki je odgovorno do vseh subjektov sovplivanja, ki so kakorkoli vpleteni v njegovo delovanje. To pomeni biti odgovoren do vseh, tako primarnih kot sekundarnih interesnih skupin podjetja oziroma deležnikov (Jaklič, 1999, str. 276). Družbena odgovornost podjetij pomeni, da se podjetje zaveda pomena kvalitetnega življenja svojih zaposlenih, kamor spada tudi usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Po tradicionalni definiciji je družina opredeljena kot skupno bivanje staršev in otrok v družinskem gospodinjstvu. Večkrat se pojavlja problem ločevanja med definicijo družine in definicijo gospodinjstva. Gospodinjstvo opredelimo kot skupnost, ki lahko vključuje le enega posameznika oziroma osebo, ki živi sama ali z drugimi osebami s katerimi ne porablja dohodkov za preživljanje in ni član kakega drugega gospodinjstva (Statistični Urad Republike Slovenije, 2010). Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo definira družino kot jedrno družino, ki vključujeta dve ali več osebi, katere živijo v skupnem gospodinjstvu in so med seboj povezane z zakonsko zvezo, kohabitacijo ali pa so v starševskem razmerju (Rener et al., 2006, str. 15).

Družini prijazno delovno mesto je tisto, kjer so zaposleni podprti pri usklajevanju delovnih obveznosti in družinskih odgovornosti. Delodajalec sprejme odločitev, da bodo imele družinske odgovornosti vpliv na življenje zaposlenega in je pripravljen njihove obveznosti tudi prilagoditi (Hein, 2005, str. 61). Od zaposlenih se dandanes pričakuje, da se bodo po svojih močeh prizadevali za čim boljše usklajevanje dela in družinskih obveznosti, medtem

ko se od delodajalcev pričakuje, da bodo zaposlenim lajšali usklajevanje z aktivnim prilagajanjem pogojev dela v podjetju (Kanjuo et al., 2007).

## **1.2 Družini prijazni programi in ukrepi**

V preteklosti je v večini gospodinjstev za zaslužek skrbela le ena odrasla oseba. To odraslo osebo je v večini primerov predstavljal moški, ki je opravljal delo s polnim delovnim časom medtem ko je ženska navadno primarno skrbela za gospodinjstvo, dela na domu, otroke ter družino. Moški je zato družinske probleme in delo na domu prepustil ženi in se s temi problemi ni ukvarjal. V preteklosti je prav tako veljala politika podjetij, ki svojim zaposlenim narekuje, da je potrebno ločiti družinsko in poslovno življenje. Problemi in težave z družino in njenimi člani niso smeli biti ovira oziroma niso smeli vplivati na samo učinkovitost posameznika. V nasprotnem primeru se je le to mnogokrat strogo sankcioniralo (Lyonette & Crompton, 2008).

Konec prejšnjega tisočletja so gospodarstvo ter politiko dela močno zaznamovale spremembe na delovnih mestih in porast družini prijaznega poslovanja. Zaradi vse večjega pritiska in obsega dela so se pričele pojavljati nove oblike poslovanja, ki zaposlenim nudijo razne ugodnosti ter pozitivno vplivajo na njihovo zasebno in družinsko življenje (Giardini & Kabst, 2010). Danes vse več podjetij pozornost namenja družini prijaznim ukrepom in programom, ki zaposlenim pomagajo pri reševanju družinskih težav. Strokovnjaki so družini prijazne programe in ukrepe opredelili kot ukrepe, ki zaposlenim omogočajo lažje spoprijemanje z družinskimi problemi, bolj svobodno in fleksibilno delo ter lažje uravnavanje družinskega in poslovnega življenja (Clifton & Shepard, 2004).

Mnogi zagovorniki družini prijaznih ukrepov in programov trdijo, da so takšne spremembe in ukrepi zaradi vse večje fluktuacije nujno potrebni, saj s svojimi pozitivnimi učinki lahko znatno prispevajo k izboljšanju notranje klime, vzdušju ter produktivnosti samega podjetja. Družini prijazni programi in ukrepi želijo izboljšati učinkovitost podjetja tako, da pomagajo doseči višjo raven produktivnosti med obstoječimi delavci oziroma poskušajo privlačiti in pridobiti bolj produktiven kader. Prav tako imajo ti programi tudi druge pozitivne učinke, ki vplivajo na podjetje (Bloom & Van Reenen, 2010). Zaposleni imajo večjo možnost fleksibilnosti pri prilagajanju in razporejanju dela, s čimer lažje preprečijo oziroma rešijo družinske težave takoj, ko se te pojavijo (Kušlan, b.l.). Zaposleni lahko obdobje v katerem so najbolj produktivni izberejo za delo, medtem ko čas za katerega vedo, da so manj produktivni namenijo odhodu ali reševanju družinskih problemov. Takšen način razporejanja dela lahko v podjetju drastično zmanjša odsotnost zaposlenega in zmanjša količino časa, ki ga zaposleni na delovnem mestu porabi za reševanje družinskih težav (Clifton & Shepard, 2004). Odločitev za fleksibilno delo in delo na daljavo se je v nekaterih primerih izkazala za zelo uspešno, saj zaposleni zaradi tega dosegajo večjo uspešnost in produktivnost pri delu. Kljub temu rezultati niso pri vseh enaki. To je razvidno predvsem pri zaposlenih z velikimi

družinskimi obremenitvami, pri katerih je fleksibilno delo zbrisalo meje med delom in družino in zato visokih rezultatov ne morejo dosegati.

Družini prijazni ukrepi imajo tudi nekatere ekonomske učinke, ki so pomembni tudi za podjetje, saj ti vplivajo na sestavo delovne sile, stroške in produktivnost. Večina ukrepov ima pomemben vpliv predvsem na stroške podjetja. Včasih stroški nekaterih ukrepov ne nastopajo formalno, vendar kljub temu vseeno nastajajo kot implicitni strošek. Zaradi tega je v raziskavi dela in družine kar 70 odstotkov vseh podjetji kot glavno oviro uvedbe in sprejetja programov in ukrepov navedlo pričakovane stroške (Clifton & Shepard, 2004). Kljub temu danes med strokovnjaki obstaja splošno mnenje, da veliko družini prijaznih ukrepov, kot so fleksibilni delovnik, delo na daljavo ter informacijska podpora zaposlenih, ne zahteva veliko začetnih stroškov. V študiji nacionalnega reprezentativnega vzorca ameriških podjetji, ki zaposlujejo več kot 100 ljudi so ugotovili, da je 36 odstotkov podjetij poročalo o cenovno nevtralni uvedbi ukrepov medtem ko je kar 46 odstotkov podjetij potrdilo donosnost pri in po uvedbi teh ukrepov. Le 18 odstotkov podjetij je poročalo o drastičnem povečanju stroškov zaradi uvedbe novih ukrepov in programov (Beauregard & Lesley, 2009).

Poleg zagovornikov se z drugačnim mnenjem najdejo tudi skeptiki, ki ukrepom nasprotujejo predvsem zato, ker so mnenja, da takšne spremembe ne upravičijo stroškov. Poudarjajo predvsem, da zaposleni, ki nimajo otrok ali družine niso obravnavani enakovredno, kar privede do pomembnega vprašanja smotrnosti in smiselnosti vmešavanja podjetja v zasebno življenje posameznika.

Zaposleni imajo različne delovne lastnosti in preference, zato vsi družini prijazni ukrepi ne morejo enakovredno (pozitivno) vplivati na vse zaposlene. Sama vrednost družini prijaznih programov je predvsem odvisna od pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje v njih. S sodelovanjem v družini prijaznih programih zaposleni ne samo aktivno uveljavljajo svoje pravice ampak tudi pomagajo utreti pot za druge zaposlene in jih s tem spodbujajo k sodelovanju v teh programih (Heraty et al., 2008).

Zaposleni se razlikujejo predvsem po demografskih značilnostih, družinskem statusu, izobrazbi ali po kakšnem drugem pomembnem dejavniku. Poudarek je potrebno nameniti tudi vse večjemu deležu staršev samohranilcev, podjetje pa ne sme pozabiti tudi na starejšo delovno silo (Yanadori & Kato, 2009, str. 439). S posebnimi delavnicami vrednot je potrebno ugotoviti, kakšne so želje, potrebe in navade zaposlenih ter vsakemu posebej prilagoditi ukrepe, ki so zanj najboljše primerni.

Zaradi različnih pričakovanj in želja posameznih zaposlenih so družini prijazne programe razdelili v tri glavne skupine: politike, ugodnosti in storitve. Politike vključujejo formalne in neformalne načine kot so polovični delovni čas, delitev delovnega mesta, prilagojen delovni čas in starševski dopust. Ugodnosti vključujejo nadomestila oziroma kompenzacije za zaposlenega, ohranjanje njegovega zaslužka ter skrb za plačilo stroškov zdravljenja,

plačanega dopusta in prostega časa. V storitvah je zajeto varstvo otrok, svetovanje, bolniški dopust, nega starejših ter popusti in boni za različne podporne storitve (Beauregard & Lesley, 2009).

Študija MBA predavateljev in študentov je ugotovila, da ne glede na to ali je poglobljena identiteta zaposlenega osredotočena na družino ali kariero, iskalce zaposlitve bolj privlačijo organizacije in podjetja, ki svojim zaposlenim nudijo bolj prilagodljivo poklicno pot in politiko kot preostale tradicionalne organizacije. V izpraševalni eksperimentalni študiji, ki je bila izvedena med mladimi in neizkušenimi iskalci prve zaposlitve brez družinskih obveznosti, so na podlagi vprašalnikov ugotovili, da so organizacije, ki nudijo prilagodljivo poklicno pot z izbiro možnosti večjega posvečanja družini ali karierni poti veliko bolj privlačne kot organizacije, ki nudijo le tradicionalno poklicno pot (Beauregard & Lesley, 2009). Nedavne raziskave kažejo tudi na dvig ozaveščenosti in spremembo filozofije podjetij. Podjetja se vedno bolj zavedajo, da je potrebno svojim zaposlenim zagotoviti večjo družinsko podporo. Mnogo podjetij, ki so v preteklosti sankcionirala zaposlene zaradi reševanja družinskih problemov med delovnim časom, sedaj aktivno sodeluje in zagotavlja storitve ter ugodnosti pri reševanju družinskih problemov (Clifton & Shepard, 2004).

Zaposleni zaradi večje prilagodljivosti delovnega časa učinkoviteje razporejajo z delovnimi sredstvi in tako poskrbijo za dodatne ure produktivnega dela. Prav tako se zaposleni bolj potrudijo in poskušajo izboljšati porabo sredstev, surovin in materiala in tako zmanjšajo delež ostankov in odpadkov. Zaradi povečane povezanosti in pripadnosti zaposlenih do podjetja pride tudi do izboljšanja pretoka informacij ter večje pripravljenosti do sprejemanja tehnoloških sprememb (Hyman & Summers, 2004).

Takšen način dela zaradi horizontalnega spremljanja zaposlenih zmanjša potrebo po večjem nadzoru. Seveda ti ukrepi oziroma programi lahko pripeljejo tudi do negativnih učinkov. Zaposleni, ki niso upravičeni do ugodnosti teh programov imajo negativen odnos do ukrepov, kar lahko privede do nezaželenih vplivov na vzdušje, moralo in motivacijo v podjetju. Zaradi tega se zaposleni brez družin počutijo zapostavljene in so bolj nagnjeni k iskanju nove zaposlitve. Ta povečana mera fluktuacije ima lahko vpliv na management in učinkovitost kapitala v podjetju. Zaradi uvedbe novih družini prijaznih ukrepov je ponekod potrebno vpeljati dodatni nadzor, kar otežuje in v nekaterih primerih zvišuje stroške poslovanja. Navsezadnje je lahko slabost uvedbe družini prijaznih programov tudi ta, da zaposleni v kritičnih letih otroške vzgoje in nege posameznika prekomerno izkoriščajo ugodnosti programov. Še večji problem nastane, če zaposleni kljub vsem programom nima resnega namena ostati dlje časa v podjetju. V nekaterih primerih se zaposleni obotavljajo pri koriščenju družini prijaznih programov zato, ker so mnenja, da to lahko poda napačno sporočilo, saj nekateri zaposleni menijo, da bi podjetje in nadrejeni lahko mislili, da zaposleni ni sposoben reševati svojih lastnih problemov.



