

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**IMPLEMENTACIJA CERTIFIKATA »DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE« V  
PODJETJU SI.MOBIL D.D.**

**Ljubljana, junij 2008**

**URŠKA ŠIKOVEC**

## IZJAVA

Študent/ka Šikovec Urška izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## Kazalo

<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Integracija družini prijazne politike v podjetjih</b> .....	<b>2</b>
1.1 Opredelitev pojma družina .....	2
1.2 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja .....	6
1.3 Družbeno odgovorna podjetja so zaposlenim v pomoč pri usklajevanju njihovih obveznosti.....	7
1.4 Zakonska ureditev položaja zaposlenih žensk na trgu dela.....	10
1.4.1 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, 2002, ter ZDR–A, 2007).....	10
1.4.2 Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih (ZSDP, 2001) .....	11
1.4.3 Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM, 2002) .....	13
<b>2 Ovire in problemi žensk na trgu dela</b> .....	<b>14</b>
2.1 Stanje na trgu dela v Sloveniji.....	14
2.2 Problem diskriminacije .....	17
2.2.1 Poklicna segregacija.....	19
2.2.2 Spolna diskriminacija pri zaposlovanju .....	20
2.2.3 Spolna diskriminacija na delovnem mestu.....	21
2.2.4 Spolna diskriminacija pri plačilu za delo .....	22
2.3 Ovire žensk pri vzpostavljanju kariere.....	23
<b>3 Certifikat »Družini prijazno podjetje«</b> .....	<b>25</b>
3.1 Postopek pridobitve certifikata.....	26
3.2 Katalog ukrepov .....	28
3.3 Ekonomske koristi družini prijazne politike .....	29
3.4 Analiza stanja po pridobitvi prvih Osnovnih certifikatov v Sloveniji .....	31
<b>4 Implementacija certifikata »Družini prijazno podjetje« v podjetju Si.mobil d.d.</b> .....	<b>34</b>
4.1 Splošni podatki o Si.mobilu .....	34
4.2 Pridobitev in uvedba certifikata v podjetju .....	36
4.2.1 Proces pridobitve certifikata.....	36
4.2.2 Ukrepi in pričakovanja .....	37
4.2.3 Izvedba prvih sprememb v podjetju in odziv zaposlenih .....	40
<b>Sklep</b> .....	<b>41</b>
<b>Viri in literatura</b> .....	<b>44</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>1</b>

## **Kazalo tabel**

Tabela 1: Družine v Sloveniji po velikosti glede na število otrok .....	3
Tabela 2: Nujen, prvi pogoj za prvega/naslednjega otroka .....	4
Tabela 3: Tipi družin .....	5
Tabela 4: Število živorojenih otrok po zakonskem stanu staršev .....	5
Tabela 5: Stopnja delovne aktivnosti prebivalstva po spolu kot odstotek celotne aktivne populacije od 2. četrletja 2001 do 2. četrletja 2006 .....	14
Tabela 6: Delovno aktivno prebivalstvo po zaposlitvenem statusu in spolu, 2. četrletje leta 2002, 2004 in 2006 .....	15
Tabela 7: Delovno aktivno prebivalstvo po glavnih poklicnih skupinah in spolu, 2. četrletje 2006 .....	15
Tabela 8: Stopnja brezposelnosti po spolu .....	16
Tabela 9: Ali ste v zadnjem letu osebno doživeli katero od naštetih ravnanj na delovnem mestu in kako pogosto? .....	21
Tabela 10: Najpogostejši prihodnji ukrepi v organizacijah .....	33

## **Kazalo slik**

Slika 1: Povprečna starost matere ob rojstvu otroka .....	4
Slika 2: Otroci, rojeni v zakonski zvezi in izven nje .....	6
Slika 3: Pozitivni učinki uvedbe družini prijazne politike na zaposlene in podjetje .....	9
Slika 4: Stopnja brezposelnosti v obdobju 1993–2006 .....	16
Slika 5: Zaznavanje diskriminacije temelji na ... (EU-25) .....	17
Slika 6: Ali menite, da pripadnost določeni skupini ljudi dejansko predstavlja za ljudi prednost, ali jih prav zaradi tega postavlja v neenakovreden položaj v primerjavi z ostalimi?... ..	18
Slika 7: Najpogostejši razlogi za diskriminacijo pri odločanju med enakovrednim kandidatom za zaposlitev (EU 25, %) .....	19
Slika 8: Razlike med zaslužkom moških in žensk v EU-25 .....	23
Slika 9: Postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje« .....	26
Slika 10: Pridobitev osnovnega certifikata po korakih .....	27
Slika 11: Osrednji-prednostni cilji za podjetje .....	32
Slika 12: Število izbranih ukrepov po področjih aktivnosti .....	32
Slika 13: Vizija in poslanstvo podjetja .....	35
Slika 14: Starostna struktura v Si.mobilu konec leta 2007 .....	36

## **Kazalo prilog**

Priloga 1: Seznam prejemnikov osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje .....	1
Priloga 2: Primeri dobre prakse .....	2
Priloga 3: Poudarki iz Socialnega sporazuma za obdobje 2007-2009 .....	5

## Uvod

Zadnji podatki raziskave Slovensko javno mnenje 2003/04 prikazujejo, da sta delo in družina v očeh Slovencev še vedno dominantni vrednoti. Več kot 90 % anketirancev meni, da je družina v njihovem življenju zelo pomembna, čeprav ženske družino pogosteje kot moški ocenjujejo kot zelo pomembno vrednoto. Delo po stopnji pomembnosti nekoliko zaostaja za družino, vendar ga še vedno več kot polovica anketirancev ocenjuje za zelo pomembno vrednoto, razlik med spoloma pa tu skoraj ni (Toš, 2004, str. 5).

Prav enakovrednost obeh vrednot v življenju posameznika pogosto pripelje do težav, s katerimi se srečujejo predvsem mladi, ki skušajo v svojem življenju doseči dva pomembna osebna cilja. Eden od ciljev predstavlja zagotovljen finančni položaj, ki dandanes žal predstavlja tudi nujen pogoj za doseg vseh ostalih ciljev. V življenju večina ljudi na visoko mesto, če že ne na prvo, postavlja tudi srečno družinsko življenje.

Težko bi dokazali trditev, da se danes mladi zavestno ne odločajo več za starševstvo. Kljub odlašanju mladih in prelaganju starševstva na kasnejše življenjsko obdobje družina še vedno predstavlja osnovno celico družbe in pomembno vrednoto sodobnega sveta. Lahko trdimo, da bi se mladi prej zavestno odločili za starševstvo, če bi bili gospodarska klima in klima v podjetjih družini bolj naklonjeni. Čeprav je v Sloveniji skrb za dvig rodnosti ena izmed prioritetenih nalog vlade, pa se pogosto v praksi zgodi, da delodajalci še vedno iščejo možnosti, kako bi se izognili doslednemu izvajanju zakonov in predpisov s področja družini prijazne politike.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti izziv usklajevanja družinskih in delovnih obveznostih ter poiskati možno rešitev, ki bi pripeljala k večjemu zadovoljstvu vseh vpletenih strani: vlade, delodajalcev in zaposlenih. Pri pisanju svojega diplomskega dela bom s pomočjo dostopne literature in primerov pozitivne prakse na trgu dela skušala ovreči mit, da mladim družina ne predstavlja več pomembne vrednote in da jo nadomeščata delo in družbeni položaj posameznika.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja, od katerih sta prvi dve namenjeni predstavitvi teoretičnega okvira obravnavane tematike, drugi del pa je namenjen predstavitvi rešitve v obliki sprejema dolgoročne družini prijazne politike v podjetjih.

V prvem poglavju bom na kratko predstavila obravnavani konflikt, ki se pojavi pri vsakem posamezniku, ki skuša uskladiti dve pomembni funkciji v svojem življenju, ter pravno ureditev v Republiki Sloveniji na tem področju. Prav pomembno vlogo pri uravnavanju konfliktnosti tematike pa imajo tudi delodajalci, ki lahko preko družbene odgovornosti postorijo marsikaj, da se ostali udeleženci v poslovnem svetu počutijo bolje.

Prav ženske zaradi prehoda od tradicionalnega k modernemu načinu življenja, v katerem moški ne predstavljajo več edinega finančnega skrbnika družine, danes bolj kot nekoč izkusijo tegobe in težave pri usklajevanju vsakodnevnim obveznosti. Zato je celotno drugo poglavje namenjeno prav njim. V drugem poglavju je predstavljena realna slika dogajanj na trgu dela, od splošne demografske slike do vprašanja brezposelnosti in izobrazbene strukture. Poglavje pa je namenjeno tudi predstavitvi ovir, s katerim se srečujejo ženske pri iskanju ravnotežja med delovnimi in družinskimi obveznostmi.

Drugi del mojega diplomskega dela je namenjen prikazu pozitivne prakse v Sloveniji na področju iskanja ravnotežja med delovnimi in družinskimi obveznostmi vsakega posameznika. Zaradi težavnosti omenjenega problema so se v Evropski Uniji in tudi v Sloveniji oblikovala različna združenja, ki skušajo izboljšati stanje na tem področju. Eno takih je tudi slovensko razvojno partnerstvo, ki skuša s projektom EQUAL izboljšati stanje v Sloveniji. Tretje poglavje je namenjeno projektu EQUAL »Družini prijazno podjetje« v katerem bom predstavila splošne značilnosti projekta ter pričakovanja javnosti o rezultatih.

Diplomsko delo bom zaključila s pozitivnim primerom iz prakse, kako lahko posamezno podjetje svojim zaposlenim pomaga pri usklajevanju njihovih obveznosti. Ker so zaposleni v Si.mobilu največje bogastvo podjetja in ker je skrb za dobro počutje vsakega od njih eno izmed glavnih vodil vodstva podjetja, so se odločili, da leta 2006 pristopijo k omenjenemu projektu. Celotno poglavje je namenjeno predstavitvi problema zaposlenih pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, ter kako se je podjetje s pomočjo ukrepov v okviru certifikata lotilo reševanja perečega problema podjetja, kjer je povprečna starost zaposlenih 33,7 leta.

## **1 Integracija družini prijazne politike v podjetjih**

Kaj nam pomagajo napisani zakoni in pravila, če jih nihče ne izvaja in spoštuje? Prav nič – zato je zelo pomembno, da so zapisana pravila jasna in da imajo vsi vpleteni od njih koristi, tako zaposleni, njihovi delodajalci, pa tudi država, ki skrbi za družbeno blaginjo vseh. Družini prijazna politika ima res zametke v zakonih in pravilih države, vendar dobi pravo veljavo šele v podjetjih in organizacijskih oddelkih, v katerih se izvaja in podpira. Še prej pa moramo poiskati odgovor na vprašanje, komu je takšna politika sploh namenjena in kje iskati vzroke za vse večji globalni pomen učinkovite družini prijazne politike. Prav odgovorom na zastavljena vprašanja je namenjeno spodnje poglavje.