Zaposleni, ki koristijo družini prijazne programe in ugodnosti in s tem bolj javno poudarijo družinske obveznosti, so lahko bolj podvrženi kritikam, ki namigujejo k pomanjkanju sodelovanja in predanosti podjetju. Opravljena je bila študija, kjer so odvetnice spraševali ali bi porodniški dopust škodoval njihovi nadaljnji poslovni poti. Kar 43 odstotkov izmed vseh vprašanih odvetnic je odgovorilo, da bi to vsekakor škodovalo njihovi nadaljnji karieri, prav tako pa jih kar 90 odstotkov verjame v to, da bi polovični delovni čas oziroma fleksibilen delovni čas upočasnil napredovanje v njihovi karieri (Veiga et al., 2004).

Zaposleni lahko na poslovni poti naleti na negativen odziv njegovih sodelavcev, saj ga v primeru, da zaprosi za pomoč opredelijo kot nekoga, ki daje družini prednost pred kariero. Negativen odziv sprožijo tudi določene ugodnosti kot so varstvo otrok ter delo na daljavo, saj so zaposleni, ki tega ne koristijo mnenja, da morajo po nepotrebnem plačevati in delati več za ugodnosti, ki jih koristijo drugi. Obstaja možnost, da z zaposlenimi, ki koristijo ugodnosti, karierno usmerjeni sodelavci ne želijo več sodelovati, saj želijo ostati opredeljeni kot ljudje, ki so strogo predani svojemu delu in karieri. Po vsem tem lahko sklepamo, da mnogi zaposleni niso prepričani v to ali naj sodelujejo pri družini prijaznih programih saj se bojijo, da bo le to negativno zaznamovalo njihovo poslovno podobo ter vplivalo na nadaljnjo sodelovanje in karierno pot (Burke, 2010).

Kljub dejstvu, da so mnoge organizacije in podjetja že implementirala družini prijazne programe, da bi izpolnile zahteve raznolike delovne sile, mnogi zaposleni v njih ne želijo sodelovati. Zaznavanje zaposlenih, da uporaba družini prijaznih ukrepov negativno vpliva na njihovo trenutno in bodočo karierno pot ter odnose med sodelavci določa močan demotivator, ki pogosto odvrača zaposlene od uporabe praks, ki so jim na voljo. Ta občutek okrepi tudi pogosta nepodpora nadrejenih novi organizacijski kulturi, namenjeni predvsem ravnovesju med delom in zasebnim življenjem.

V študiji o ravnovesju med delom in družino so ugotovili, da je večina vprašanih želela možnost za prilagajanje pri napredovanju ne da bi to škodilo njihovi nadaljnji karieri. Pogosto se je dogajalo, da so ženske poskušale prikriti svojo nosečnost zaradi strahu pred izgubo možnosti napredovanja oziroma o nosečnosti niso želele govoriti, saj so bile mišljenja, da bi le to lahko ogrozilo njihovo nadaljnjo karierno pot. Dejstvo je, da je bilo mnogo podjetij spodbujeno k temu, da dopustijo uporabo družini prijaznih programov in ugodnosti le tistim zaposlenim, ki nimajo večjih kariernih ciljev (Veiga et al., 2004).

S poudarjanjem etičnih predpostavk podjetje zaposlenim in okolici sporoča, da je socialno odgovorno, kar povečuje pripravljenost zaposlenih za sodelovanje v programih. Podjetje dojema dobre programe kot naložbo v izboljšanje zaposlovanja in zadrževanje zaposlenih, večjo organizacijsko privlačnost, predanost in zmanjšanje stresa, ki bi lahko vodil k nižji produktivnosti in slabši kakovosti storitev. Navsezadnje preventivno izogibanje negativnih posledic podjetju zmanjša tudi možnost tožb.

## **2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE**

### **2.1 Razvoj certifikata**

Certifikat Družini prijazno podjetje izvira iz »European work & family audit« programa, ki ga je razvila nemška organizacija Berufundfamilie. Organizacija Berufundfamilie je bila ustanovljena leta 1998 in je danes ena izmed vodilnih organizacij, ki se bori za ravnovesje med cilji upravljanja podjetja in njenimi zaposlenimi. Certifikat že od samega začetka deluje na področju usklajevanja in uravnavanja družinskega in delovnega življenja. Prvi certifikat Družini prijaznega podjetja je bil podeljen leta 1999 v Nemčiji, trenutno pa ta program certificiranja izvajajo tudi v Sloveniji, Avstriji, Nemčiji, Italiji in na Madžarskem (Best Practice, Beruf und familie, 2010).

V Sloveniji je bil leta 2007 certifikat s pomočjo razvojnega partnerstva sprva vpeljan v okviru programa EQUAL. Od novembra 2007 je nosilec izvedbene organizacije in postopka Inštitut Ekvilib (v nadaljevanju Ekvilib), ki izvaja postopek skupaj v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije ter zainteresiranimi partnerji razvojnega partnerstva EQUAL (Združenje delodajalcev Slovenije, Fakulteta za družbene vede, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Zveza družin pri Zvezi prijateljev Mladine). Leta 2007 je bil certifikat prvič podeljen tudi v Sloveniji (Javni poziv za vključitev v postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje v letu 2010, 2010).

Cilj certifikata Družini prijaznega podjetja je zagotavljati kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega oziroma družinskega življenja zaposlenih. Ti se kažejo v zmanjšanju kvot bolniških odsotnosti, nege, zmanjšanju fluktuacije, števila nezgod, povečanju zadovoljstva ter motivacije in pripadnosti zaposlenih, kar prikazuje jasne pozitivne ekonomske učinke (Žaler, 2010a).

Certifikat Družini prijaznega podjetja so v Sloveniji pričeli razvijati leta 2007, ko je bil preko Ekviliba uveden osnovni koncept projekta Mladim materam in družinam prijazno zaposlovanje (MMDPZ). Pri projektu so sodelovali še Fakulteta za Družbene vede Univerze v Ljubljani, sindikat Pergam, Zavod za kulturo dialoga (Zavod ZIP), Inštitut za ekonomska raziskovanja ter sindikat Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS). V letih 2006 in 2007 je potekal pilotski projekt, katerega cilj je bil predvsem seznaniti in zainteresirati javnost in podjetja, da bi se kasneje prijavila na razpis (Ekvilib, Družbena odgovornost, 2010).

### **2.2 Pridobitev certifikata**

Pridobitev certifikata je revizorski postopek, ki temelji na funkciji ocenjevanja in svetovanja delodajalcem katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Skozi interni postopek podjetje določi in uresniči zadane cilje in ukrepe. Na podlagi ocene dejanskega stanja, ki je izvedena znotraj podjetja in s pomočjo zunanjega svetovalca oziroma ocenjevalca, se v podjetju odločijo za način vpeljave rešitev. Hkrati se določijo tudi cilji, ki jih je potrebno doseči za

izboljšanje organizacije in delovnega okolja ter za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Predstavitev pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje, 2009).

Sistem certificiranja Družini prijaznega podjetja v samem bistvu ne le ovrednoti trenutne situacije ampak tudi spodbuja k izboljšanju situacije v podjetju. Prav tako sistem certificiranja ne nagrajuje trenutne situacije temveč nagrajuje pripravljenost k izboljšanju le te. Sistem je dolgoročno naravnani in je primeren za katerokoli organizacijo ne glede na velikost poslovanja.

Vsako prijavljeno podjetje mora izpolnjevati dva glavna pogoja. Prvi pogoj zahteva vsaj 10 zaposlenih v podjetju, medtem, ko drugi pogoj poleg minimalnega števila zaposlenih zahteva popolno spoštovanje slovenske delovnopravne zakonodaje (Javni poziv za vključitev v postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje v letu 2010, 2010 ).

### **2.2.1 Postopek pridobitve osnovnega certifikata**

Pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje poteka v dveh korakih. V prvem koraku, ki traja tri leta, poteka pridobitev osnovnega certifikata. Po uspešno končanem prvem koraku nastopi še postopek pridobitve polnega certifikata (Žaler, 2010b).

V samem začetku, še pred uradno prijavo, se med prijaviteljem in izvajalcem organizira predstavitveni sestanek na katerem predstavnik izvajalca podrobno predstavi celoten postopek in obveznosti prijavitelja. Če se prijavitelj odloči za nadaljnjo sodelovanje le ta podpiše pogodbo o vključitvi v postopek pridobitve osnovnega certifikata ter izpolni uvodni vprašalnik, ki kasneje nastopa kot orodje za pridobitev relevantnih informacij o prijavitelju. S tem se prične prvi korak postopka pridobitve osnovnega certifikata, ki poteka v šestih osnovnih korakih in je prikazan na Sliki 1 na naslednji strani.

V prvem koraku se pripravi uvodni sestanek, kjer je prisoten zastopnik prijavitelja (obvezno), kadrovski vodja (zaželeno) in predstavnik managementa (po potrebi). Prav tako je na uvodnem sestanku prisoten s strani izvedbene organizacije svetovalec, ki predstavi celotni postopek pridobitve certifikata in razkrije rezultate analize uvodnega vprašalnika, ki ga je izpolnil prijavitelj ob prijavi. Na uvodnem sestanku je ustanovljena tudi projektna skupina, ki je po posebnih kriterijih raznovrstno sestavljena iz zaposlenih prijavitelja. Določa se tudi zastopnika, ki prijavljenega podjetja ne le zastopa ampak tudi usklajuje vse aktivnosti znotraj postopka pridobitve certifikata. V tem času je potrebna tudi uskladitev časovnega in organizacijskega plana ter vseh internih dokumentov, ki so potrebni za izvedbo postopka (Pravila in postopek za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, 2010).

*Slika 1: Postopek pridobitve osnovnega certifikata*

1. korak Uvodni sestanek	Predstavitev postopka. Določitev projektne skupine. Določitev časovnega okvirja.
2. korak 1. svetovalna delavnica	Analiza stanja / analiza osnovnega nabora ukrepov s strani projektne skupine. Vodi: ocenjevalce/svetovalec
3. korak 2. svetovalna delavnica	Evalvacija ožjega nabora ukrepov s strani projektne skupine. Vodi: ocenjevalec/svetovalec
4. korak Priprava predloga ukrepov za upravo	Ocenjevalec/svetovalec pripravi predstavitev izbranih ukrepov za upravo. Projektna skupina naredi končno redakcijo predloga ukrepov za upravo.
5. korak Predstavitev izbranih ukrepov upravi in končni izbor ukrepov s strani uprave	Predstavitev izbranih ukrepov upravi/menedžmentu. Uprava potrdi končni izbor ukrepov. Prijavitelj na podlagi končnega izbora ukrepov izdela izvedbeni načrt implementacije izbranih ukrepov.
6. korak Ocena izvedbenega načrta in podelitev Osnovnega certifikata	Izdelano mnenje o celotnem postopku s strani ocenjevalca/svetovalca. Ocena izvedbenega načrta in izbora ukrepov s strani revizorskega sveta ter podelitev osnovnega certifikata prijavitelju.

*Vir: Pogodba o vključitvi v postopek za pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje, 2010.*

V drugem koraku, ki se imenuje prva svetovalna delavnica, svetovalec izvede analizo stanja, ki je izoblikovana na podlagi kataloga ukrepov ter izkušenj, znanja in potreb članov projektne skupine. Pri oceni oziroma analizi je predvsem potrebno ugotoviti kakšna je trenutna situacija razmer znotraj podjetja. Na podlagi želja projektne skupine se izoblikuje tudi zelena možna prihodnja situacija (kaj bi lahko bilo), vendar se je ob koncu vseeno potrebno osredotočiti predvsem na možno dosegljivo situacijo, katero je moč tudi realno doseči. V drugem koraku prijavitelj prejme katalog ukrepov v katerem so opredeljene in razložene vse možne implementacije, ki jih lahko uvede podjetje (prijavitelj) v sklopu možnih ukrepov. Ob koncu prijavitelj s svojim podpisom potrdi, da je seznanjen z možnimi ukrepi, ki so navedeni v katalogu ukrepov.

Pri drugi svetovalni delavnici, ki je del tretjega koraka pridobitve osnovnega certifikata, pooblaščen svetovalec na podlagi rezultatov analize predstavi ožji izbor primernih ukrepov, ki so najbolj primerni za nadaljnjo obravnavo. Ti ukrepi se nato s pomočjo projektne skupine

razvrstijo glede na pomembnost, nujnost in elastičnost. Predstavljajo osnovo za ukrepe, ki jih bodo zaposleni oziroma sodelujoči kasneje znotraj projektne skupine predstavili upravi.

Po uspešni zaključitvi svetovalnih delavnic svetovalec na podlagi analize druge delavnice v četrtem koraku izbere in pripravi najbolj zaželene, utemeljene in realne predloge ukrepov. Znotraj projektne skupine je potrebno opraviti še zadnjo redakcijo besedila ukrepov saj se le ta kasneje predstavi in preda upravi.

V predzadnjem, petem koraku nastopi prezentacijski sestanek z vrhnjim managementom in glavnimi akterji, ki sodelujejo pri projektu. Na sestanku se predstavi končne predloge družini prijaznih in primernih ukrepov ter se jih ovrednoti. Vrhnji management le te lahko zavrne ali podpre. Če management ukrepe podpre lahko le te začne implementirati nemudoma ali v dogovorjenem časovnem okvirju. Časovni okvir, ki določi potek postopka vpeljave in izpeljave posameznih ukrepov, ne sme biti daljši od treh let. Vrhnji management, ob koncu petega koraka, določi še odgovorno osebo, ki je zadolžena za pripravo izvedbenega načrta implementacije ukrepov. Izvedbeni načrt mora vsebovati bistvene elemente časovnega okvirja, natančen opis ukrepov in ciljev, odgovorne osebe, pričakovane rezultate ter glavne mejnike. Le tega pred podpisom prijavitelja ter njegovega zastopnika temeljito pregleda in potrdi še svetovalec.

V zadnji koraku svetovalec poda izdelano mnenje o celotnem postopku pridobitve osnovnega certifikata. Revizorski svet nato na podlagi razpoložljive dokumentacije in mnenja svetovalca opravi še zadnjo oceno izbora ukrepov in izvedbenega načrta. Ob pozitivni oceni revizorski svet prijavitelju neuradno podeli osnovni certifikat (Predstavitev pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje, 2009).

Uradno osnovni certifikat prijavitelj po uspešno opravljenih korakih prejme na podelitvi. Pravico do uporabe znaka Družini prijazno podjetje - osnovni certifikat mu s pismenim dovoljenjem podeli imetnik blagovne znamke Ekvilib Inštitut. Registrirani znak podjetju služi za predstavitev in opis podjetja, boljše prepoznavnost njegovih izdelkov javnosti ter boljše podobe podjetja.

Prijavitelj ima po uradni podelitvi osnovnega certifikata na voljo tri leta, da v skladu z izvedbenim načrtom implementira izbrane ukrepe. V tem obdobju, vsakih 12 mesecev, odgovorna oseba prijavitelja izvajalcu predloži predpisani obrazec, ki vsebuje letno poročilo o napredku vpeljave ukrepov v skladu z izvedbenim načrtom. Svetovalec oziroma ocenjevalec na podlagi prejete dokumentacije in rednih obiskov pri prijavitelju ugotavlja resničnost letnih poročil. V primeru neupoštevanja pravil ter nespoštovanja zadanih ciljev se lahko osnovni certifikat prijavitelju odvzame, saj so v dogovorjenem roku oddana letna poročila o napredku pogoj za veljavnost osnovnega certifikata. V tem primeru mora prijavitelj za ponovno pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje postopek ponoviti od

začetka in nositi s tem vse povezane stroške (Pravila in postopek za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje za leto 2010, 2010).

Ob koncu triletnega obdobja ima prijavitelj možnost, da ob zadnjem poročilu, ki predstavlja končno poročilo, priloži tudi novi izvedbeni načrt za implementacijo novih ukrepov za naslednje obdobje treh let. Po pozitivni oceni vseh 12 mesečnih poročil prijavitelj s strani revizorja pridobi polni certifikat Družini prijazno podjetje katerega doba veljavnosti je 12 mesecev. Veljavnost polnega certifikata izvajalec prijavitelju podaljša v primeru, da prijavitelj v roku šestih mesecev odda novi izvedbeni plan za implementacijo novih ukrepov. Obdobje implementacije novih ukrepov ponovno znaša tri leta in prijavitelju nudi čas, da tehtno in temeljito vpelje nove ukrepe.

### **2.2.2 Katalog ukrepov**

Katalog ukrepov je sestav ukrepov, ki so namenjeni predvsem uspešnemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih ter boljšega počutja in klime znotraj podjetja. Katalog ukrepov se deli na osem osnovnih sklopov ukrepov, ki jih člani projektnega tima skupaj s svetovalcem pregledajo ter med vsemi možnimi ukrepi izberejo najbolj ustrezne (Kušlan, b.l.). Ob koncu so zavezani k izbiri vsaj petih ukrepov, ki jih podjetje kasneje implementira v svoj način poslovanja. Katalog ni javno razpoložljiv saj imajo dostop do njega le podjetja in organizacije, ki sodelujejo v postopku pridobitve certifikata. Spodaj so predstavljeni sklopi ukrepov ter možne aktivnosti, ki so na voljo podjetjem (Predstavitev pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje, 2009).

#### **1. Možni ukrep »delovni čas«**

Področje delovnega časa zajema ukrepe, ki se nanašajo predvsem na čas dela znotraj podjetja. Podjetja lahko svojim zaposlenim nudijo fleksibilen delovni čas, ki zaposlenim omogoča samostojno odredjanje delovnih ur znotraj delovnega tedna. Seveda mora zaposleni delo dosledno opravljati in dosegati normo delovnih ur na zaposlenega. Ti ukrepi lahko kot možnost izbire določajo tudi izmensko delo, ki pa za vsa delovna mesta zaradi načina dela morda ni najbolj sprejemljiv. Ukrepi se nanašajo tudi na koriščenje letnega dopusta in otroškega časovnega bonusa, ki je namenjen predvsem družinam z majhnimi otroci saj le ti potrebujejo več pozornosti in nege.

#### **2. Možni ukrep »organizacija dela«**

Področje organizacije dela upošteva predvsem ukrepe, ki se navezujejo na varovanje zdravja. Zaposlenim je omogočeno, da v primeru bolezni svojih otrok zaradi analize bolniških odsotnosti lažje koristijo bolniški dopust. Prav tako so zaposleni vnaprej obveščeni o vseh bistvenih spremembah, ki se dogajajo v podjetju z namenom, da ti uskladijo svoje družinsko življenje s poslovnim. Vsi ti ukrepi predvidevajo usklajeno timsko delo z vnaprejšnjo organizacijo službenih poti in jasnimi pravili v primeru izostanka posameznega zaposlenega.

### **3. Možni ukrep «delovno mesto»**

V današnjem času smo priča velikim spremembam v načinu poslovanja predvsem na račun najnovejše tehnologije. Tehnologija omogoča, da zaposleni delo, ki ga sicer opravljajo v podjetju, opravijo doma. Ta način dela imenujemo teledelo oziroma delo na daljavo in je eden izmed možnih ukrepov implementacije. Začetki teledela segajo v zgodnja 70. leta prejšnjega stoletja, razširilo pa se je predvsem v zadnjih letih (Vehovar in Robinšek, 2001). Zaposleni do vseh informacij dostopajo preko domačega računalnika in oddaljeno komunicirajo s sodelavci. To lahko služi podjetjem tudi kot priložnost, saj z zaposlitvijo dodatnega delavca v primeru teledela ne potrebujejo dodatnega prostora. V sklopu teh ukrepov podjetje zaposlenim nudi tudi pomoč pri reševanju stanovanjskega problema z ustreznim finančnim svetovanjem.

### **4. Možni ukrep »politika informiranja in komuniciranja«**

Ti ukrepi temeljijo predvsem na dobri in učinkoviti komunikaciji notranjega in zunanjega okolja, ki poteka preko različnih medijev. Zaposlene se preko medijev informira o spremembah in aktivnostih, ki potekajo znotraj podjetja. Zaželeno je, da se delodajalec poslužuje tudi različnih metod »team buildinga«, ki pripomorejo k izboljšani formalni in neformalni komunikaciji ter izgradnji boljših odnosov med zaposlenimi. Podjetje tudi določi oziroma pooblasti določeno osebo z nalogo, da skrbi za informiranje ter usklajevanje dela in družinskega življenja zaposlenih. V ta namen so izdelane tudi mnenjske raziskave, ki so izvedene znotraj podjetja in katere ocenjujejo klimo in vzdušje podjetja.

### **5. Možni ukrep »veščine vodstva«**

Pri samem projektu certificiranja je zelo pomembna tudi podpora vrhnjega managementa oziroma nadrejenih. Brez njih in njihove podpore projekt ne more in ne bo zaživel. Zato je tudi njim namenjen del usposabljanja, ki nudi znanje in veščine, ki so potrebne za ustrezno ravnanje in usmerjanje podrejenih. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo kakšna je filozofija podjetja in kakšna so načela katerim naj sledijo. Nadrejeni naj bodo tako v pomoč in vzor vsem svojim podrejenim.

### **6. Možni ukrep »razvoj kadrov«**

V tem področju se ukrepi predvsem osredotočajo na izobraževanje zaposlenih in njihove karijerne cilje. Podjetje skupaj z zaposlenimi izoblikuje karijerne načrte, ki tako zaposlenim kot tudi podjetju omogočajo neko mero zaupanja in stabilnosti. Zaposleni se tako zavedajo, da jim podjetje nudi pomoč na njihovi poslovni poti in da družina ni ovira pri ustvarjanju kariere. To podjetje dokaže z raznimi dodatnimi ukrepi izobraževanja zaposlenih in programi lažjega vključevanja po daljši odsotnosti zaposlenega (porodniška). Zaposleni je v primeru daljše odsotnosti z delovnega mesta upravičen do pomoči oziroma osebe, ki mu pomaga pri ponovnem uvajanju v delo. Podjetje naj spodbuja in vodi politiko enakopravnosti, ki ne dopušča kakršnekoli diskriminacije znotraj podjetja.

## **7. Možni ukrep »struktura plačila in nagrajevanje dosežkov«**

Glavna vrednost podjetja so zaposleni, njihova znanja in izkušnje, ki so si jih pridobili, zato je prav, da podjetje svoje zaposlene za dosežene uspehe tudi ustrezno nagradi. Te nagrade so lahko v obliki ustne pohvale in v obliki finančne injekcije. V ta namen so izoblikovani tudi ukrepi, ki zaposlenim omogočajo ustrezno finančno pomoč in svetovanje, razvoj štipendij otrokom zaposlenih in organizirano varstvo otrok, ki lahko poteka v času, ko so starši bolj obremenjeni z delom. Zaposleni so lahko upravičeni tudi do letnega regresa in posebnih ugodnosti počitnikovanja ter kvalitetnega preživljanja prostega časa z otroci.

## **8. Možni ukrep »storitve za družine«**

V tem sklopu so zajeti predvsem ukrepi, ki so namenjeni varovanju otrok zaposlenih. Ideja je predvsem v tem, da podjetje samostojno organizira varstvo otrok svojih zaposlenih znotraj ali zunaj podjetja s pomočjo zunanjih inštitucij in partnerjev. Zaposleni nima skrbi z varstvom otrok in zato ne izgublja dragocenega časa. Zaželeno je, da podjetje svoje poslovne prostore prilagodi tako, da v primeru nuje zaposleni lahko svoje otroke pripelje na delovno mesto. S tem namenom je znotraj podjetja izbrana soba, ki je namenjena previjanju, dojenju ali preprostemu varstvu otrok. Otroci imajo tako tudi možnost поблиžje spoznati delovno mesto svojih staršev in se zato lažje privadijo na ritem, ki ga narekuje poslovno življenje (Kenda, 2009, str. 12).

### **2.2.3 Stroški postopka pridobitve certifikata v letu 2010**

Pri samem postopku pridobitve certifikata seveda nastopajo tudi stroški. Začetek osnovnega certifikata podjetje stane 3.700 evrov. Stroški morajo biti poravnani še pred začetkom postopka certificiranja in temeljijo predvsem na človeških virih, saj je svetovanje glavni strošek pridobitve certifikata. Stroški vključujejo svetovalca in njegovo strokovno delo, ocenjevanje in končno oceno revizorskega sveta ter celotno koordinacijo postopka. Prav tako je med te stroške všteta še diseminacija postopka ter strokovna evalvacija. Podjetju ob zaključni svečani podelitvi osnovnega certifikata ni potrebno prispevati dodatnega denarja, saj je z začetnimi stroški kril tudi to.

Po pridobitvi osnovnega certifikata lahko podjetje zaprosi za polni certifikat (Florjanc, 2010). V tem primeru mora podjetje plačati še dodatnih 2.500 evrov, ki vključujejo svetovanje, koordinacijo in ponovno evalvacijo celotnega postopka. V to ceno je všteta tudi končna revizija, kateri sledi še organizacija dveh delovnih tematskih srečanj. S plačilom 2.500 evrov podjetje pokrije tudi končno diseminacijo postopka in slavnostno podelitev polnega certifikata, ki kasneje poteka v Cankarjevem domu. Stroški polnega certifikata se plačujejo skozi celotno obdobje implementacije in morajo biti plačani vsaj 10 mesecev pred zaključitvijo postopka (Pravila in postopek za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje za leto 2010, 2010).