### **1.1 Opredelitev pojma družina**

Na prvi pogled vsak izmed nas ve, kaj je družina. Pa to res vemo, ali naše prepričanje izhaja zgolj iz zgodovinskih dejstev, ki opredeljujejo pojem družine? Po tradicionalni definiciji je družina opredeljena kot skupno bivanje staršev in otrok v družinskem gospodinjstvu. Ali družino predstavljata tudi dve neporočeni osebi, ki živita skupaj? Kaj pa enostarševske

družine oz. ali morata nujno biti osebi različnega spola, da tvorita družino? Kot lahko vidimo, sama opredelitev družine ni tako preprosta, kot se mogoče zdi na prvi pogled.

V demografski statistiki se v zadnjih letih pojavlja nov problem, in sicer kje je ločnica med definicijo družine in gospodinjstva. Sodobna statistična stroka daje prednost definiciji družine, ki se pogosto uporablja za popisne in populacijske statistične namene ter jo priporoča Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo (UNECE): »Družino definiramo v ožjem smislu kot jedrno družino, to sta dve ali več oseb, ki živijo v skupnem gospodinjstvu in so med seboj povezane z zakonsko zvezo, kohabitacijo ali so v starševskem razmerju« (Rener, Sedmak & Švab, 2006, str. 15).

V metodoloških pojasnilih Statističnega urada je družina definirana kot življenjska skupnost oseb v okviru zasebnega gospodinjstva (Statistični urad RS). To je:

- življenjska skupnost staršev (obeh ali enega) in neporočenih otrok, ki živijo z njima oz. z enim od njiju. Starost otrok v taki skupnosti ni omejena, vendar ti otroci (še) nimajo svoje družine oz. ne živijo v zunajzakonski skupnosti,
- življenjska skupnost moškega in ženske, ki sta sklenila zakonsko zvezo,
- življenjska skupnost partnerjev, ki živita v zunajzakonski skupnosti.

Po podatkih zadnjega popisa (2002) je bilo v Sloveniji 555.945 družin oz. 0,73 % več družin kot v popisu leta 1991. Povprečno število članov družine je bilo v letu 2002 3,4, vendar ta številka žal ni primerljiva s predhodnimi popisi, ker so v zadnjem popisu zajeti zgolj podatki o družinskih skupnosti z otroki. Iz Tabele 1 lahko vidimo, da se povečuje število družin brez otrok, kamor uvrščamo tudi družine v obdobju »praznega gnezda« (obdobje, ko otroci že odrastejo in se odselijo od doma) ter se na drugi strani manjša število družin z več kot tremi otroki.

Tabela 1: Družine v Sloveniji po velikosti glede na število otrok

	Popis prebivalstva					
	1981		1991		2002	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Brez otrok	111.374	21,3	114.560	20,8	127.642	23,0
1 otrok	191.270	36,6	205.571	37,2	208.018	37,4
2 otroka	168.371	32,2	189.562	34,3	181.865	32,7
3 otroci	38.259	7,3	34.368	6,2	32.137	5,8
4 otroci	9.185	1,8	5.928	1,1	4.845	0,9
5 in več otrok	3855	0,7	1910	0,3	1438	0,3
<b>Število družin skupaj</b>	<b>522.314</b>		<b>551.899</b>		<b>555.945</b>	
<b>Povprečno število članov</b>	<b>3,2</b>		<b>3,1</b>		<b>3,4 *</b>	

\* Podatek vključuje samo družinske skupnosti z otroki, zato ni primerljiv z ostalima dvema podatkom.

Vir: Statistični urad RS, Popis prebivalstva 2002.

Sama interpretacija razloga za to ni tako enolična, da bi lahko rekli, da se ljudje zavestno odločajo, da ne bodo imeli otrok oz. bodo imeli zgolj enega. Eden izmed razlogov za večje število družin brez otrok je trend sodobnega načina življenja, v katerem se pari zavestno odločajo, da bodo imeli otroke v kasnejšem obdobju svojega življenja.

Povodi, zakaj se mladi zavestno odločajo za kasnejše načrtovanje družine, po mnenju sociologov ležijo tako v objektivnih kot subjektivnih razlogih. Ekonomski in materialni razlogi so zagotovo negotova zaposlitev, nizki in negotovi prihodki, slab dostop do najemnih oz. socialnih stanovanj in odsotnosti drugih možnosti za reševanje stanovanjskega vprašanja (dolgoročni stanovanjski krediti) ter visoki stroški za nego in vzgojo otrok. Nerešeno stanovanjsko vprašanje sili mlade v intenzifikacijo dela, ki podpira trend odlašanja starševstva kot tudi višje vrednotenje »delovnega« kot »nedelovnega« življenja (Mandič, 2007). Med subjektivne razloge pa najnovejše raziskave uvrščajo porast individualnih vrednot, pomena avtonomije in samorealizacije, odgovornosti za individualiziran življenjski potek ter norme odgovornega starševstva. V Tabeli 2 so podani povzetki empirične raziskave, ki jo je novembra 2005 izvedel Center za raziskovanje javnega mnenja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani na vzorcu 1.592 ljudi, starih med 22 in 35 let, na temo nujen, prvi pogoj, da bi se odločili za starševstvo.

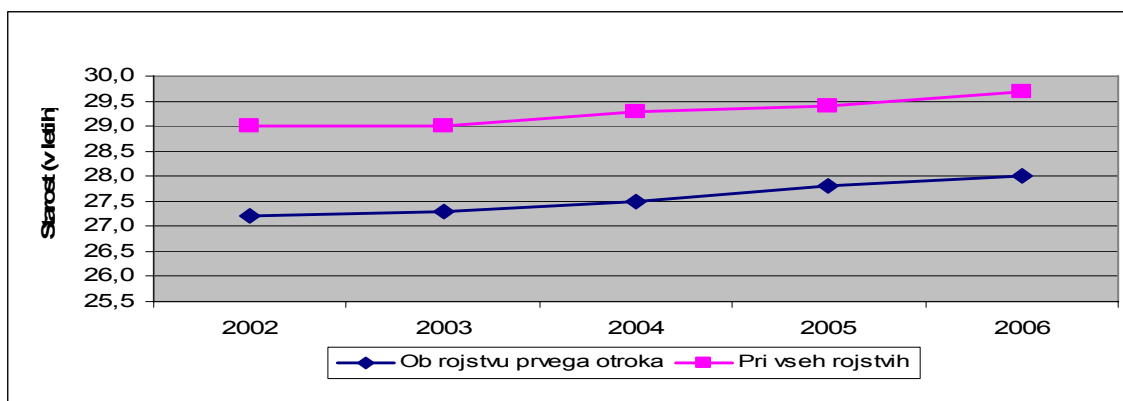
Tabela 2: Nujen, prvi pogoj za prvega/naslednjega otroka

Služba za nedoločen čas/redna zaposlitev	22 %
Izboljšanje finančnih razmer	20 %
Če to ne bi vplivalo na položaj v službi/na kariero	1 %
Rešitev stanovanjskega problema	10 %
Končanje šolanja	4 %
Če bi bila oba partnerja za to	4 %
Če bi imel/a partnerico/ja	6 %
Za zdaj se ne bi odločil/a za otroka v nobenem primeru	11 %
Drugo	14 %

Vir: Kanjuo Mrčela, Černigoj Sadar, Stropnik & Žaucer Šefman, *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, 2007, str. 36.

Starostna meja matere pri rojstvu prvega otroka se v zadnjih letih vse bolj pomika proti 30. letu starosti. V letu 2006 je znašala povprečna starost matere pri prvem otroku 28 let (Slika 1). Med ženskami, ki so v letu 2006 rodile prvič, je bilo tistih, ki so bile mlajše od 25 let, le še slaba četrtnina (23,9 %), tistih, ki so bile starejše od 35 let, pa je bilo 6,1 %. V letu 2006 je bila povprečna starost matere ob rojstvu vseh otrok 29,7 leta (kar je 1,7 leta več od povprečne starosti matere, ki je rodila prvega otroka).

Slika 1: Povprečna starost matere ob rojstvu otroka



Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, str. 84, tabela 4.8.



Po podatkih Statističnega urada RS je v Sloveniji še vedno prevladujoča družinska organizacija zakonski par z otroki, čeprav njihov delež v zadnjih letih pada na račun neporočenih parov z otroki in zakonskih parov brez otrok. Iz samega trenda lahko vidimo, da poroka kot uradna potrditev zveze izgublja na svojem pomenu, saj je vse več parov, pri katerih se skupno bivanje nadaljuje z rojstvom otroka. Hkrati pa ne smemo pozabiti, da se povečuje tudi število enostarševskih družin, katerega glavni razlog je predvsem manjše število porok ter sorazmerno večje število razvez (Tabela 3).

Tabela 3: Tipi družin

	Popis prebivalstva					
	1981		1991		2002	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Zakonski par brez otrok	110.934	21,2	109.594	19,9	114.835	20,7
Neporočeni par brez otrok	n.a.	n.a.	4.966	0,9	12.807	2,3
Zakonski par z otroki	336.549	64,4	325.622	59,0	294.726	53,0
Neporočeni par z otroki	n.a.	n.a.	12.408	2,2	29.285	5,3
Enostarševske družine	74.831	14,3	99.309	18,0	104.292	18,8
<b>Skupaj</b>	<b>522.314</b>		<b>551.899</b>		<b>555.945</b>	

Vir: Statistični urad RS, Popis prebivalstva 2007.

V letu 2006 se je v Sloveniji rodilo 18.932 živorojenih otrok, od tega v zunajzakonskih zvezah 47,2 % otrok oz. 0,5 odstotne točke več kot v letu 2005. V primeru, da se bo trend nezanimanja mladih po sklenitvi zakonske zveze nadaljeval tudi v prihodnosti, bo kmalu prišlo do izenačitve deleža otrok, ki se rodijo poročenim in neporočenim staršem. Trend večanja števila rojstev v začetku 21. stoletja je predstavljen v Tabeli 4.