### **3 TEŽAVE PRI UVAJANJU IN IZVAJANJU DRUŽINI PRIJAZNIH PROGRAMOV**

V znanstvenem članku »Work-life employment practices in the modern economy« je omenjena raziskava, ki je bila opravljena v Veliki Britaniji v finančnem storitvenem sektorju. Gradivo za raziskavo so zbrali s pomočjo anket zaposlenih, intervjuji nadrejenih in zbrano dokumentacijo. V raziskavi je sodelovalo 533 vprašanih, kar predstavlja 48 odstotni odziv, intervjuji pa so bili opravljeni s 57 managerji in predstavniki zaposlenih.

Na podlagi zbranih podatkov so strokovnjaki opredelili sedem večjih problemov, ki so povezani z izvajanjem družini prijaznih programov:

#### **1. Neenakomerno sprejetje programov v različnih sektorjih**

Uradno sprejeti programi in ukrepi niso enakomerno sprejeti na vseh ravneh organizacije. Pri podjetjih z manj kot 500 zaposlenimi je manj verjetno, da sploh imajo opredeljene družini prijazne programe. Te programe je bolj verjetno najti v javnem sektorju, v večjih organizacijah in v podjetjih s prepoznavnim sindikatom ter v podjetjih, kjer je zaposleno večje število žensk. Obstoj programov je torej v veliki meri povezan s kulturo, velikostjo organizacije in strukturo zaposlenih.

#### **2. Pomanjkanje formalizacije politik na organizacijski ravni**

Drugi problem izhaja iz dejstva, da so številne uvedbe in implementacije ugodnih politik in programov neformalne ter nenapisane. Mnogokrat uvedba in izvajanje potekata pod neposrednim nadzorom oddelčne vodje, ki zaradi neustreznega usposabljanja in pomanjkanja razumevanja mnogokrat ni dorasel problemom poklicnega in družinskega življenja podrejenih. Raziskave so potrdile, da so neformalni programi pogosti še posebej v majhnih podjetjih. Kljub temu, da je v večjih podjetjih možnost, da imajo formalno uvedene programe večja, le ti vseeno mnogokrat naletijo na negativen vpliv delovnih vodij. Zaradi nepoznavanja zakonskih zahtev, neustreznega usposabljanja pooblaščenih oddelčnih vodij in neobveščenosti zaposlenih v podjetju prihaja do razhajanj, saj med oddelki in zaposlenimi pravila in ugodnosti ne veljajo za vse enako. To negativno vpliva na zaposlene in nadaljnji razvoj ugodnih programov, ki bi le tem lahko pomagali.

#### **3. Omejeno upoštevanje zaposlenih pri uvajanju in implementaciji programov**

Zaposleni imajo posamično ali skupaj le malo vpliva in glasu pri vzpostavljanju in izvajanju programov ter politik na delovnem mestu. Zaposleni mnogokrat nikoli ni vprašan za svoje mnenje in se je tako prisiljen pogajati ter podrediti volji vodje če ne želi nadaljnjih konfliktov in ogroziti svoje kariere. Zato se poskuša vzpostaviti nek prostovoljni dialog med delodajalci in zaposlenimi, ki bi zagotovil vsaj nek predpisani minimum posamične ali skupne moči odločanja.

#### **4. Programi so uvedeni predvsem za zadovoljitev potreb podjetij in ne zaposlenih**

Podjetja želijo z uvedbo novih družini prijaznih programov pridobiti na konkurenčnosti trga dela. Uvedba novih programov je tako bolj usmerjena k smislu ohranjanja obstoječih in privabljanju najboljših zaposlenih. Večkrat se zgodi, da je implementirano manj ukrepov, ki bi lahko koristili zaposlenim. Managerji in vodilni v podjetju mnogokrat želijo uvesti le nujno potrebne ukrepe, ki bi izboljšali le fleksibilnost delovnega časa, saj za bolj radikalne spremembe niso pripravljeni. Mnenja so, da te prinašajo prevelik strošek in izgubo dragocenega delovnega časa. Zdi se, da je premalo spodbude s strani delodajalcev, ki bi resnično pomagale zaposlenim brez kratkoročnega motiva zadovoljevanja lastnih potreb.

#### **5. Ni dokazov o zmanjšanju delovnih ur**

Kljub izvajanju družini prijaznih programov in uvajanju fleksibilnosti na delovnem mestu le to nima večjega vpliva na delovni čas zaposlenega. Študija je pokazala, da večina zaposlenih, predvsem na višjih položajih, še naprej dela preko svojih standardov delovnih ur, pogosto tudi brez nadomestila. Delodajalci mnogokrat kot razlog za začasno povečanje delovne obremenitve in večjega števila ur navedejo zaostanek pri delu ter doseganje rokov. To naj bi se pojavilo predvsem na delovnih mestih, kjer je nadzor nad delom manjši, kar nakazuje na slabo samokontrolo zaposlenih.

#### **6. Negativni vpliv časovne prilagoditve**

Šesti problem izhaja predvsem iz dejstva, da podjetja družini prijazne ukrepe in programe večinoma sprejmejo le v obliki fleksibilnega dela, ki nima večjega vpliva na zmanjšanje števila delovnih ur. Mnogo zaposlenih svoje delo prostovoljno »nosi« tudi domov in tako mnogokrat opravljajo delo tudi v domačem okolju. To ima predvsem negativne posledice na zaposlene in njihovo zdravje, saj se kar 40 odstotkov zaposlenih med in ob koncu dela počuti izčrpane in pregorele. Zaradi vse večjega vpliva dela so se povečale tudi težave s spanjem, saj zaposleni zaradi preobremenjenosti in službenih skrbi mnogokrat ne morejo normalno spati. Na podlagi tega lahko sklepamo, da delo in njegovi učinki zaradi fleksibilnosti posredno in neposredno vdirajo ter stresno vplivajo na zasebno življenje posameznikov tudi v času, ki presega delovni čas.

#### **7. Prisotnost »druge izmene«**

Mnoge raziskave potrjujejo, da ženske kljub mnogim spremembam in ugodnostim na trgu dela še vedno opravljajo tako imenovano »drugo izmeno«, ki danes predstavlja skrb za dom in družino. Istočasno se danes po svetu še vedno pojavlja, da so ženske slabše plačane kot moški, kar negativno vpliva na povpraševanje žensk po delu s krajšim ali polovičnim delovnim časom. Za mnogo družin z nesamostojnimi otroci je takšno delo neustrezno, saj prinaša premajhen dohodek za doseganje nekega standarda, ki jamči rešitev pred revščino. Vendar je v zadnjem času opaziti vse več zanimanja za poklicno in družinsko ravnovesje, predvsem pri zagotavljanju enakih možnosti zaposlovanja za moške in ženske (Yanadori & Kato, 2009, str 439).

Na podlagi raziskave, ki je bila izvedena v Veliki Britaniji so strokovnjaki ugotovili, da se zaposleni v praksi mnogokrat ne zavedajo vseh pravic uveljavljanja ravnovesja med zasebnim in poslovnim življenjem. Med 945 vprašanimi zaposlenimi iz šestih različnih organizacij v treh sektorjih zaposlovanja (lokalna uprava, supermarketi, in bančno poslovanje s prebivalstvom), se jih kar 50 odstotkov ne zaveda vseh ugodnosti in pravic družini prijazne prakse, ki jih ponujajo njihove organizacije (Veiga et al., 2004). Raziskava je prav tako pokazala, da se veliko zaposlenih še naprej sooča s težavami pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti ter da je napredek izboljšav zelo počasen predvsem zaradi nepredvidljivih in nepoznanih ovir. Velik problem predstavlja tudi nepripravljenost podjetij za sodelovanje, saj podjetja družini prijazne programe in ukrepe mnogokrat uvedejo šele, ko so v to prisiljena in še to bolj zaradi doseganja lastnih koristi.

Podpora za implementacijo in uporabo družini prijaznih programov in ukrepov so rezultati raziskave, ki je bila nedavno opravljena v ZDA. Raziskava, ki je v 11 letnem obdobju zajemala 36 farmacevtskih družb je pokazala, da je uvedba in uporaba fleksibilnega dela povečala produktivnost za približno 10 odstotkov. V raziskavi Perry-Smith in Blum, ki je vključevala 527 ameriških podjetij s široko paleto ugodnosti usklajevanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, so ugotovili, da je zaradi uvajanja sprememb in ugodnosti prišlo do večjega dobička od prodaje ter do organizacijske in zaznane uspešnosti na trgu (Beauregard & Lesley, 2009).

Leta 2003 so v študiji 500 Fortune podjetij ugotovili, da so napovedi pobud usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja povezane tudi s povečanimi donosi delničarjev. Ti donosi so se z napovedjo uvedbe povprečno povečali za kar 60 milijonov evrov na podjetje. Strokovnjaki so prišli do zaključka, da imajo takšna podjetja zato boljši dostop do finančno naložbenih virov, nepovratnih sredstev ter raznih posojil, ki generirajo bolj pozitivno odzivnost vlagateljev (Beauregard & Lesley, 2009).

Medtem ko se veliko ljudi in podjetja ukvarja samo z družinsko poslovnimi problemi in vprašanji ne smemo pozabiti tudi na obveznosti do prijateljev in družbene skupnosti, kar širi socialno-delavni problem na vse zaposlene tega sveta.

## **4 ANALIZA UVEDBE PROGRAMA DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA V PODJETJU MERCATOR**

### **4.1 Poslovni sistem Mercator, d.d.**

Skupina Mercator je danes ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi in je vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. Leta 1949 je bilo ustanovljeno prvotno podjetje Živila Ljubljana, ki se je ukvarjalo s prodajo na debelo in je bilo predhodnik družbe Poslovni sistemi Mercator d.d. V letih 1953 in vse tja do leta 1990 je bila glavna značilnost

Mercatorjevega razvoja interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, kmetijskih, industrijskih in gostinskih podjetij, pri čemer so vsa podjetja ohranila pravno samostojnost. Prelomno leto za podjetje Mercator je bilo leto 1997, ko je Mercator postal ena najuspešnejših trgovskih družb v Sloveniji in na območju nekdanje Jugoslavije. V naslednjih letih je z intenzivnimi kapitalskimi prevzemi in povezavami zagotovil svojo konkurenčnost in uspešnost na slovenskem trgu. Vizija podjetja je ohraniti in biti vodilno trgovsko podjetje z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v JV Evropi (Skupina Mercator, 2010).

Mercator je danes mednarodno podjetje, ki v večini držav predvsem na področju bivše Jugoslavije zaposluje več kot 21.500 ljudi in skupaj z njimi uresničuje poslovne cilje. Ker se zavedajo, da so ti cilji v največji meri odvisni od zaposlenih so znotraj skupine Mercator izoblikovali tudi svojo kadrovske politiko. Mercator svojim zaposlenim ponuja razne ugodnosti in aktivnosti, ki pripomorejo k boljši produktivnosti, počutju in klimi zaposlenih. Mercator je nosilec osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje. V svoj razvoj in razvoj certifikata še naprej vlagajo z namenom, da v prihodnosti pridobijo tudi polni certifikat Družini prijazno podjetje (O Mercatorju, 2010).

V Mercatorju so zaposlene pretežno ženske, kar v 71 odstotkih. Veliko izmed teh zaposlenih ima predšolske otroke oziroma otroke do 6 leta starosti, zato je bil to eden izmed glavnih razlogov za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. Uvedba certifikata tudi dviguje ugled podjetja. Mercator je bil prva generacija podjetij, ki so leta 2007 zaprosila oziroma pristopila k postopku pridobitve tega certifikata. Seznam prejemnikov osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje, med katerimi je tudi podjetje Mercator, je prikazan v Prilogi 1.

Poglavitni razlog za pristop k uvedbi je bila želja, da preko uvedbe certifikata Družini prijazno podjetje sprejmejo dodatne ukrepe s katerimi bi lahko izražali skrb za njihove zaposlene. Skozi certifikat so želeli razviti nove možnosti in načine spodbujanja ter motiviranja njihovih zaposlenih. V Prilogi 2 je prikazan celoten intervju z gospo Natašo Jelovčan, ki je v Mercatorju zaposlena sedem let in opravlja delo vodje službe za dialog z zaposlenimi.

#### **4.2 Uvedba certifikata v podjetju Mercator**

Pričakovanja zaposlenih pred uvedbo certifikata v Mercatorju niso bila znana, saj so se z uvedbo ukvarjali samo v kadrovske sektorju.