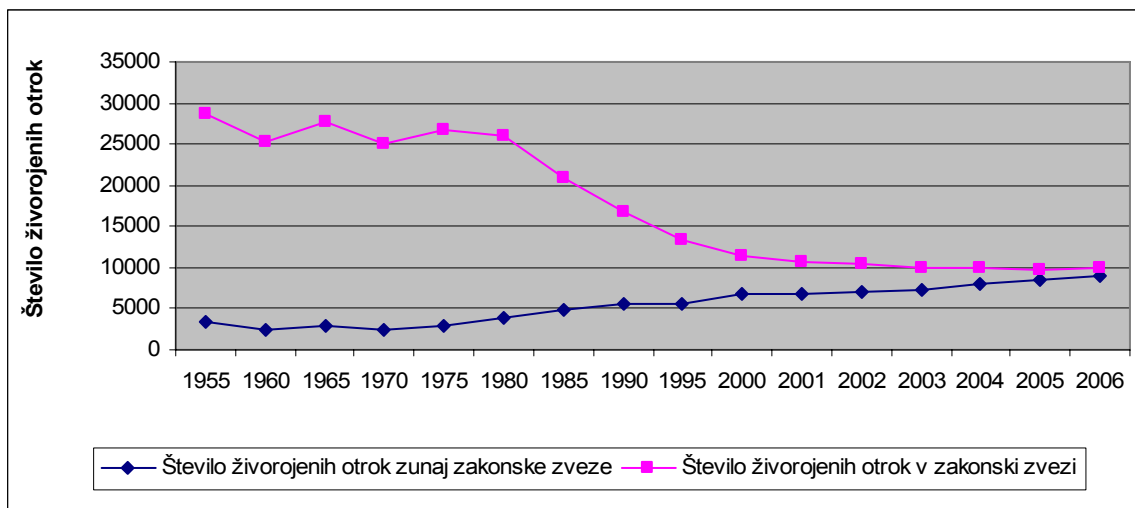
Tabela 4: Število živorojenih otrok po zakonskem stanu staršev

Leto	2002	2003	2004	2005	2006
Rojeni v zakonski zvezi	10.464	9.967	9.908	9.682	9.989
Rojeni zunaj zakonske zveze	7.037	7.354	8.053	8.475	8.943
Skupaj	17.501	17.321	17.961	18.157	18.932

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, str.84, tabela 4.7.

Kot lahko iz Slike 2 na naslednji strani vidimo, se delež otrok, rojenih v zunajzakonskih zvezah, iz leta v leto povečuje, kar lahko pripišemo dejstvu, da postaja zunajzakonska skupnost vedno pogostejša oblika življenjske skupnosti, predvsem mlajšim generacijam parov. V šestdesetih letih 20. stoletja se je v zunajzakonskih zvezah rodilo zgolj 9,1 % otrok, v 70. letih pa je ta odstotek padel celo na 8,5, kar se pokriva s takratno ideologijo, v kateri poroka predstavlja pogoj za družinsko življenje. Od osemdesetih let 20. stoletja dalje pa lahko opazimo občutno povečanje števila rojenih otrok v zunajzakonskih zvezah. Najnovejši podatki prikazujejo, da se je od vseh prvorojenih otrok kar 61 % otrok rodilo neporočenim mamam, delež poročenih mater se pri drugem otroku povečuje, vendar se še vedno 38 % drugorojenih otrok rodi v zunajzakonski skupnosti, kar potrjuje prepričanje mladih generacij, da poroka ni predpogoj za družinsko življenje.

Slika 2: Otroci, rojeni v zakonski zvezi in izven nje



Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, str. 84, tabela 4.7.

Kakor koli pa že pogledamo, ni pomembno, ali so otroci rojeni poročenim ali neporočenim staršem, glavno je, da se mladi odločajo za starševstvo, čeprav so negotovi, kaj bo prinesel čas. Mladi starši so kljub obremenjenosti z usklajevanjem družinskih in poklicnih obveznosti bolj dovzetni za spremembe in hitrejšo prilagajanje na le-te. Vendar sami ne morejo postoriti vsega, zato je del odgovornosti tudi na državi in delodajalcih, da jim omogočijo produktivno plačano delo in ustvarijo ugodne razmere za kakovostno zasebno življenje.

## 1.2 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

S problemom usklajevanja poklicnega in družinskega življenja se dandanes srečujeta oba spola, čeprav so bile v preteklosti družinske obveznosti predvsem naloga žensk. Zaključno poročilo raziskave Sodelovanje očetov v družinskem življenju je pokazalo, da lahko govorimo o novem fenomenu v družbi, imenovanem »novo očetovstvo«<sup>1</sup>, za katerega je značilno, da se moški bistveno bolj zavedajo svoje vloge pri vzgoji otrok. Raziskave ugotavljajo, da se kažejo premiki k aktivnejšemu očetovanju, vendar v glavnem na ravni vrednot, stališč, kot pomoč materam, kultura in prakse aktivnega očetovanja pa so še v zametkih. »Novi očetje«, ki izražajo stališče v prid dejavnemu vključevanju moških v družinske in gospodinjске obveznosti, svojo vlogo razumejo predvsem kot podporo oz. asistenco partnerkam (Rener, Švab, Žakelj & Humer, 2005, str. 6-8).

Podatki Evropske komisije (2004) potrjujejo dejstvo, da smo šele na začetku preoblikovanja tradicionalnega mnenja o delitvi dela med spoloma. V Sloveniji ženske preživijo dve uri in 23 minut dnevno z otroki, mlajšimi od šest let, njihovi partnerji pa zgolj 56 minut dnevno. Prav

<sup>1</sup> »Novo očetovstvo« v grobem razumemo kot premik od patriarhalnega družinskega modela, v katerem so moški – očetje identificirani z vlogo materialnega preskrbovalca družine, k aktivnejšemu vključevanju moških v družinsko življenje, skrb za otroke itn. O tem pojavu je v zahodni družbi mogoče govoriti o sedemdesetih let 20. stoletja dalje (Rener et al., 2005, str. 6).

tako je še vedno velika razlika med spoloma pri primerjavi časa, ki ga partnerja namenita neplačanemu domačemu delu, saj ženske v povprečju dnevno porabijo štiri ure in 57 minut za gospodinjstva opravila, moški pa zgolj dve uri in 39 minut dnevno (Kanjuo Mrčela et al., 2007, str. 18).

Mnogi starši z majhnimi otroki so izpostavljeni stresu, psihološkem pritisku in omejitvami, ko želijo uskladiti svoje obveznosti. Pri usklajevanju zahtev poklicnega in družinskega življenja tako pogosto pride do konfliktov, ki jih lahko razdelimo v tri skupine (Šadl, 2002, str. 79):

- Časovni konflikt pomeni težave pri razporejanju časa, energije in možnosti med poklicne in družinske vloge.
- Pri konfliktu zaradi napetosti pride do prenosa napetosti ali čustvenega stanja, ki se ustvarja v eni vlogi, na izvajanje druge.
- Vedenjski konflikt nastane zaradi neusklajenosti družinskih in delovnih vedenjskih vzorcev, ženske pa imajo pogosto težave, da se »preklopijo« iz ene v drugo vlogo.

Nikakor pa ne smemo v sklopu usklajevanja poklicnih in družinskih odgovornosti s stališča žensk pozabiti še na njihovo pogosto skrb tudi za starejše osebe. S staranjem prebivalstva se povečuje število oseb, ki potrebujejo nego in pomoč. Kljub obetavnim zametkom socialne politike v Slovenije še vedno primanjkuje postelj v domovih za ostarele, tako da morajo številni »otroci« skrbeti za ostarele in bolne starše, kar še povečuje njihovo obremenitev in stres.

V zadnjih letih je slovenska vlada prepoznala pomen in težo obravnavanega problema in skuša sedaj svojim državljanom nekoliko olajšati izziv usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, z dobro razvejanim sistemom javnih vrtcev, dolgim in plačanim starševskim dopustom ter povečanimi investicijami v gradnjo domov za ostarele.

### **1.3 Družbeno odgovorna podjetja so zaposlenim v pomoč pri usklajevanju njihovih obveznosti**

Podjetja niso povsem neodvisne organizacije, ampak so del naravnih in družbenih sistemov. To pomeni, da se z vidika dolgoročnega razvoja ne morejo izogniti dejstvu pomanjkanja naravnih, socialnih in človeških virov in svojega vpliva na razvoj teh virov. Prav omenjeno usklajevanje in medsebojno vplivanje opredeljuje koncept družbeno odgovornega podjetja.

Opredelitev, kaj je družbena odgovornost, je veliko, vsem pa je skupno to, da se družbena odgovornost nanaša na povezovanje družbenega in ekonomskega vidika pri vsakodnevni aktivnosti podjetja in njegovih razmerjih z drugimi udeleženci na prostovoljni ravni (Knez Riedl, 2002, str. 46). Slapničarjeva (2006, str. 20) je družbeno odgovornost na splošno definirala kot zadovoljevanje različnih interesnih skupin, ne le lastnikov, ki se vpletejo v poslovanje podjetja. Družbeno odgovorno podjetje je tisto, ki dosega želene učinke v družbi v

smislu moralnih, ekonomskih, legalnih, etičnih, dobredelnih in drugih družbenih in delniških pričakovanj (Golob & Podnar, 2003, str. 9).

V nasprotju s kratkoročno usmerjenostjo podjetja po čim večjem dobičku je koncept družbene odgovornosti usmerjen v dolgoročni trajnostni razvoj ne samo podjetja kot samostojne uradne osebe, ampak tudi dolgoročni harmonični odnos podjetja z ostalimi poslovnimi subjekti in naravnim okoljem.

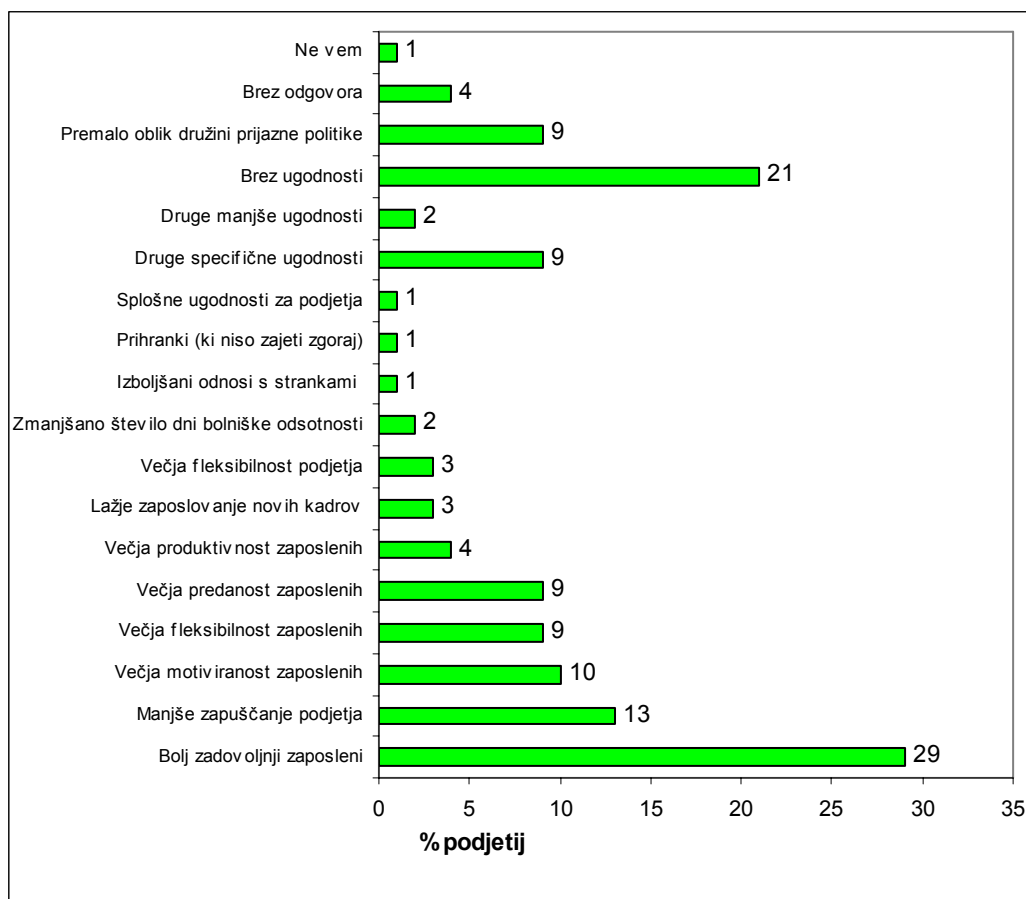
V Zelenem dokumentu Evropske komisije (2001) se družbena odgovornost deli na dve dimenziji:

1. Notranja dimenzija vključuje notranje deležnike podjetja – zaposlene, delničarje, managerje/lastnike, in je povezana z investicijami v intelektualni kapital, zdravje in varnost zaposlenih, ustvarjanje pogojev za spremenjene načine vodenja in upravljanja z naravnimi viri v proizvodnji.
2. Zunanja dimenzija pa se nanaša na zunanje deležnike – poslovni partnerji, dobavitelji, kupci, lokalne skupnosti ... Zunanja dimenzija se kaže v gradnji dobrih odnosov podjetij z zunanjimi deležniki, ki bodo podjetju omogočili popolno vključitev v skupnost, v kateri so prisotni, ter na dolgi rok znižali stroške, povečali kakovost poslovnih odnosov ter dolgoročno prispevali k povečanju dobička.

Pomoč zaposlenim s strani delodajalcev pri doseganju ravnovesja med zasebnim življenjem in službo je le en vidik družbene odgovornosti podjetij. Najnovejše raziskave so pokazale, da imajo podjetja, ki svojim zaposlenim ne omogočajo uravnoteževanja poklicnih in zasebnih nalog, posredne in neposredne stroške pri svojem delovanju. Duxbury, Higgins & Johnson (1999, str. 45) v svojem delu kot neposredne stroške navajajo nesodelovanje zaposlenih (pogosta/nepotrebna odsotnost z dela, zapuščenje podjetja ter stavke oz. krajše prekinitve dela) ter manjšo učinkovitost pri delu (počasno in manj kakovostno opravljanje dela, večje število delovnih nesreč). Posredni stroški pa nastanejo zaradi nezadovoljstva in nepredanosti tako delu kot podjetju ter slabih medsebojnih odnosov v podjetju (nezaupanje, sovraštvo, agresivnost).

Podjetja, ki so se odločila za družbeno odgovorno ravnanje do svojih deležnikov, poročajo o pozitivnih odzivih tako notranje kot zunanje javnosti. V očeh zunanje javnosti so podjetja deležna večje naklonjenosti, s stališča delavcev so ti delodajalci bolj zaželeni, kar podjetjem omogoča večji in kakovostnejši izbor kandidatov ter posledično manjše stroške pri oglaševanju prostih delovnih mest. S stališča zaposlenih pa se poveča čustvena navezanost in pripadnost podjetju ter pozitivna usmerjenost k spremembam, ki jih zahteva globalni razvoj. Na Sliki 3 so predstavljeni pozitivni vplivi uvedbe družini prijazne politike na zaposlene in podjetja. Kot lahko vidimo, sta najpomembnejša vpliva prav večje zadovoljstvo zaposlenih in manjša fluktuacija zaposlenih.

Slika 3: Pozitivni učinki uvedbe družini prijazne politike na zaposlene in podjetje



Vir: Woodland, Thornby, Fitzgerald & McGee, *The second world life balance study: results from employer survey*, 2003, str. 245.

Izsledki nemške raziskave iz leta 2003 so pokazali, da je osnovni »družinski paket« iz programa družini prijazne politike vsakemu podjetju, ki ga je izvajalo, prinesel prihranek v višini nekaj sto tisoč evrov. Osnovni paket vključuje svetovanje staršem, posamezniku prilagojen delovni čas, delo na daljavo in otroško varstvo. Raziskave so pokazale tudi, da se je podjetjem povrnila vsaj četrtnina vrednosti vlaganj v družini prijazno politiko (Holding a job – Having a life, 2006).

Organizacija Childcare 4 Business je v svojih raziskavah ugotovila (The case of Work-Life Balance, 2006, str. 2), da:

- ima 97 % podjetij z družini prijazno politiko nadpovprečne finančne rezultate v primerjavi z 59 % podjetij brez družini prijazne politike,
- je 92 % anketiranim velikim podjetjem uvedba družini prijazne politike prinesla pozitivne ekonomske učinke,
- se je 37 % žensk in 27 % moških raje odločilo za bolj fleksibilno delovno mesto kot za dodatnih 1000 angleških funtov na leto,
- 77 % staršev z otroki, mlajšimi od šest let, vrednoti družini prijazno politiko kot pomemben dejavnik pri iskanju zaposlitve.

## **1.4 Zakonska ureditev položaja zaposlenih žensk na trgu dela**

V 55. členu Ustave RS (1991) je določeno, da je odločanje o rojstvu otroka svobodna osebna odločitev vsakega posameznika. Država pa more zagotavljati možnosti za uresničevanje te svoboščine in ustvarjati razmere, ki omogočajo staršem, da se odločijo za otroke. 53. člen Ustave pravi, da je naloga države varovati družino, materinstvo, očetovstvo, otroke in mladino ter da ustvarja za to varstvo potrebne razmere. Kot vidimo, že najvišji akti v državi določajo osnovo za vse nadaljnje zakone in pravilnike, ki skrbijo za uresničevanje omenjene svoboščine.

Najpomembnejši zakoni na tem področju so Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002 in 103/2007), Zakon o enakih možnostih žensk in moških (Uradni list RS, št. 59/2002) ter Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih (Uradni list RS, št. 97/2001). Prva dva zakona prepovedujeta posredno in neposredno diskriminacijo na osnovi spola pri delu in zaposlovanju ter določata pravice delavcev in obveznosti delodajalcev, usmerjene k doseganju enakopravnosti spolov. Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih pa daje pravno podlago za lažje usklajevanje starševskih in delovnih obveznosti ter podpira enakopravno delitev starševskih pravic in obveznosti med spoloma (najbolj z uvajanjem očetovskega dopusta kot neprenosljivo pravico očeta) (Kanjuro Mrčela, 2007, str. 551).

### **1.4.1 Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, 2002, ter ZDR–A, 2007)**

Zakon o delovnih razmerjih, ki je stopil v veljavo 24. 4. 2002, ter dopolnitev zakona v letu 2007 zelo jasno prepoveduje kakršno koli neposredno ali posredno diskriminacijo zaradi osebne okoliščine posameznika (narodnost, rasa, etična pripadnost, nacionalno ali socialno poreklo, spol, barva kože, vera, starost, spolna usmerjenost, družinsko stanje ...). Hkrati pa zelo natančno definirana obveznost delodajalca, da zagotovi moškim in ženskam enake možnosti in enako obravnavanje pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikacijah, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnosti z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi. 6. člen zakona jasno definira, da se ima manj ugodno obravnavanje delavcev zaradi nosečnosti ali starševskega dopusta za diskriminacijo, za katero je delodajalec kandidatu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

V 26. členu ZDR-ja je jasno opredeljeno, da delodajalec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi ne sme od kandidata zahtevati podatkov o družinskem oz. zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine oz. drugih podatkov, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem. Prav tako pa zakon daje pravico kandidatu, da na vprašanja, ki se tičejo njegovega zasebnega življenja, ne odgovori (27. člen). Delodajalec ne sme pogojevati sklenitve pogodbe o zaposlitvi s pridobitvijo omenjenih podatkov ali z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlogom materinstva ali z vnaprejšnjim podpisom odpovedi pogodbe o zaposlitvi s strani delavca.

Delodajalec v času trajanja delovnega razmerja ne sme zahtevati kakršnihkoli podatkov o nosečnosti delavke, razen če to sama dovoli zaradi uveljavljanja pravic v času nosečnosti (188. člen). V času nosečnosti in ves čas, ko doji otroka, delavka ne sme opravljati del, ki bi lahko ogrozila njeno zdravje ali zdravje otroka zaradi izpostavljenosti dejavnikom tveganja ali delovnim pogojem, ki se določijo z izvršilnim predpisom, ki ga izda minister, pristojen za delo, v soglasju z ministrom, pristojnim za zdravje (189. člen). Prav tako delavka v času nosečnosti in še eno leto po porodu oz. ves čas, ko doji otroka, ne sme opravljati nadurnega dela ali dela ponoči. Delavec, ki neguje otroka, starega do treh let, lahko opravlja omenjeno delo samo s predhodnim pisnim soglasjem (190. člen). 193. člen določa, da mora delodajalec delavki, ki doji otroka in dela s polnim delovnim časom, omogočiti odmor za dojenje med delovnim časom, ki traja najmanj eno uro dnevno.

Po zakonu (115. člen) delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi delavki v času nosečnosti ter ves čas, ko doji otroka, in staršem v času, ko izrabljajo starševski dopust v obliki polne odsotnosti z dela in še en mesec po izrabi tega dopusta. V primeru, da delodajalec ob izreku odpovedi ne ve za nosečnost delavke, velja posebno pravno varstvo pred odpovedjo, če delavka takoj obvesti delodajalca o svoji nosečnosti, kar dokazuje s predložitvijo zdravniškega potrdila. Ne glede na to pa lahko delodajalec odpove pogodbo o zaposlitvi in delavcu lahko preneha delovno razmerje po predhodnem soglasju inšpektorja za delo, če so podani razlogi za izredno odpoved ali zaradi uvedbe postopka za prenehanje delodajalca.

#### **1.4.2 Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih (ZSDP, 2001)**

V Sloveniji je področje pravic in obveznosti, ki se nanašajo na področje zavarovanja v primeru starševstva, opredeljeno v Zakonu o starševstvu in družinskih prejemkih. V zakonu so pravice iz zavarovanja opredeljene kot:

- starševski dopust,
- starševsko nadomestilo,
- pravica iz naslova krajšega delovnega časa.