V Mercatorju so ob uvedbi pričakovali bistveno večjo podporo in strokovno pomoč nosilca certifikata. Kot prva generacija uvedbe certifikata niso imeli nikakršnih izkušenj s potekom in zahtevami uvedbe. Šele sedaj, po treh letih so pridobili dovolj izkušenj na tem področju, da lahko vnaprej predvidijo kaj lahko pričakujejo in kateri so smiselni ukrepi za prihodnost.

Postopek pridobitve certifikata, ki ga določa Ekvilib je bil enak za vsa podjetja. Potekal je z oddajo nominacijskega obrazca in sestavo projektne skupine 12-ih zaposlenih, ki je bila skladna s celotnim vzorcem zaposlenih. Zunanja presojevalka Ekviliba je skupaj s projektno

skupino pregledala celoten katalog ukrepov. Na drugi delavnici je bil izdelan nabor ukrepov, ki bi bili za Mercator najbolj sprejemljiv in so ga kasneje predlagali upravi. Uprava je izmed desetih predlaganih ukrepov izbrala sedem ukrepov (tri osnovne in štiri dodatne), ki so jih kasneje sprejeli kot ukrepe certifikata.

### 4.3 Sprejeti ukrepi podjetja Mercator

V Mercatorju se zavedajo, da družino ne sestavljata samo mož in žena z mlajšimi otroci. V ta namen pozornost namenjajo tudi družinam s starejšimi družinskimi člani, predvsem z izbiro ukrepov varstva pri delu. Pri izbiri ukrepov gledajo, da je razpon teh ukrepov prilagojen za vse oblike družin.

Prvi trije ukrepi so bili izbrani iz nabora obveznih ukrepov.

#### 1. Informacijske platforme

Ta ukrep zajema uvedbo stalne rubrike v internem časopisu Časomer, ki je namenjena usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih in njihovih družin. Zaposlene želijo spodbujati k temu, da bi sami pisali v rubriko in s tem delili mnenja z ostalimi zaposlenimi. Skozi čas želijo podobno rubriko uvesti tudi na spletu (Časomer, 2007).

#### 2. Izdaja brošure

Z izdajo brošure so želeli zaposlene seznaniti z možnostmi, ki jih ponuja certifikat Družini prijazno podjetje in njegovi ukrepi ter predstaviti različne načine usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

#### 3. Mnenjske raziskave

S pomočjo mnenjskih raziskav so želeli ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z usklajevanjem dela in družine ter v kolikšni meri koristijo že uveljavljene ukrepe in kakšne so njihove želje za prihodnost. S pomočjo mnenjskih raziskav so opravili analizo realizacije novih ukrepov.

Poleg omenjenih treh obveznih ukrepov so sprejeli tudi štiri dodatne ukrepe:

#### 4. Odnosi z javnostmi

Izbrani ukrep so izbrali predvsem zaradi želje promoviranja certifikata med njihovimi zaposlenimi kot tudi širšim javnim okoljem.

#### 5. Izmensko delo

Pri načrtovanju izmenskega dela so želeli upoštevati tudi potrebe zaposlenih s predšolskimi otroci, kadar bi le to dopuščal delovni proces.

#### 6. Ukrepi za varovanje zdravja

Izbira tega ukrepa je bila izvedena na podlagi opažanj, da vsako leto vedno bolj narašča bolniška odsotnost zaposlenih. Želeli so narediti nekaj za varovanje zdravja zaposlenih, zato so razvili projekt promocije zdravja, ki je danes že zelo prepoznaven. V letu 2009 so prejeli drugo nagrado za HRM projekt, to je natečaj, ki ga vodi GV Planet. S tem ukrepom želijo

pokriti predvsem starejšo populacijo družin z ozaveščanjem zdravega načina življenja. Imajo tudi telefonsko linijo z nasveti zdravnika. Ukrep se je izkazal za zelo praktičnega, saj so ga lahko nadgradili in uvedli dodatne ugodnosti. Projekt promocije zdravja je bil zelo dobro sprejet in je zato prejel pozitivne kritike zaposlenih.

#### 7. Sistem vključevanja po daljši odsotnosti

Dokončno je bil uveden aprila 2010. Pozornost je namenjena predvsem mamicam, ki se vračajo s porodniškega dopusta. S pomočjo sodelavcev želijo pomagati pri ponovnem vključevanju zaposlenega v delovni proces ter mu s tem omogočiti lažjo vrnitev na delovno mesto.

Ker želijo v Mercatorju v naslednjem letu pridobiti polni certifikat, so sprejeli štiri nove ukrepe, ki jih bodo uvedli v naslednjem časovnem obdobju. Ti ukrepi so:

##### 1. Dan plačanega dopusta za starše prvošolčkov

S prvim septembrom imajo zaposleni z prvošolcem možnost koriščenja dopusta na prvi šolski dan.

##### 2. Čas za uvedbo otroka v vrtec

V tednu, ko se uvaja otroka v vrtec ima zaposleni možnost fleksibilnega delovnega časa.

##### 3. Ustanovitev športnega društva Mercator

Društvo je bilo ustanovljeno 22. junija 2010. V prvem obdobju bo to samo športno društvo, kasneje pa se bodo uvajale tudi kulturne dejavnosti. Te ugodnosti bodo lahko koristili tako zaposleni kot tudi njihovi družinski člani.

##### 4. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na temo socialnih veščin

Vodje v operativi želijo usposablјati z namenom dojemanja pomembnosti usklajevanja socialnih veščin. Vodje se morajo zavedati kako pomembno je usklajevanje družine in poklicnega življenja.

#### **4.5 Težave pri implementaciji družini prijaznih programov v podjetju Mercator**

Mercator se je pri implementaciji družini prijaznih programov srečaval z nekaterimi težavami med katerimi je tudi izmensko delo, ki je bilo izbrano na podlagi svetovanja zunanje strokovne sodelavke. Svetovalka jim je priporočala naj izberejo ukrep, ki vključuje in ima težo tudi za zaposlene. To je bil tudi eden izmed pogojev za pridobitev osnovnega certifikata.

Namesto izmenskega dela so uvedli osem drugih dodatnih ukrepov, s katerimi so želeli kompenzirati ukrep izmenskega dela. Poleg tega so izvedli anketo med zaposlenimi, kjer se je prav tako izkazalo, da kljub temu, da ukrep izmenskega dela ni uveden, zaposleni prepoznavajo podjetje in svojo poslovno enoto kot družini prijazno enoto. Tudi starejši zaposleni so se strinjali, da ne bi bilo pravično do njih, če bi se to izvajalo saj takrat ko so imeli oni mlajše otroke teh ugodnosti ni bilo. Pravično je, da se breme v trgovini razdeli in da zaposleni delujejo kot tim. Ukrep izmenskega dela se zato ne izvaja, neformalno pa vseeno nastopa tam, kjer je le to mogoče. Tudi s strani sindikata so prejeli neformalno potrditev, da

se strinjajo z njihovo odločitvijo in so ravno tako mnenja, da bi bila uvedba tega ukrepa krivična predvsem za starejše zaposlene.

Problem, ki se pojavlja še naprej je, da ukrep izmenskega dela še danes ne morejo opredeliti kot neformalni ukrep, saj Ekvilib tega ne dovoli. V primeru, da postanejo nosilec polnega certifikata morajo vse izbrane ukrepe osnovnega certifikata, vključno z izmenskim delom, voditi še naprej v prihodnosti.

V Mercatorju so pričakovali, da bodo izmensko delo lahko prilagodili trgovinskemu načinu dela. Po treh letih ugotavljajo, da Ekvilib strogo vztraja pri natančno določenih pravilih, kjer ni možne prilagoditve. Izbiro tega ukrepa zato danes obžalujejo in ga ponovno ne bi izbrali, saj podjetje Mercator ni trgovina ampak trgovinska dejavnost, kjer je zelo težko zagotoviti staršem predšolskih otrok izključno dopoldansko delo, saj bi bili s tem nepravilni do drugih oblik družine.

Nekateri drugi problemi s katerimi so se srečevali v podjetju Mercator so tudi nejasni oziroma presplošni in neotipljivi ukrepi, med katerimi izstopa le ukrep za varovanje zdravja. Med zaposlenimi so promovirali izbrane ukrepe in naleteli tudi na negativen odziv predvsem na račun izmenskega dela. Prav zato so imeli težave z uvedbo tega ukrepa. Težave so imeli tudi pri oddaji končnega poročila, saj so s strani Ekviliba en teden pred oddajo poslali nova pravila in nove obrazce za končno poročilo in nove obrazce za izvedbeni načrt. Kot slabost samega Ekviliba lahko izpostavimo nerazumevanje različne velikosti podjetij in števila zaposlenih, saj so njihovi obrazci bolj prilagojeni manjšim podjetjem z manj zaposlenimi. Mercator ima s 13.000 zaposlenimi svoj ustaljen način dela, ki ga zaradi same velikosti podjetja ni mogoče spreminjati v zelo kratkem času. Kot slabost bi omenil tudi katalog ukrepov, ki je zelo splošen. Katalog ni prilagojen dejavnostim podjetij in se ne ozira na velikost podjetja ter število zaposlenih. Iz Mercatorja so že mnogokrat poslali pripombe na Ekvilib, vendar do sedaj ni opaznega odziva. Inštitut jim je sporočil samo to, da bodo v prihodnje poskušali upoštevati njihove pripombe.

V Mercatorju so mnenja, da večjih koristi ni prav zaradi slabo pripravljenih ukrepov. S strani inštituta so pričakovali bistveno večjo strokovno podporo, tudi v smislu delavnic, ki žal potekajo samo enkrat letno. Mnogokrat tudi takrat svetovalci ne znajo odgovoriti na vsa vprašanja. Prav tako s strani Ekviliba prejemajo premalo informacij, ki bi koristile pri lažjem uvajanju in izvajanju ukrepov. Pri uvedbi nekaterih ukrepov Ekvilib zahteva ogromno birokracije, ki za Mercator ni sprejemljiva, zato nekaterih zelenih ukrepov v prihodnosti ne bodo sprejeli. Menim, da je podjetje Mercator velika referenca za certifikat Družini prijazno podjetje in da bi se Ekvilib zato lahko bolj potrudil za kakovostnejše in boljše sodelovanje.

Finančne koristi uvedbe certifikata niso tako otipljive, opazne pa so pri ukrepu promocije zdravja, ki so ga začeli izvajati aprila 2009. Po slabih devetih mesecih izvajanja so uspeli zajezi naraščanje bolniške odsotnosti zaposlenih. Bolniška odsotnost zaposlenih je od leta 2006 vsako leto naraščala za 20 odstotkov. V letu, ko so uvedli ukrep promocije zdravja pa

jim je uspelo bolniško odsotnost zajezi in s tem doseči zadani cilj zmanjšanje bolniške odsotnosti.

## SKLEP

Zaposleni so pri svojem delu na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti le, če so zadovoljni. Zadovoljstvo na delovnem mestu prispeva k večji kakovosti, zavzetosti, kreativnosti in uspešnosti. Povečuje kakovost medsebojnih odnosov in s tem izboljšuje tudi kakovost življenja. Podjetje, ki se zaveda pomena kvalitetnega življenja svojih zaposlenih in kaže svoj družbeno odgovoren odnos do širše družbe lahko z uvedbo družini prijaznih programov pridobi veliko prednosti. Z uvedbo družini prijaznih programov se poveča motivacija zaposlenih in pripadnost podjetju. Poveča se produktivnost in zadovoljstvo, zmanjšuje se stres na delovnem mestu, poleg tega pa podjetje uživa tudi boljši ugled v družbi.

V Sloveniji so 14. maja 2007 podelili prvih 32 certifikatov Družini prijazno podjetje, med katerimi ga je prejelo tudi podjetje Mercator. Že pred samo uvedbo programa je bilo v Mercatorju vpeljanih kar nekaj ukrepov s katerimi so pozornost namenili zaposlenim in njihovim družinam. V obdobju treh let so uvedli sedem ukrepov s katerimi izražajo skrb za zadovoljstvo in zdravje zaposlenih. Finančne koristi uvedbe certifikata so že opazne pri promociji zdravja, ki so jo začeli uvajati aprila 2009. Po slabih devetih mesecih uspešnega izvajanja jim je uspelo zajezi naraščanje bolniške odsotnosti in s tem doseči zadani cilj. Izmed izbranih ukrepov bi izpostavil le izmensko delo, ki se je v podjetju Mercator izkazalo kot slaba izbira ukrepa, saj ga danes, če bi se lahko ponovno odločali za izbiro ukrepov, ne bi izbrali.