Do omenjenih pravic so opravičene osebe, ki so vključene v zavarovanje za starševsko varstvo in zanj plačujejo prispevek. Zavarovanci za starševsko varstvo so torej osebe, ki so v delovnem razmerju v Sloveniji, kot tudi brezposelne osebe, ki na Zavodu za Zaposlovanje Republike Slovenije prejema nadomestilo ali denarno pomoč po predpisih, ki urejajo zavarovanje za primer brezposelnosti, ter brezposelne osebe, ki so vključene v javna dela (6. člen).

##### **1. Starševski dopust**

Zakon v svojem 13. členu določa štiri oblike starševskega dopusta: rodniški dopust, očetovski dopust, dopust za nego in varstvo otroka ter posvojiteljski dopust.

Porodniški dopust je določen v 105 strnjenih dnevih za polno odsotnost z dela, ki je namenjen pripravi na porod, negi in varstvu otroka takoj po porodu ter zaščiti materinega zdravja ob rojstvu otroka in takoj po njem. Mati mora nastopiti porodniški dopust 28 dni pred predvidenim datumom poroda, ki ga določi ginekolog. Najmanj 30 dni pred predvidenim nastopom dopusta pa more o svoji nameri obvestiti delodajalca. Če mati ne nastopi porodniškega dopusta v tem roku, neizrabljenega dela porodniškega dopusta ne more izrabiti po otrokovem rojstvu, razen v primeru, če je porod nastopil pred predvidenim datumom. Če mati na dan poroda še ni nastopila porodniškega dopusta, nastopi porodniški dopust z dnem rojstva otroka (16–19 člen).

Pravica do porodniškega dopusta pa lahko v posebnih okoliščinah preide tudi na očeta otroka ali kake druge osebe ali enega od starih staršev v primeru, če mati umre, zapusti otroka ali je na podlagi mnenja pristojnega zdravnika trajno ali začasno nesposobna za samostojno življenje in delo. V takih primerih ima oče pravico do porodniškega dopusta v istem obsegu kot mati, zmanjšan je za toliko dni, kolikor jih je izrabila že mati, najmanj za 28 dni (20. in 21. člen).

Oče ima neprenosljivo pravico do očetovskega dopusta v trajanju 90 dni, ki ga je moč izrabiti v dveh delih (23. in 25. člen):

- do dopolnjenega šestega meseca otrokove starosti v trajanju najmanj 15 delovnih dni v obliki polne odsotnosti z dela,
- do dopolnjenega tretjega leta otrokove starosti še preostalih 75 dni v obliki polne odsotnosti z dela.

Pravica, ki je bila z novo zakonodajo dana očetom, predstavlja prvi korak k večji enakopravnosti moških in žensk. Očetje imajo sedaj možnost, da so aktivno vključeni v družinsko življenje in vzgojo svojih otrok že od samega začetka, hkrati pa s svojo aktivno vlogo zmanjšujejo preobremenjenost žensk v prvih mesecih po rojstvu novega družinskega člana.

26. člen zakona določa pravico enega od staršev do dopusta za nego in varstvo otroka v trajanju 260 dni neposredno po porodniškem dopustu v obliki polne ali delne odsotnosti z dela. V primerih, ko ženska rodi dvojčka, nedonošenčka ali otroka, ki potrebuje posebno nego in varstvo, se trajanje tudi podaljša. Del dopusta, vendar največ 75 dni, se lahko prenese in izrabi najdalj do 8. leta otrokove starosti. Zakon dopušča, da se o koriščenju dopusta za nego in varstvo otroka starša medsebojno dogovorita in to ni več izključno pravica matere (29. člen).

## 2. Starševsko nadomestilo

Skladno z navedenimi oblikami starševskega dopusta ZSDP predvideva tudi štiri vrste starševskega nadomestila (38. člen) ter pravico do uveljavljanja le-tega (40. člen):

- porodniško nadomestilo (v času porodniškega dopusta),



- očetovsko nadomestilo (v času trajanja očetovskega dopusta mu pripada očetovsko nadomestilo, za 75 dni pa mu Republika Slovenija zagotavlja plačilo prispevkov za socialno varnost od minimalne plače),
- nadomestilo za nego in varstvo otroka (v času dopusta za nego in varstvo otroka),
- posvojiteljsko nadomestilo (v času posvojiteljskega dopusta).

Starševsko nadomestilo za polno odsotnost znaša 100 % osnove. Osnova za izračun nadomestila je povprečna osnova, od katere so bili obračunani prispevki za starševsko varstvo v zadnjih 12 mesecih pred vložitvijo prve vloge za starševski dopust (41. člen), vendar osnova ne more biti nižja od 55 % minimalne plače.

### 3. Pravica iz krajšega delovnega časa

V 48. členu je določeno, da ima pravico do krajšega delovnega časa eden od staršev, ki neguje in varuje otroka do tretjega leta starosti oz. po tretjem letu starosti do dopolnjenega 18. leta v primeru, da je otrok težje gibalno oviran ali zmerno ali težje duševno prizadet. Krajši delovni čas pa mora obsegati najmanj polovično tedensko delovno obveznost.

#### **1.4.3 Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM, 2002)**

Namen omenjenega zakona je določitev skupnih temeljev in izhodišč za zagotavljanje enakega obravnavanja vsakogar pri uveljavljanju njegovih/njenih pravic in obveznosti ter pri uresničevanju človekovih pravic in temeljnih svoboščin (1. člen). Enako obravnavanje je zagotovljeno ne glede na spol, narodnost, raso ali etično poreklo, vero ali prepričanje, invalidnost, starost, spolno usmerjenost ali drugo osebno okoliščino, zlasti v zvezi z zaposlitvijo, poklicnim in strokovnim izobraževanjem, s socialno zaščito (vključno s socialno varnostjo in zdravstvenim varstvom) ter z dostopom do dobrin in storitev, ki so na voljo javnosti (stanovanja) (2. člen).

V zakonu so opredeljeni splošni in posebni ukrepi. Splošni ukrepi so ukrepi normativne narave, s katerimi se v zakonih na posameznem področju prepove vsakršna diskriminacija ali zapove ravnanje za doseg enakega obravnavanja (6. člen). Začasni ukrepi so ukrepi, ki imajo za cilj zagotoviti dejansko enakost oseb, ki so v manj ugodnem položaju zaradi svojega spola, narodnosti, rase, vere ... Posebne ukrepe delimo v dve skupini (7. člen):

- pozitivni ukrepi, ki ob enakem izpolnjevanju predpisanih meril dajejo prednost osebam z določeno osebno okoliščino in se uporabijo v primerih, ko obstaja očitno nesorazmerje v zastopanosti oseb z določeno osebno okoliščino (področje vzgoje in izobraževanja, zaposlovanje in poklicno življenje, javno in politično udejstvovanje),
- spodbujevalni ukrepi, ki dajejo posebne ugodnosti ali uvajajo posebne spodbude za osebe v manj ugodnem položaju.

## 2 Ovire in problemi žensk na trgu dela

Vsi novejši zakoni in predpisi na področju družinske politike so pisani z zavestjo, da je danes skrb za družino na strani obeh staršev in ne zgolj na ramenih žensk. Kljub načrtnemu promoviranju enakovredne vloge obeh staršev pri skrbi in vzgoji otrok pa so ženske še vedno podvržene večji obremenjenosti z družinskimi obveznostmi kot moški. Ker pa je današnji ženski poleg družine pomembna tudi kariera in z njo povezan položaj v družbi, se vsakodnevno srečujejo tudi z izzivi, kako uskladiti vse svoje obveznosti, tako doma kot na delovnem mestu. Prav zato je drugo poglavje namenjeno prav temu in predstavitvi težav, s katerimi se srečujejo ženske ter predstavitvi trenutnega stanja na trgu delovne sile.

### 2.1 Stanje na trgu dela v Sloveniji

V Sloveniji je bilo po podatkih Statističnega urada RS v letu 2007 2.015.000 prebivalcev, od tega 49,2 % moških in 50,8 % žensk. V zadnjih letih lahko opazimo pozitiven trend izboljševanje razmer na trgu dela, predvsem za ženske in mlade iskalce zaposlitve. Vendar je trend kljub naporom države in večje motiviranosti žensk za aktivno vključevanje v poklicno sfero počasnejši, kot si želimo. Kot lahko vidimo v Tabeli 5, je še vedno občutna razlika med stopnjama delovne aktivnosti<sup>2</sup> žensk in moških. Skupna stopnja delovne aktivnosti pa se je v preučevanem obdobju zvišala za dve odstotni točki.

Tabela 5: Stopnja delovne aktivnosti prebivalstva po spolu kot odstotek celotne aktivne populacije od 2. četrtilletja 2001 do 2. četrtilletja 2006

Leto	Moški	Ženske	Skupaj
2001	61,2	48,1	54,4
2002	61,1	48,6	54,7
2003	59,3	46,7	52,8
2004	61,8	49,5	55,5
2005	61,8	49,3	55,4
2006	62,4	50,7	56,4

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, str. 233, tabela 12.10.

Iz zadnjih objavljenih podatkov Statističnega urada lahko opazimo pozitivne spremembe v smeri zaposlovanje, saj se je lani število aktivnih prebivalcev<sup>3</sup> povečalo za 13.000. Za 24.000 pa se je povečalo število delovno aktivnih prebivalcev<sup>4</sup> in je konec decembra 2007 znašalo 864.361, od tega je bilo 43,3 % žensk. Stopnja delovne aktivnosti se je glede na konec decembra 2006 povečala za 1,1 odstotno točko in je v letu 2007 znašala 57,5 %. Iz podatkov

<sup>2</sup> Stopnja delovne aktivnosti je odstotni delež delovno aktivnega prebivalstva v delovno sposobnem prebivalstvu.

<sup>3</sup> Aktivno prebivalstvo je seštevek delovno aktivnega prebivalstva in brezposelnih oseb.

<sup>4</sup> Delovno aktivno prebivalstvo (vključeno v SRDAP) so osebe, stare najmanj 15 let, ki delajo (so v delovnem razmerju) na območju Slovenije in ki so obvezno socialno zavarovane. To pa so lahko a) zaposlene osebe s pogodbami o zaposlitvi (in sicer za nedoločen in določen čas, s polnim delovnim časom ali z delovnim časom, krajšim od polnega); b) samozaposlene osebe, ki so obvezno socialno zavarovane.

lahko potegnemo zaključek, da so delodajalci sedaj bolj naklonjeni zaposlovanju žensk, kot so bili nekoč.