V diplomski nalogi sem želel izpostaviti težave s katerimi se srečujejo podjetja ob uvedbi in izvajanju ukrepov. Bistven problem vidim v tem, da podjetje izbranih ukrepov ne more zamenjati oziroma kompenzirati z drugimi uvedenimi ukrepi. Prav tako je slabost tudi ta, da so ukrepi presplošni in bolj prilagojeni manjšim in ne velikim podjetjem. Ukrepi za zaposlene niso tako otipljivi zato je ekonomske koristi težko izmeriti in opaziti. Posledično to vodi do razmisleka podjetij o smotrnosti porabe časa in denarja za uvedbo certifikata. Razočaral me je tudi Ekvilib, ki s svojim delom ne zagotavlja najboljših pogojev za uvedbo in izvajanje ukrepov.

S pisanjem diplomske naloge sem pridobil realno sliko o certifikatu Družini prijaznih programov in samem izvajanju ukrepov. Veseli me, da število podjetij, ki se odločijo za uvedbo certifikata narašča, saj to pomeni, da jim ni vseeno za svoje zaposlene. Želim si, da bi bilo takih podjetij čim več in da bom v prihodnosti tudi sam lahko delal v podjetju, ki je družini prijazno.



## LITERATURA IN VIRI

1. Beauregard, A., T. & Lesley, C., H. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19 (1), 9-22.
2. Best Practice, Beruf und familie. (2010). Najdeno 9. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=26>
3. Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). Management practices, work-life balance, and productivity: a review of some recent evidence. *Oxford review of economic policy*, 25 (1) 457-582.
4. Burke, J., R. (2010). Managers, balance, and fulfilling lives. *Gender in Management: An International Journal*, 25 (2), 86-90.
5. Clifton, J., T. & Shepard, E. (2004). Work and family programs and productivity. *International Journal of Manpower*, 25 (8), 714-728.
6. Commission of the european communities, Communication from the commission concerning corporate social responsibility (2002). Najdeno 24. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.pcnitalia.it/documenti/comunicazione-commissione-2002-su-csr>
7. Časomer. (2007). Časopis Mercator, d.d. Številka 5.
8. Ekvilib, Družbena odgovornost. (2010). Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.ekvilib.org/>
9. European Coalition for Corporate Justice, European framework for corporate social responsibility (2010). Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.corporatejustice.org/green-paper-on-corporate-social,013.html>
10. Florjanc, M., G. (2010). Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu [www.si-part.si/.../Predstavitev%20pridobitve%20certifikata\\_%20MOZINA%20FLORJANC.ppt](http://www.si-part.si/.../Predstavitev%20pridobitve%20certifikata_%20MOZINA%20FLORJANC.ppt)
11. Giardini, A. & Kabst, R. (2010). Effects of work-family human resource practices: a longitudinal perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 2079-2094.

12. Hein, C. (2005). Reconciling work and family responsibilities: Practical ideas from global experience. Geneva: International Labour Organisation.
13. Heraty, N., Morley, J., M. & Cleveland, N., J. (2008). The work-family dyad: multi-level perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), 477-483.
14. Hyman, J. & Summers, J. (2004). Work-life employment practices in the modern economy. P. *University of Stirling*, 33 (4), 418-429.
15. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Javni poziv za pridobitev Certifikata Družini prijazno podjetje v letu 2010. (2010). Najdeno 27. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>
17. Kanjuo M., A., Černigoj, S., N., Stropnik, N. & Žaucer, Š., B. (2007). *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Kenda R. (2009). Certifikat Družini prijazno podjetje (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Kušlan, K., A. (b.l.). Certifikat »Družini prijazno podjetje« – poklicno in družinsko življenje z roko v roki. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/clanki/ID070513.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID070513.doc)
20. Lyonette, C. & Crompton, R. (2008). Report on an international conference on gender, class, employment and family. *Equal Opportunities International*, 27 (8), 709-714.
21. O Mercatorju. Najdeno 17. junija 2010 na spletnem naslovu [http://www.mercator.si/o\\_mercatorju](http://www.mercator.si/o_mercatorju)
22. Pogodba o vključitvi v postopek za pridobitev osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«. (2010). Najdeno 9. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pogodba\\_osnovni\\_2010\\_1\\_akk.pdf](http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pogodba_osnovni_2010_1_akk.pdf)
23. Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje" za leto 2010. (2010). Najdeno 27. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pravila\\_2010\\_1\\_akk\\_1.pdf](http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pravila_2010_1_akk_1.pdf)

24. Predstavitev pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje. (2009). Najdeno 27. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/predstavitve/>
25. Rener, T., Sedmak, M., Švab, A., Urek, M. (2006). *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Annales.
26. Skupina Mercator. Najdeno 17. junija 2010 na spletnem naslovu [http://www.mercator.si/o\\_mercatorju/skupina\\_mercator](http://www.mercator.si/o_mercatorju/skupina_mercator)
27. Statistični Urad Republike Slovenije. (2010). Najdeno 9. junija 2010 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/metodologija\\_eu-silc\\_anketa.asp](http://www.stat.si/metodologija_eu-silc_anketa.asp)
28. Vehovar V. & Robinšak M. (2001). Teledelo in informacijska - telekomunikacijska tehnologija pri delu. *Ljubljana: Center za metodologijo in informatiko Fakultete za družbene vede – Projekt RIS, 2001.*
29. Veiga, F., J., Baldrige, C., D. & Eddleston, A., K. (2004). Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Human Resource Management Review*, 14 (3), 337-351.
30. Yanadori, Y. & Kato, T. (2009). Work and family practices in Japanese firms: their scope, nature and impact on employee turnover. *Human Resource Management*, 20 (2), 439-456.
31. Žaler, Jasna. (2010a). Delo in družina: kako ujeti pravo ravnovesje. *Aktiv.si*, 05, str. 6-7.
32. Žaler, Jasna. (2010b). Vse več družini prijaznih podjetij. *Aktiv.si*, 05, str. 8-9.

## **PRILOGE**

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam prejemnikov osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje« .....	1
Priloga 2: Povzetek intervjuja v Mercatorju .....	3

## Priloga 1: Seznam prejemnikov osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje



1. AJM, okna-vrata-senčila d.o.o., Pesnica pri Mariboru
2. Andragoški zavod Maribor- Ljudska univerza, Maribor
3. Domenca d.o.o., Jesenice
4. Družina d.o.o., Ljubljana
5. e-Študentski servis, ŠS d.o.o., Ljubljana
6. Helios Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, Domžale
7. IBM Slovenija d.o.o., Ljubljana
8. Infotehna d.o.o., Novo mesto
9. Inštitut Jožef Štefan, Ljubljana
10. Intera d.o.o., Ptuj
11. Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o., Ljubljana
12. Kopa Golnik, Golnik
13. Lek farmacevtska družba d.d., Ljubljana
14. Ljudska univerza Ptuj, Ptuj
15. Medvešek Pušnik, Borzno posredniška hiša, d.d., Ljubljana
16. Mikro+Polo d.o.o., Maribor
17. Org.Tend d.o.o., Maribor
18. PIC- Pravno informacijski center nevladnih organizacij, Ljubljana
19. Pinus, tovarna kemičnih izdelkov d.d., Rače
20. Planet GV, d.o.o., Ljubljana
21. Poslovna skupina Sava, Kranj
22. Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana
23. Racio, Družba za razvoj človeškega kapitala d.o.o., Celje
24. Racio Social, zavod za razvoj socialnih in zaposlitvenih programov, Celje
25. Si.mobil, d.d., Ljubljana
26. Tero d.o.o., Pameče, Slovenj Gradec
27. TI, d.o.o., Jesenice
28. TOM, tovarna opreme d.d., Mokronog
29. Unija, računovodska hiša, d.d., Ljubljana
30. Fakulteta za kmetijstvo, Univerza v Mariboru, Maribor
31. Ydria Motors, d.o.o., Cerknica
32. Zavarovalnica Maribor d.d., Maribor
33. Abbott Laboratories družba za farmacijo in diagnostiko d.o.o.
34. COLOR, industrija sintetičnih smol, barv in lakov, d.d.
35. Družba KOSTAK komunalno stavbno podjetje, d.d.
36. Elektro Ljubljana, podjetje za distribucijo električne energije, d.d.
37. GlaxoSmithKline, d.o.o.
38. Halcom d.d.

39. Hermes Softlab, d.d.
40. Mobitel, d.d.
41. IMAS, d.o.o.
42. S&T Slovenija d.d.
43. Siemens, d.o.o.
44. SRC sistemske integracije d.o.o.
45. Telekom Slovenije, d.d.
46. TURIZEM KRAS, destinacijski management, d.d.
47. Varstveno delovni center Polž Maribor
48. Vizija računovodstvo d.d.
49. Zavod za zdravstveno varstvo Maribor
50. Abanka Vipa d.d.
51. Cimos TAM Ai, d.o.o.
52. Elektro-Slovenija, d.o.o.
53. Holding slovenske elektrarne d.o.o.
54. IOLAR d.o.o.
55. Javni zdravstveni zavod Splošna bolnišnica Brežice
56. Kapitalska družba, d.d.
57. Kemijski inštitut
58. Ljubljanske mlekarne, d.d.
59. Republika Slovenija, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve
60. Petrol d.d., Ljubljana

## Priloga 2: Povzetek intervjuja v Mercatorju

Intrevju sem opravil dne 23. julija 2010 z gospo Natašo Jelovčan, ki je v Mercatorju zaposlena kot vodja službe za dialog med zaposlenimi.

### **Ob pričetku bi vas prosil da se predstavite in mi opišete vaše delovno mesto v Mercatorju.**

Sem Nataša Jelovčan, vodja službe za dialog med zaposlenimi, ki je ena izmed treh služb znotraj kadrovskega sektorja. Naša služba pokriva certifikat Družini prijazno podjetje. V Mercatorju sem pričela delati leta 2003 kot pripravnica v kadrovski službi. Nato sem pet let delala kot strokovna sodelavka za izobraževanja. Po končanem porodniškem dopustu sem si zaželela spremembe in ravno ko sem se vračala s porodniškega dopusta se je kadrovski sektor reorganiziral in izoblikoval delovno mesto na katerem delam še danes. Na tem delovnem mestu sem do letošnjega januarja delala kot strokovna sodelavka, z reorganizacijo celotnega Mercatorja pa sem prevzela vodenje te službe, ki jo opravljam od prvega januarja letošnjega leta.

### **Bi želeli omeniti kakšno posebnost Mercatorja.**

Posebnost je gotovo ta, da smo največje trgovsko podjetje v Sloveniji. Smo pretežno ženski kolektiv, saj imamo v naših vrstah zaposlenih kar od 8000 do 9000 žensk. Večina žensk je zaposlenih v operativi, torej v naši maloprodaji. Zaposlene sodelavke imamo tudi v gostinstvu, proizvodnji in na drugih področjih. V povprečju so naši zaposleni stari 42 let. Imamo tudi veliko zaposlenih, ki imajo manjše predšolske otroke oziroma otroke do šestega leta starosti.

### **Je bil to tudi eden izmed glavnih razlogov za uvedbo certifikata?**

Mi smo bili prva generacija, ki je pristopila k postopku pridobitve certifikata. Ko smo v podjetje prejeli obvestilo smo ga preučili in se odločili za pristopitev in sodelovanje predvsem zato, ker smo pretežno ženski kolektiv.

### **Lahko rečemo, da ste se za certifikat odločili samo zaradi vaših zaposlenih ali tudi zaradi kakšnih drugih dejavnikov?**

Sam certifikat do zunanje javnosti malenkostno dviguje ugled podjetja, kar je bil tudi eden izmed razlogov. Bistveni, poglobitveni razlog je bil ta, da skozi certifikat Družini prijazno podjetje sprejmemo dodatne ukrepe, s katerimi lahko izrazimo dodatno skrb za naše zaposlene. Skozi certifikat smo želeli razviti dodatne načine motiviranja naših sodelavcev predvsem zaradi tega, ker smo tudi pretežno žensko podjetje. Zavedamo se, da družina nista samo mož in žena z manjšimi otroci, zato skozi certifikat namenjamo skrb tudi starejšim družinam, predvsem z ukrepom varnosti in zdravja pri delu. Pri izboru ukrepov smo bili pozorni tudi na to, da je razpon ukrepov možen za celotno družino. Večkrat se zdi, da se v



javnosti pojavlja mnenje, da je podjetje družini prijazno le, če nudi ogromno dodatnih ugodnosti družinam s predšolskim otroci. To je napačna interpretacija saj družino sestavljajo tudi ostale oblike družine.

### **Kakšna so bila pričakovanja zaposlenih in podjetja pred uvedbo certifikata?**

Kakšna so bila pričakovanja zaposlenih ne vemo, saj smo se s certifikatom pred uvedbo ukvarjali predvsem v kadrovskem sektorju. Pričakovali smo predvsem bistveno večjo podporo certifikatorja Ekvilib, ki nudi tudi strokovno pomoč. Leta 2007, ko smo pristopili k certifikatu tega nismo poznali in nismo imeli nikakršnih izkušenj. Tudi projektna skupina, ki je sodelovala pri uvedbi certifikata, se je znašla pred novo vlogo. Prav tako nismo vedeli kakšne ukrepe naj izberemo. Šele sedaj, po treh letih smo dobili to izkušnjo, da vemo kaj lahko pričakujemo in kaj je smiselno za naprej. Ob začetku smo se predvsem učili, kar se je pokazalo tudi pri izboru ukrepov, saj smo si za enega izmed ukrepov izbrali tudi izmensko delo. Pri tem ukrepu takrat nismo pričakovali, da ga ne bomo mogli bolj prilagoditi za trgovino. Po treh letih ugotavljamo, da Ekvilib strogo vztraja pri tem, da mora biti vse tako kot je v katalogu zapisano. V kolikor bi se lahko še enkrat odločali tega ukrepa ne bi sprejeli. Ekvilib enostavno ne razume, da mi nismo trgovina ampak trgovinska dejavnost, kjer je zelo težko zagotoviti staršem s predšolskimi otroci izključno dopoldansko delo ravno zaradi tega, ker si nepravilno do drugih oblik družine. Lahko rečem, da je bila izbira ukrepa izmensko delo največja napaka.

### **Ali po sprejetju določenega ukrepa le tega ni več moč zavrni?**

Ne. Ko ukrep sprejmeš ga moraš peljati naprej. Mi smo namesto izmenskega dela uvedli osem dodatnih ukrepov s katerimi bi kompenzirali izmensko delo. Prav tako smo izvedli anketo med zaposlenimi, kjer se je ravno tako izkazalo, da kljub temu, da ta ukrep ni uveden, zaposleni zaznavajo podjetje kot družini prijazno podjetje. Ugotovili smo tudi, da se predvsem starejši zaposleni strinjajo, da izmensko delo ne bi bilo pošteno do njih, saj v tistem času, ko so imeli sami mlajše otroke teh ugodnosti ni bilo. Edino pravično je, da se breme v trgovin razdeli in da zaposleni med seboj delujejo kot tim. Prejeli smo povratno informacijo, da se to sicer neformalno izvaja kjer je le to možno, saj se zaposleni med seboj dogovarjajo in solidarno razporejajo svoj delovni čas. Tudi iz strani sindikata smo dobili sicer neformalno potrditev, da se s tem strinjajo. Tudi oni so mnenja, da bi bili z uvedbo izmenskega dela bolj krivični. Po vsem tem smo ugotovili, da izmenskega dela na žalost ne moremo izvajati. Mi smo ga želeli opredeliti kot neformalnega, torej da ga imamo in se v praksi izvaja, vendar Ekvilib tega ne dopušča. Če dobimo potrditev tudi za polni certifikat moramo teh sedem ukrepov, ki smo jih sprejeli ob osnovnem certifikatu, peljati še naprej.

### **Kakšen je bil postopek pridobitve certifikata?**

Sam postopek določa Ekvilib oziroma njihova revizorska hiša in je enak za vsa podjetja. Ob pričetku smo morali oddati nominacijski obrazec ter sestaviti projektno skupino skladno s celotnim vzorcem zaposlenih. Prvotno je skupino sestavljalo 12 zaposlenih iz različnih področji. Projektna skupina se je v tej sestavi dobila dvakrat z zunanjo presojevalko inštituta,

kjer so skupaj z njo pregledali celotni katalog ukrepov. Na drugi delavnici je bil izdelan nabor ukrepov, ki bi bil sprejemljiv za Mercator in se je nato prebral upravi. Uprava je nato izmed desetih predlaganih izbrala sedem ukrepov, ki smo jih kasneje tudi sprejeli. Potrebno je bilo izbrati tri osnovne in pa štiri dodatne ukrepe.

### **Katere ukrepe ste izbrali in zakaj?**

Ukrepi, ki smo jih izbrali za osnovni certifikat so bil: informacijske platforme, izdaja brošure in osnovne raziskave. Ti so osnovni ukrepi. Odnosi z javnostmi, izmensko delo, ki sem ga že omenila, ukrepi za varovanje zdravja in pa sistem pomoči po daljši odsotnosti, predvsem sodelavk po porodniški, pa so štirje dodatni ukrepi. Tri smo izbrali iz nabora obveznih ukrepov, četrti ukrep, odnosi z javnostmi, pa smo izbrali predvsem zaradi tega, ker certifikat promoviramo med našimi zaposlenimi in ostalo širšo javnostjo. Izmensko delo smo izbrali predvsem zaradi svetovanja zunanje presojevalke, ki nam je predlagala, da izberemo vsaj en ukrep, ki bo imel težo za naše zaposlene. V bistvu nam je vse skupaj predstavila tako, da če si ne izberemo enega takega ukrepa ne bomo dobili certifikata. Za polni certifikat smo imeli dve notranji presojevalki in nismo sodelovali z Ekvilibom. Tako smo po lastni presoji in na podlagi lastnih izkušenj izbrali ukrepe za polni certifikat. Šesti ukrep, ukrep za varovanje zdravja, smo izbrali zato, ker smo opazili, da nam v zadnjih treh letih narašča bolniški absentizem. Tukaj smo videli priložnost, da lahko naredimo nekaj za varovanje zdravja naših zaposlenih in iz tega ukrepa se je razvil projekt promocija zdravja. Projekt je že kar znan, lansko leto pa smo za promocijo zdravja prejeli tudi drugo nagrado natečaja, ki ga vodi GV planet. Sama promocija zdravja ima devet ukrepov. Predvsem s šestim ukrepom varovanja zdravja pokrivamo to starejšo populacijo. Veliko vlagamo v ozaveščanje zdravega načina življenja, omogočamo nasvete zdravnika in imamo redno rubriko v našem časopisu. Največ delamo na tem projektu, saj se je izkazal za najbolj praktičnega in možnega za nadgradnjo. Sistem vključevanja po daljši odsotnosti je bil dokončno uveden letošnjega aprila. Največ pozornosti se namenja mamiciam, ki se vračajo s porodniškega dopusta. Izhajamo iz dejstva, da se v 12 mesecih odsotnosti zaposlenih procesi in načini dela spremenijo. Med porodniškim dopustom je v kontaktu s sodelavci, ki jo obveščajo o spremembah in ji kasneje tudi pomagajo, ko se vrne na delo. Temu je namenjen tako imenovani boter, ki zaposleno seznanj z novostmi in ji pomaga pri ponovnem uvajanju na delovnem mestu. Prav tako zaposlena en mesec pred iztekom porodniške prejme obvestilo iz kadrovske službe. Prijazno jo seznanijo, da se ji porodniška izteka in jo prosijo, naj se udeleži sestanka s svojim nadrejenimi. Zaposleno se obvesti tudi o morebitnih spremembah na delovnem mestu. Med porodniško odsotnostjo se jo lahko tudi premesti na kako drugo podružnico, vendar se njene delovne naloge ne spremenijo.

### **Kakšen je bil odziv oziroma sprejetje zaposlenih na sprejete ukrepe?**

Najbolj otipljiv ukrep je varovanje zdravja. Med zaposlenimi je največ slabe volje povzročilo izmensko delo. Sam projekt promocije zdravja je bil zelo dobro sprejet, saj so s strani zaposlenih prihajale zelo pozitivne kritike. Izmensko delo je povzročilo več nevšečnosti in ga danes še enkrat ne bi sprejeli. Vsi ostali ukrepi so bili dobro sprejeti. Imamo tudi Lumpi paket

za novorojence, ki je med zaposlenimi zelo dobro sprejet. Zaposleni ob rojstvu otroka prejme Lumpi paket s pripomočki za dojenčka. To je le eden izmed osmih dodatnih ukrepov za katere nimamo izvedbenega načrta in katere smo uvedli kot kompenzacijo izmenskemu delu.

### **Ali so ti dodatni ukrepi kje zapisani?**

Zapisani so v naših internih dokumentih. Za Lumpi paket je bil izdan sklep uprave, prav tako za počitniške kapacitete in delovno navodilo. Omogočili smo več dopusta za mlajše, izboljšana je kolektiva pogodba. Uvedli smo tudi program za planiranje delovnega časa. Ta omogoča, da se delo lahko lažje in hitreje razporedi tako, da so zaposleni obveščeni o razporedu dela že en mesec vnaprej. Uvedli smo nekaj dodatnih ukrepov, vendar ne vemo ali nam jih bo revizorski svet priznal kot uspešno kompenzacijo izmenskemu delu.

### **Ali želite nadaljevati oziroma pridobiti polni certifikat in kateri so dodatni ukrepi, ki jih boste pri tem sprejeli?**

Triletno obdobje osnovnega certifikata se je izteklo 15. maja. Do 15. junija smo istočasno oddali končno poročilo treh let in pristopili k postopku za pridobitev polnega certifikata. Vsekakor imamo željo ohraniti certifikat predvsem z namenom, da pridobimo tudi več svobode pri odločanju izbire ukrepov. V ta namen smo usposobili tudi dve notranji presojevalki. Ti dve sodelavki sta letos že vodili projektno skupino tako da smo dejansko ukrepe, ki smo jih izbrali, izbrali na osnovi lastnih izkušenj in lastnih potreb, brez zunanjih posredovanj. Moram priznati, da imamo ogromne težave z Ekvilibom. Letos smo že pripravili končno poročilo, uprava nam je že vse potrdila, vendar so en teden pred oddajo gradiva iz inštituta poslali nova pravila, nove obrazce za končno poročilo in nove obrazce za izvedbeni načrt. Ekvilib enostavno ne razume, da mi nismo imetnik certifikata, ki ima pet zaposlenih, ki se lahko čez noč prilagodijo, ampak da smo veliko podjetje s 13.000 zaposlenimi, ki ima svoj ustaljen način dela. Ravno tako je pri katalogu ukrepov. Katalog ukrepov je zelo splošen, ni prilagojen po dejavnostih in ni prilagojen po velikosti podjetja. Katalog je enak za vse, ne glede na to ali podjetje dela v strojništvu v trgovini in ali ima pet, deset ali 13.000 zaposlenih. Mi na Ekvilib vztrajno pošiljamo pripombe, vendar do sedaj razen tega, da bodo v bodoče upoštevali naše pripombe, nismo prejeli kakšnega pametnega predloga sprememb. Iz njihove strani smo pričakovali bistveno večjo podporo tudi kar se tiče delavnic. Na leto je le ena delavnica in tudi tam enostavno ne znajo odgovoriti na vsa vprašanja. Izhajajo iz nekega povprečja, saj so večina njihovih imetnikov certifikata manjša podjetja in nimajo razpona znanja ter ne dojamejo veličine našega podjetja. V bodoče pričakujemo, da se bo katalog ukrepov spremenil in nam s tem tudi več ponudil. Če bi bil katalog boljši bi lahko tudi mi uvedli boljše ukrepe. Letos smo imeli v naboru dvanajst ukrepov. Na koncu smo ugotovili, da bi si s sedmimi ali šestimi ukrepi dobesedno zagrenili življenje samo zaradi birokracije, ki jo zahteva Ekvilib. Ni problem na naši strani, saj bi mi uvedli ukrepe, če bi bili praktični in koristni za naše zaposlene. Na žalost pa Ekvilib vztraja pri svojih pravilih.

### **Kaj pa, če bi te ukrepe sprejeli neformalno?**

Mi ponavadi sprejememo neformalne ukrepe, ki so res koristni in praktični. Za potrebe polnega certifikata bomo sprejeli štiri ukrepe, da zadostimo zahtevam inštituta. Vse dodatne ukrepe, ki bodo produkt tega, pa bomo uvedli neformalno. Moram priznati, da tukaj res pogrešamo širino Ekviliba, da bi dojeli, da nismo vsa podjetja enaka.