Kljub poskusom vladnih in nevladnih organizacij, da bi pospešili podjetništvo in obrt v Sloveniji, pa lahko iz spodnjih podatkov v Tabeli 6 vidimo, da znaša odstotek delovno aktivnega prebivalstva, ki je samozaposlen v letu 2006, zgolj 11,4 % in je glede na leto 2002 celo nazadoval za 0,3 odstotne točke. Glede na bazno leto 2002 pa se je povečal odstotek zaposlenih. Največji skok je opaziti prav v zadnjem sektorju (pomagajoči družinski člani), kjer je odstotek za žensko populacijo narasel za kar eno odstotno točko, kar potrjuje opažanja, da so ženske pogosto vključene v skrb za ostarele družinske člane.

Tabela 6: Delovno aktivno prebivalstvo po zaposlitvenem statusu in spolu, 2. četrletje leta 2002, 2004 in 2006

	2002			2004			2006		
	Moški	Ženske	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj
Samozaposlene osebe	15,8	6,8	11,7	13,6	6,2	10,2	15,4	6,7	11,4
Zaposlene osebe	81,0	87,0	83,8	82,2	86,9	84,4	81,4	86,2	83,6
Pomagajoči družinski člani	3,2	6,1	4,6	4,2	6,9	5,5	3,2	7,1	5,0
Delovno aktivno prebivalstvo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, str. 220, tabela 12.2

Na podlagi podatkov Ankete o delovni sili za 2. četrletje 2006 (Tabela 7) vidimo, da je največji delež žensk zaposlenih v poklicnih skupinah uradniki (63,4 %) ter v poklicih za storitve oz. prodajalce (62,7 %). Razveseljujoč pa je podatek, da je v poklicni skupini strokovnjaki delež zaposlenih žensk kar 58,5 %, celotna poklicna skupina pa zaposluje 15,1 % vseh delovno aktivnih prebivalcev. Najnižji odstotek žensk je v poklicni skupini poklici za neindustrijski način dela (9,8 %).

Tabela 7: Delovno aktivno prebivalstvo po glavnih poklicnih skupinah in spolu, 2. četrletje 2006

Poklicne skupine	Delež žensk ( v %)
Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	32,6
Strokovnjaki	58,5
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	53,0
Uradniki	63,4
Poklici za storitve, prodajalci	62,7
Kmetovalci, gozdarji, ribiči	43,0
Poklici za neindustrijski način dela	9,8
Upravljalci strojev in naprav, ind. izdelovalci in sestavljalci	32,6
Poklici za preprosta dela	59,1

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, str. 232, tabela 12.7.

Podatki o poklicnih skupinah z največjim deležem zaposlenih žensk se sovpadajo tudi s podatki o deležu prebivalstva, ki se izobražuje na terciarni ravni (na višjih strokovnih šolah in visokošolskih zavodih). V študijskem letu 2006/2007 je bilo v Sloveniji v terciarno izobraževanje vpisanih 115.944 študentov, kar predstavlja že skoraj polovico (48,2 %)

prebivalstva, starega 19 do 23 let. Med vpisanimi je bilo kar 58,3 % žensk. Delež diplomantk je najvišji na področju izobraževanja ter zdravstva in sociale, najnižji pa na področju tehnike, proizvodnje in predelovalne tehnologije in gradbeništva, kar se sovпада s pojavom poklicne segregacije, kjer še vedno nekateri poklici veljajo izključno za moške oz. ženske.

Konec leta 2007 je bilo na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje registriranih 68.411 brezposelnih oseb, med njimi kar 53,7 % žensk. Kot lahko iz Tabele 8 vidimo, stopnja brezposelnosti<sup>5</sup> v preučevanem obdobju pada, tako skupna brezposelnost kot brezposelnost glede na spol. Stopnja brezposelnosti žensk je v letu 2007 glede na leto 2003 padla za 1,2 odstotne točke, kar je jasn pokazatelj dogajanj tako na izobraževalnem področju kot na področju trga dela. V očeh delodajalcev ženske v 21. stoletju ne veljajo več za slabe delavke z nizko stopnjo izobrazbe, nefleksibilnostjo pri delu, ampak vse bolj postajajo enakovredne svojim moških tekmecem tudi na višjih vodstvenih položajih. Današnja ženska ni več podobna tisti izpred 50 let, saj hoče imeti poleg urejenega zasebnega življenja tudi lastno finančno neodvisnost, ki pa je dosegljiva zgolj v primeru, ko lahko enakovredno tekmuje z moškimi na trgu dela.

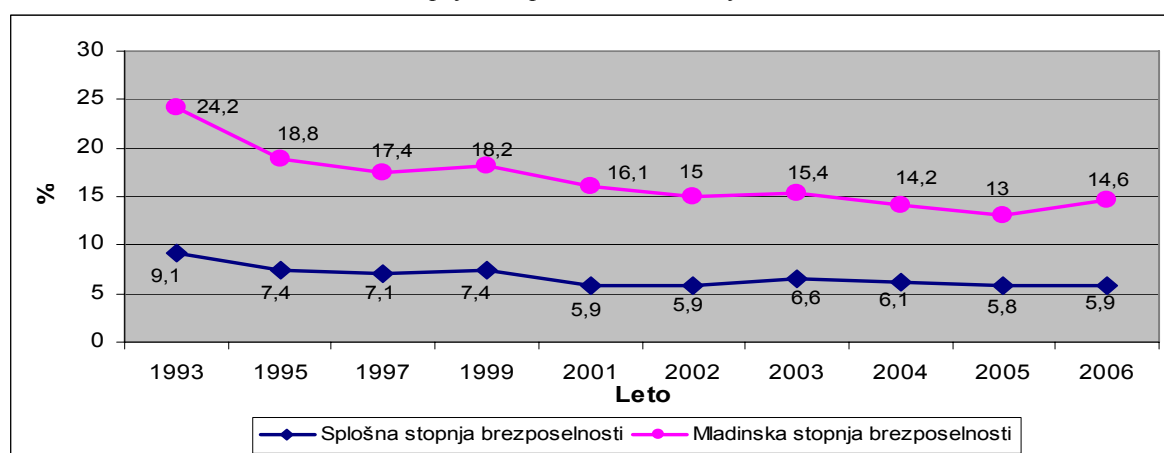
Tabela 8: Stopnja brezposelnosti po spolu

	2003	2004	2005	2006	2007
Skupaj	6,7	6,3	6,5	6,0	4,9
Ženske	7,1	6,9	7,1	7,2	5,9
Moški	6,4	5,9	6,1	4,9	4,0

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2007, str. 233, tabela 12.10.

Res je, da stopnja brezposelnosti žensk danes nižja kot je bila nekoč, vendar Slika 4 nakazuje drug problem, ki se pojavlja v vseh razvitih državah sveta. Po eni strani imamo velik delež izobraženih ljudi, po drugi strani pa je največja stopnja brezposelnosti v starostnem segmentu od 15 do 24 let, ki je leta 2007 znašala 10,4 % (9,6 % za moške in 11,6 % za ženske).

Slika 4: Stopnja brezposelnosti v obdobju 1993–2006



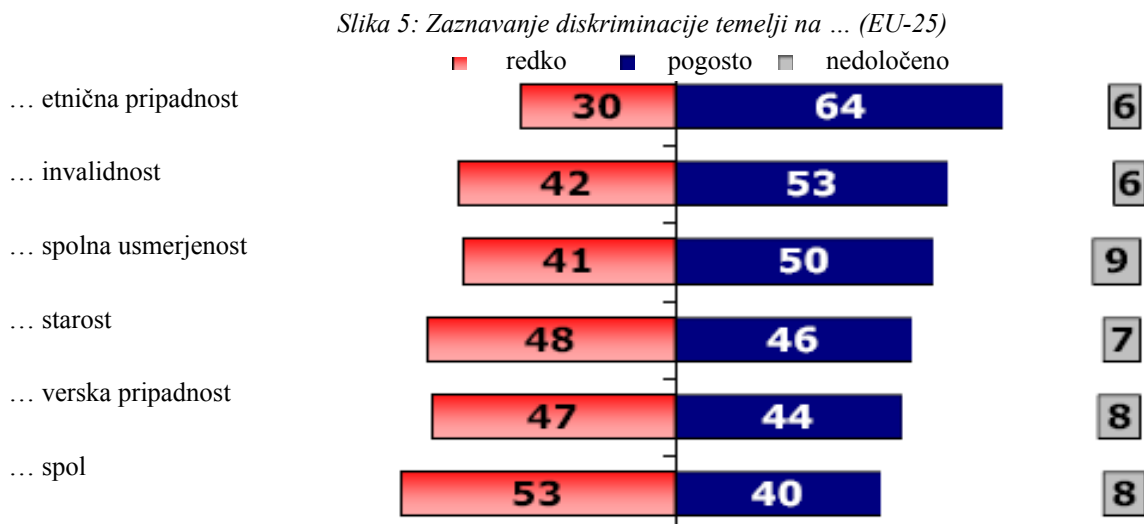
Vir: Statistični urad RS, LFS 2. četrletje v Ignjatović, 2006.

<sup>5</sup> Stopnja brezposelnosti je odstotni delež brezposelnih oseb v aktivnem prebivalstvu.

Po podatkih Zavoda RS za zaposlovanje je bilo v letu 2007 med registriranimi brezposelnimi<sup>6</sup> osebami kar 19,4 % takšnih, ki so iskale svojo prvo zaposlitev, ter 16,7 % oseb, mlajših od 26 let. Prav iskalci prve zaposlitve so na trgu dela najbolj ranljivi, na eni strani imajo visoko stopnjo izobrazbe, po drugi strani pa nič oz. zelo malo delovnih izkušenj. Slab finančni položaj je pogosto razlog, da mladi odlagajo načrtovanje družine na kasnejše življenjsko obdobje.

## 2.2 Problem diskriminacije

Diskriminacija je problem, s katerim se srečuje vse več ljudi v vseh državah sveta. Je problem, ki se dotakne skoraj vsakega izmed nas, vsak je lahko zaradi svoje edinstvenosti in svojih osebnih značilnosti tarča diskriminacije. Žal pa se je večina ne zaveda, in jo sprejema kot nekaj samoumevnega in neizogibnega. Najpogostejše oblike diskriminacije, ki se dogajajo še dandanes, so: rasna, spolna, verska in starostna diskriminacija, kar prikazuje tudi spodnja Slika 5.

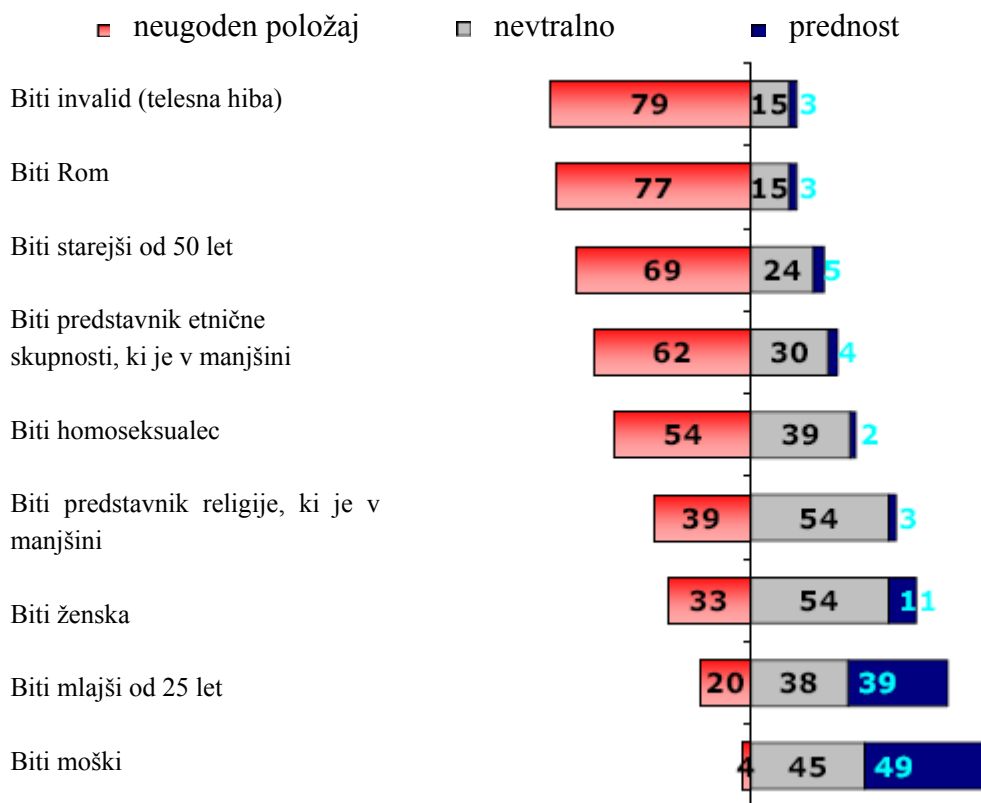


Vir: Eurobarometer »Discrimination in the European Union«, 2007, str. 9.

Evropska komisija v svojem poročilu »Discrimination in the European Union (2007)« predstavila mnenje prebivalcev EU-25, katere so po njihovem mnenju skupine ljudi, ki so zaradi določenih značilnosti postavljene v neenakovreden položaj. Izsledki raziskave Evropske komisije so predstavljeni na Sliki 6.

<sup>6</sup> Registrirana brezposelna oseba je iskalec zaposlitve, za katerega veljajo naslednje okoliščine: a) nima redne zaposlitve ali samozaposlitve, ni lastnik ali solastnik poslujočega poslovnega subjekta ali ni lastnik ali uporabnik nepremičnine, s katero se lahko preživlja; b) je sposoben in voljan delati ter je pripravljen sprejeti zaposlitev, primerno njegovi strokovni izobrazbi oz. z delom pridobljeni delovni zmožnosti; c) se zaradi iskanja zaposlitve prijavi na pristojnem uradu za delo Zavoda RS za zaposlovanje.

Slik 6: Ali menite, da pripadnost določeni skupini ljudi dejansko predstavlja za ljudi prednost, ali jih prav zaradi tega postavlja v neenakovreden položaj v primerjavi z ostalimi?



VIR: Eurobarometer »Discrimination in the European Union«, 2007, str. 14.

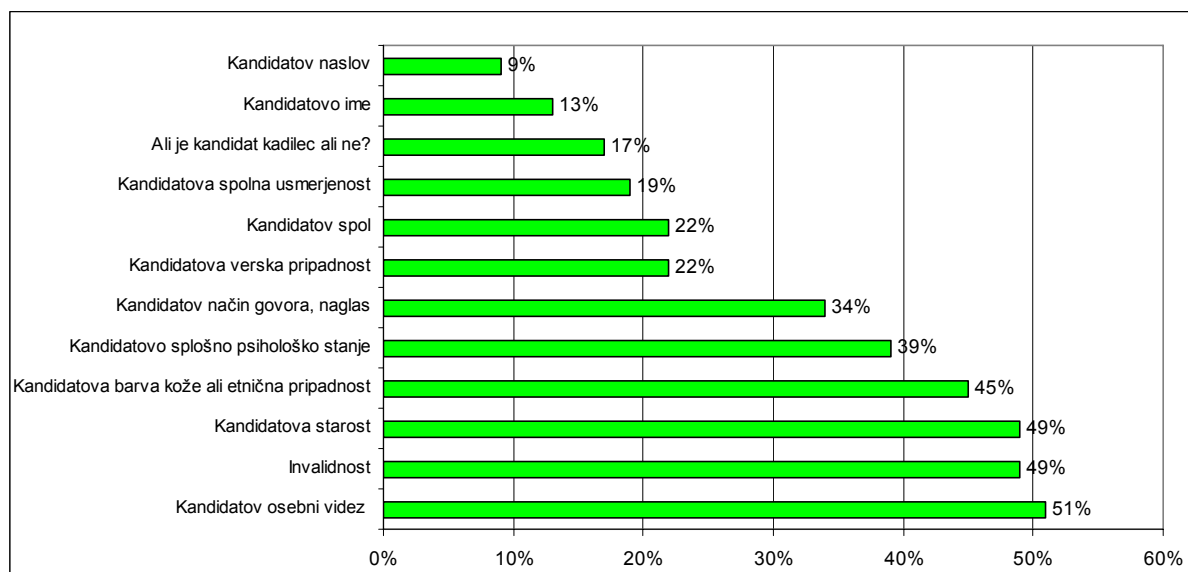
Trg, ki je zaradi svoje dinamike in prepletanja mnogih interesov bistveno bolj podvržen diskriminaciji, je trg dela. Konvencija Mednarodne organizacije dela – MOD št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih opredeljuje diskriminacijo kot (Kozmik & Secl, 1999, str. 26):

- vsako razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti, ki temelji na rasi, barvi kože, spolu, veri, političnemu prepričanju, nacionalnem ali socialnem poreklu, ki izniči ali ogroža enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju in poklicih,
- vsako drugo razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti z namenom, da se izničijo ali ogrozijo enake možnosti ali enak postopek pri zaposlovanju ali poklicih.

Razlikovanje, izključevanje ali dajanje prednosti, ki temelji na zahtevani stopnji izobrazbe ali drugih kvalifikacijah, potrebnih za določeno zaposlitev, ne predstavljajo diskriminacije.

Na Sliki 7 lahko vidimo, kaj po mnenju prebivalcev EU-25 predstavlja kritične točke odločanja delodajalca med dvema kandidatom za izbrano delovno mesto z enako stopnjo izobrazbe in enakovrednimi izkušnjami. Zanimivo je dejstvo, da ljudje mislijo, da pomembno vlogo pri odločitvi delodajalca med dvema enakovrednima kandidatom igra osebni videz posameznika in njegove osebnostne lastnosti.

Slika 7: Najpogostejši razlogi za diskriminacijo pri odločanju med enakovrednima kandidata za zaposlitev (EU 25, %)



Vir: Eurobarometer »Discrimination in the European Union«, 2007, str. 16.

Vsi se zavedamo, da je diskriminacija danes žal prisotna ne samo v poslovnem svetu, temveč tudi v vsakdanjih situacijah. Vendar je pomembno, da se zavedamo, da za odpravo le-te niso dovolj samo zakoni in jasna pravila organizacij, temveč je glavna rešitev prav v nas samih, da skušamo z bolj strpnim in tolerantnim odnosom do drugačnih spremeniti svet vrednot in prepričanj.

### 2.2.1 Poklicna segregacija

O poklicni segregaciji govorimo, ko so ženske z enako usposobljenostjo in delovnim potencialom zaposlene na slabše plačanih delovnih mestih oz. imajo nižjo stopnjo odgovornosti kot moški. Segregacija zaposlovanja je opredeljena kot koncentracija žensk in moških v različnih vrstah in na različnih ravneh dejavnosti in zaposlovanja, pri čemer so ženske omejene na ožji sklop poklicev in na nižje položaje, predstavlja pa tudi najpomembnejšo trdovratno značilnost zaposlovanja žensk.

V praksi poznamo dve obliki poklicne segregacije: horizontalno in vertikalno (Wilson, 1995, str.15).

- Za horizontalno segregacijo je značilno, da ženske opravljajo drugačne poklice in imajo drugačne karijerne možnosti kot moški. Zaposlene so predvsem v poklicih, ki predstavljajo podaljšek gospodinjskega dela ali skrbi za druge (vzgojiteljica, učiteljica, medicinska sestra, čistilka, natararica ...). Horizontalna segregacija delno izhaja že iz same tradicionalne izbire izobraževanja, kjer se fantje po končani osnovni šoli odločajo za bolj tipične »moške« poklice, kot so elektrotehnik, mizar, gradbenik, deklice pa se odločajo za poklice v povezavi z vzgojo in izobraževanjem, nego in skrbjo za druge.

- Za vertikalno segregacijo je značilno zaposlovanje žensk na delovnih mestih, ki so nižje vrednotena, imajo slabše delovne razmere in manjšo družbeno moč. Čeprav imajo zaposlene ženske v povprečju boljšo izobrazbo od moških, jih je le zanemarljiv odstotek na vodstvenih položajih.
- O popolni segregaciji bi govorili v primeru, ko bi bili v nekaterih poklicih zaposleni izključno predstavniki enega spola. Na srečo dandanes popolna segregacija ne obstaja več, vse več je vključevanja žensk v tako imenovane »moške« poklice oz. vključevanje moških v tradicionalno »ženske« poklice.

### 2.2.2 Spolna diskriminacija pri zaposlovanju

Diskriminacija pri zaposlovanju obstaja, kadar ena skupina ljudi nosi nesorazmerno visok delež brezposelnosti, kar pomeni, da možnost za zaposlitev med demografskimi skupinami ljudi niso enakovredno razporejene. Evropska komisija je v svojem poročilu o enakosti med moškimi in ženskami v EU za leto 2008 navedla pozitivno spremembo, ki se dogaja na trgu dela, saj odstotek zaposlenih žensk v EU raste. Ženske so od leta 2000 zasedle 7,5 milijona od skupnih 12 milijonov novih delovnih mest, kar kaže, da se danes bolj aktivno vključujejo na dogajanje na trgu dela.