### **Ali se je sodelovanje z Ekvilibom kaj izboljšalo skozi ta tri leta?**

Jaz sem mnenja da ne. Prejemamo premalo informacij s strani inštituta. Smo na njihovi mailig listi, vendar dobivamo eno obvestilo na dva meseca, kar je vsekakor premalo informacij in angažiranosti iz njihove strani. Tudi letos, ko smo jim poslali naše obrazce smo jim postavili tri jasna vprašanja za sprejete ukrepe, vendar nam na ta vprašanja niso znali odgovoriti oziroma smo od dveh različnih svetovalcev prejeli dva različna odgovora. Tukaj predvsem pogrešamo bistveno večjo strokovnost Ekviliba, saj bi nam morali zagotavljati podporo, ki pa je ni oziroma ni ustrezna. Tudi po treh letih, ko so si nabrali nekaj izkušenj, bi pričakovali, da bodo vnesli nekaj sprememb v katalog. Na žalost bistvenih sprememb v katalogu ni, kljub vsem opozorilom, ki smo jih pošiljali skozi ta tri leta. Za polni certifikat smo se odločili predvsem zaradi tega, ker vidimo možnosti izboljšave za naše zaposlene, vendar če bi se odločali izključno na osnovi izkušnje z inštitutom, se zanj ne bi odločili. Certifikat zahteva preveč časa in preveč finančnega vložka, kot pa koristi. Koristi pa ni predvsem zaradi slabo pripravljenih ukrepov. Si upam reči, da je Mercator ogromna referenca in da se tudi na inštitutu učijo z našo pomočjo, zato pritiskamo na njih in si želimo boljšega sodelovanja tudi z njihove strani.

### **Ali ste opazili kakšne finančne koristi certifikata oziroma kje bi bilo to po vašem mnenju najbolj opazno?**

Pri nas je to najbolj opazno pri promociji zdravja. Na tem področju smo začeli delati lansko leto aprila. Po slabih devetih mesecih delovanja nam je uspelo zajezičiti naraščanje bolniškega absentizma, tako da je to zagotovo finančna prednost. Kakšne druge finančne prednosti pa jaz tu ne vidim. Potrebno je vložiti veliko časa in truda pri širitvi miselnosti, da je podjetje družini prijazno. Letno v ta namen namenimo 65.000 evrov za vse ukrepe in ugodnosti, ki jih izvajamo. Tudi pri ukrepu zdravja, pri katerem sicer imamo finančne koristi smo seveda morali vložiti tudi lastni finančni vložek.

### **Ali imate kakšen podatek o tem, za koliko se je zmanjšal delež koriščenja bolniške odsotnosti?**

Leta 2008 je bila najvišja stopnja absentizma in sicer 3,47 odstotka. Stopnja absentizma nam je vsako leto, od leta 2006, naraščala za približno 20 odstotkov. Lansko leto, ko smo uvedli ta projekt zdravja, pa nam je stopnja absentizma padla na 3,45 odstotka, kar pomeni, da nam je uspelo absentizem zajezičiti, kar je tudi bil kratkoročni cilj promocije zdravja.

### **Kateri so naslednji ukrepi, ki jih boste sprejeli pri polnem certifikatu?**

Ko smo sprejemali izvedbeni načrt za polni certifikat, smo dodali nov ukrep oziroma ga letošnjega prvega septembra uvajamo. To je podaljšanje dopusta za starše prvošolčkov. Z naslednjim letom uvajamo tudi čas za uvedbo otroka v vrtec, ki bo našim zaposlenim omogočal možnost fleksibilnega dela za teden otrokovega uvajanja v vrtec. Naslednji ukrep, ki je bil sprejet je ustanovitev športnega društva Mercator. Društvo je bilo ustanovljeno 22. junija letošnjega leta. V prvem obdobju bo to zaenkrat le športno društvo, novembra ali decembra pa se bo to društvo začelo ukvarjati tudi z kulturno dejavnostjo. Družini prijazen ukrep bo predvsem zaradi tega, ker bodo imeli možnost koriščenja teh ugodnosti ne samo zaposleni ampak tudi njihovi družinski člani. Četrti ukrep je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na temo socialnih veščin. Usposobiti želimo predvsem vodje, da se zavedo kako pomembno in potrebno je obvladovanje socialnih veščin ter pomena usklajevanja družine in poklicnega življenja.

### **Ali ste zaposlene kaj izobraževali na temo certifikata in kako je potekalo obveščanje zaposlenih o certifikatu?**

Certifikat smo prejeli maja 2007 in v tistem mesecu je izšel naš interni časopis Časomer, preko katerega seznanjamo naše zaposlene, tako da je bil v tej majski številki objavljen prispevek na temo pridobitve certifikata. Navedeni so bili tudi vsi ukrepi in kaj ti ukrepi pomenijo. Moram pa priznati, da smo takrat že takoj prejeli negativno povratno informacijo naših zaposlenih. Kako smo lahko Družini prijazno podjetje, če delamo vikende in nedelje. Drugače je bil sam certifikat med zaposlenimi dobro sprejet, izdali smo tudi zloženko, ki jo je v lanskem letu vsak zaposleni dobil poleg plače, kjer smo navedli vse možne ugodnosti, ki jih zaposleni lahko koristi skupaj s svojo družino. To so počitniške kapacitete, dan Mercatorja, planinsko društvo ter druge razne bonitete. Zelo dobro je sprejet Lumpi paket, saj decembra vsako leto na podlagi sklepa uprave razdelimo okrog 350 Lumpi paketov. Vsi otroci naših zaposlenih do sedmega leta starosti prejmejo bon za Dedka mraza. Za vse večje aktivnosti, ki se uvedejo v podjetju, naše zaposlene izobražujemo preko poslovodskih ali direktorskih sestankov. Certifikat Družini prijazno podjetje smo predstavili na operativni ravni vsem vodjem. Ti so nato na poslovodskih sestankih širili to znanje in informacije med svoje podrejene tako, da je končni poslovodja prodajalce obvestil o novostih na sestanku. Poslužujemo se tudi e-oglasne deske. Zaposleni v operativi prejmejo obvestilo, ki ga natisnejo in izobesijo na vidno mesto, tako da so tudi ostali zaposleni seznanjeni z vsemi novostmi. Sedaj po treh letih lahko trdim, da so vsi zaposleni seznanjeni s certifikatom. Drugače pa bo v sklopu polnega certifikata v letu 2011 potekalo dodatno izobraževanje oddelčnih vodij. V sklopu osnovnega certifikata tega izobraževanja ni bilo, saj smo preveč truda in časa vložili v ukrepe. Dodatne pomoči s strani Ekviliba nismo prejeli, prav tako pa so bili ukrepi preveč splošni in ni bilo usmeritev po katerih bi lahko naše zaposlene izobraževali.

### **Ali ste v podjetju izvedli kakšno mnenjsko raziskavo na temo certifikata in ali imate kakšen podatek kakšen je delež koriščenja ugodnosti v vašem podjetju?**

Anketo smo morali zaradi poročanja Ekvilibu izvesti vsako leto. Letošnje leto smo anketo prvič izvajali preko intraneta. Spraševali smo zaposlene ali smatrajo podjetje oziroma organizacijsko enoto kot Družini prijazno podjetje. Zaposleni smatrajo podjetje kot družini prijazno, medtem, ko malenkostno manj smatrajo svojo enoto predvsem tam, kjer je pomanjkanje kadra in je bolj prisotno izmensko delo. Kar se tiče koriščenja ugodnosti, to zelo težko merimo. Najlažje ugotovimo koliko Lumpi paketov razdelimo, kolikšno je koriščenje bonov za Dedka mraza in koliko se koristijo počitniške kapacitete. Težje ovrednotimo koliko se koristijo ugodnosti promocije zdravja. Kot primer lahko navedem tečaj joge, ki je potekal v dvanajstih skupinah in v katerih je vadilo skupaj 180 naših zaposlenih.

**Zanima me če je sedaj po uvedbi opazno zmanjšanje delovnih ur zaposlenih ali je opazna tudi večja pripadnost podjetju in ali so zaposleni bolj motivirani in produktivni oziroma pazljivi pri delu z materiali?**

Pripadnost podjetju je zelo težko vrednotiti. V Mercatorju pripadnost podjetju merimo s pomočjo merjenja zadovoljstva zaposlenih. Lansko leto raziskave žal nismo izvedli, zato bi težko rekla kakšna je. Se bo pa izvajala letos oktobra in v njej je navedeno tudi vprašanje koliko sem pripaden podjetju Mercator z oceno od ena do pet. Kar se tiče delovnih ur želimo s sistemi evidentiranja ur doseči optimizacijo dela tako, da se ne dela več kot je potrebno. Težko pa bi rekla oziroma nikoli nismo spremljali tega podatka ali se je zaradi uvedbe certifikata to število opravljenih ur kakorkoli zmanjšalo. Kakršenkoli presežek nadur zaposleni lahko koristijo za opravljanje svojih osebnih opravkov. Lahko tudi za potrebe družine. Kar se pa tiče prihranka na materialu v Mercatorju že sedaj poteka projekt optimizacije poslovanja in tudi zaradi same gospodarske krize zelo pazimo pri delu z materialom na ravni celotnega podjetja.

**Zanima me kako nadzorujete potek koriščenja ugodnosti in ali imate zaposlenega, ki nadzoruje in skrbi, da so zaposleni obveščeni in jim hkrati pomaga in svetuje pri koriščenju ugodnosti?**

Sedaj v Mercatorju prav takšne kontaktne osebe, ki bi bila za to zadolžena, nimamo. Vse te ugodnosti, ki jih nudi certifikat Družini prijazno podjetje pokrivamo v kadrovskem sektorju. Prav tako krovno certifikat promoviramo v kadrovskem sektroju. V zloženkah, ki smo jih izdali, so bile pri posameznih ugodnostih navedene tudi direktne kontaktne osebe na katere se zaposleni lahko obrne. Drugače pa je prva kontaktna oseba na katero se zaposleni lahko obrne njegova kadovnica, ker le ona ve koliko ima še dopusta, kam se zaposleni vrača na delo in razpolaga z vsemi podatki. Je pa težko voditi celotno komunikacijo iz enega mesta predvsem zaradi tega ker smo veliko podjetje.

**Omenili ste negativni odziv nekaterih zaposlenih. Zanima me če ste prejeli tudi kakšen negativni odziv zaposlenih, ki nimajo otrok ali družine in zaradi tega niso upravičeni do nekaterih ugodnosti?**

Ker je bilo izmensko delo namenjeno izključno mladim družinam smo uvedli tudi promocijo zdravja tako, da je zaenkrat večina ugodnosti namenjena širokemu razponu zaposlenih. Drugače večjih pripomb na to temo nismo prejeli. Smo pa prejeli povratno informacijo, da bi

bilo nepravilno, če bi uvedli izmensko delo. Predvsem v tem smislu, da starejši zaposleni v preteklosti, ko so bili mlajši, takšnih ugodnosti niso imeli.

**V nekaterih člankih sem bral, da zaposleni v nekaterih podjetjih ne koristijo vseh ugodnosti oziroma ugodnosti ne želijo koristiti, ker se bojijo, da bo le to škodovalo njihovem ugledu in ogrozilo njihovo nadaljno karierno pot. Zanima me če imate kakšno informacijo ali je ta strah prisoten tudi pri vaših zaposlenih?**

Takšne informacije do sedaj iz strani naših zaposlenih še nisem dobila. Naši zaposleni radi koristijo naše ugodnosti, predvsem počitniške kapacitete, ki so vedno polno zapolnjene. Vse ugodnosti, ki jih mi ponujamo zaposleni radi koristijo in nikoli nismo opazili, da bi bil pri tem prisoten kakšen strah. Dobi pa vsak novozaposleni tudi zloženko, kjer je predstavljen certifikat Družini prijazno podjetje ter vse ugodnosti, ki jih lahko koristi.

**Zanima me ali se iskalci nove zaposlitve za delo v Mercatorju odločajo tudi na predpostavki, da ste Družini prijazno podjetje?**

Glede na to, da je zadnji dve leti težko dobiti službo si ne upam reči, da koga prepričamo ravno s certifikatom Družini prijazno podjetje. Mercator je bolj prepoznan kot socialno in varno podjetje, ki nudi stalno zagotovitev službe ter širok razpon dela.

**To so bila moja vprašanja. Zahvaljujem se vam za vse vaše odgovore, če bi želeli še kaj pripomniti se priporočam?**

Samo za konec bi še enkrat rada poudarila, da leta 2007, ko smo se spuščali v pridobitev certifikata mogoče nismo dobro vedeli, kaj nas čaka. Bili smo premalo izkušeni in se vrjetno ne bi odločili za teh sedem ukrepov temveč bi se odločili drugače. Prav tako smo bili preveč pod vplivom zunanje presojevalke. To se je pokazalo tudi letos, ko smo sami izbirali ukrepe in lahko rečem, da bodo ti štirje dodatni ukrepi za polni certifikat bistveno bolj širili promocijo Družini prijazno podjetje in bodo tudi bolje sprejeti.

**Še enkrat se vam zahvaljujem za vaš dragocen čas in vaše odgovore.**