Kljub opaznim spremembam na trgu dela, kjer se vse več podjetij zaveda pomena enakovrednega obravnavanja kandidatov za prosto delovno mesto, še vedno prevečkrat slišimo, da so ženske pri kadrovanju obravnavane drugače in so zaradi svojega spola diskriminirane. Ženske delodajalcu predstavljajo večjo grožnjo zaradi odsotnosti z dela, zaradi svoje tradicionalne vloge v družbi, kjer predstavljajo gonilo družine pri negi, skrbi in vzgoji. Ženske naj bi bile v očeh delodajalcev manj produktivne in povzročajo višje stroške, prav tako pa naj bi bile zaradi družinskih obveznosti manj skoncentrirane in natančne pri opravljanju delovnih nalog, njihova delovna uspešnost naj bi bila zato manjša od moške.

Kljub zakonski prepovedi, da objava prostega delovnega mesta ne sme biti opredeljena samo za en spol niti ne sme nakazovati prednosti enega spola, razen če jo to nujen pogoj za opravljanje delovnega mesta (npr. predstavitev ženskega in moškega spodnjega perila, gledališke vloge), se v praksi še vedno zgodi, da imajo delodajalci pri ustvarjanju prostega delovnega mesta v mislih določen spol, ki bi jim bolj ustrezal.

Najpogosteje ženske občutijo diskriminacijo na samem razgovoru za delovno mesto, kjer delodajalci pogosto posegajo v njihovo zasebnost, z vprašanji o njihovem zakonskem statusu, načrtovanju družin, nosečnosti in varstvu otrok. S pogosto vsiljivimi vprašanji se srečujejo predvsem mlade ženske, iskalke prve zaposlitve, saj predstavljajo velik potencialni problem delodajalcem. Od mladih žensk delodajalci včasih celo zahtevajo, da podpišejo izjavo, da v določenem obdobju ne bodo zanosile in si ustvarile družine, v nasprotnem primeru podpisana izjava predstavlja njihovo odpoved.



V raziskavi Starši med delom in družino (2004) je bilo ugotovljeno, da je kar 23 % anketirancev že doživelo, da so jih delodajalci vprašali glede družine pri pogovorih o zaposlitvi ali napredovanju. O izkušnji poročajo predvsem ženske, stare do 40 let (28 %), in vse več moških v starostni skupini med 31. in 43. letom starosti (11 %). Z nezakonitim podpisom pogodbe o soglasni prekinitvi delovnega razmerja zaradi starševstva pa sta se srečala 2 % staršev.

### 2.2.3 Spolna diskriminacija na delovnem mestu

S pojmom diskriminacije na delovnem mestu zaradi spola lahko kar hitro potegnemo vzporednico s spolnim nadlegovanjem. Spolno nadlegovanje je po Direktivi 2006/54 kakršna koli oblika nezaželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega vedenja spolne narave z namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega delovnega okolja. V Tabeli 9 so predstavljeni izsledki raziskave Urada za enake možnosti (2003), kjer so naštetje najpogostejše oblike nezaželenega vedenja na delovnem mestu, s katerimi se srečujejo slovenski zaposleni.

Tabela 9: Ali ste v zadnjem letu osebno doživeli katero od naštetih ravnanj na delovnem mestu in kako pogosto?

	da, enkrat			da, večkrat			ne, nikoli		
	moški	ženske	skupaj	moški	ženske	skupaj	moški	ženske	skupaj
žvižganje, ocenjujoče ogledovanje, namigi	2,5	4,4	3,6	15,0	30,6	24,5	82,5	64,9	72,0
dvoumne opazke o videzu, telesu	3,1	5,6	4,5	15,6	24,2	20,9	81,3	70,2	74,6
pornografske slike na delovnem mestu	2,5	2,4	2,4	16,9	4,4	9,5	80,6	93,1	88,1
nezaželena povabila z nedvoumnimi seksualnimi nameni	1,9	2,4	2,1	1,3	5,2	3,8	96,9	92,3	94,1
“slučajni” telesni dotiki (npr preko ramen)	2,5	6,9	5,0	18,1	26,6	23,3	79,4	66,5	71,7
ščipanje, trepljanje (npr. zadnjice)	1,9	4,0	3,3	8,8	9,3	9,0	89,4	86,7	87,6
nepričakovani dotik prsi	---	4,8	2,9	2,5	4,0	3,3	97,5	91,1	93,8

Vir: Urad RS za enake možnosti, Raziskava Slovenija: spolno nadlegovanje na delovnem mestu (raziskava SJM 1999/2), 2003, str. 1–2

Vsaka tretja ženska je bila na delovnem mestu že kdaj žrtev ene od oblik spolnega nadlegovanja, pa naj je šlo za žvižganje, ocenjujoče poglede, dvoumne opazke glede videza oziroma naključne telesne dotike. »Napadalci« niso iz vrst nadrejenih, najpogosteje so to

sodelavci oziroma kolegi, ki so na podobnih delovnih mestih kot žrtev. Razen neposrednih groženj o izgubi delovnega mesta, ki se najpogosteje pojavljajo v poklicih z nižjo izobrazbo, se ostale »mylejše« oblike pojavljajo predvsem v kolektivih, kjer prevladuje visoko izobraženi posamezniki. Žrtve se pogosto na nadlegovanje ne odzovejo oziroma se odzovejo z ignoranco ter šalo. Zelo malo jih o nadlegovanju spregovori, še manj pa se jih zateče po pomoč.

Posledice neželenega spolnega nadlegovanja na delovnem mestu se odražajo tako na osebnem kot tudi na poslovnem področju žrtve, ki utrpi mnoge psihične in ekonomske krivice. Nadlegovanje pa omaja tudi kredibilnost same organizacije in negativno vpliva na delovno okolje in vzdušje v kolektivu, s čimer se zmanjšata delovna uspešnost in produktivnost.

Prav zaradi težavnosti te problematike je Evropska komisija izdelala smernice, kako naj podjetja prilagodijo svojo politiko preganjanja in preprečevanja nespodobnega spolnega vedenja. Pomembno je, da se podjetja zavedejo te problematike in jo skušajo s svojo interno politiko omejiti, saj imajo primeri spolnega nadlegovanja zelo negativen vpliv na celotno učinkovitost podjetja in je ključnega pomena, da se čim hitreje razrešijo. Pri tem pa so lahko vodstvu v pomoč jasno določena pravila, kaj je sprejemljivo in kaj ne, razdeljene odgovornosti, načrti za reševanje takšnih primerov in znane sankcije za kršitelje.

#### **2.2.4 Spolna diskriminacija pri plačilu za delo**

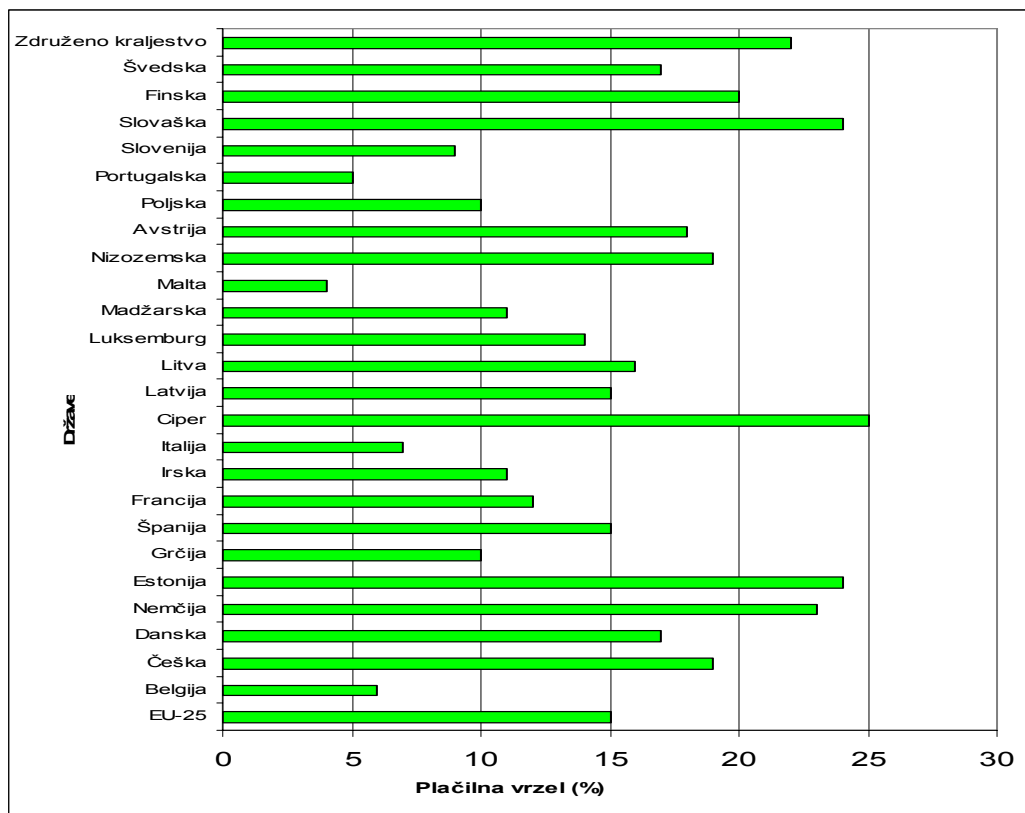
Kljub visoki vključenosti žensk na trgu delovne sile in doseženi visoki stopnji izobrazbe je v vseh državah Evropske unije opaziti pomembne razlike med plačami moških in žensk. Razlika v plačilu gleda na spol za opravljeno isto delo je posledica segregacije delovnih mest in diskriminacije. Vendar je takšno obliko diskriminacije zelo težko dokazati, saj ne moremo primerjati samo plač med seboj, ker na višino plače vplivajo tudi drugi dejavniki. Ti so (Ehrenberg & Smith, 2000, str. 417–419):

- Izobrazba in starost; večina žensk ima vsaj enako izobrazbo kot moški, kar pa ne velja za starejše generacije – pri njih so razlike v izobrazbi velike, zato razmerje med plačami žensk in moških s starostjo pada.
- Poklic; ženske so po številu nadpovprečno zaposlene v dejavnostih z nižjimi plačami. Razlike med plačami žensk in moških lahko torej delno pojasnimo z različno porazdelitvijo med poklici, vendar so tudi v istih poklicih ženske manj plačane kot moški.
- Dolžina delovnika; ženske na teden v povprečju delajo manj ur kot moški.
- Delovne izkušnje; če je posameznik v nekem poklicu zaposlen razmeroma malo časa, potem je njegova povprečna plača sorazmerno nižja.

V vseh državah Evropske unije ženske prejemajo nižjo plačo kot moški. Po podatkih Eurostata so razlike med posameznimi državami velike, kar lahko delno pripišemo zgodovinskimi dogodkom in politični ureditvi v državi. Ženska v povprečju danes zasluži 15 % manj kot njeni moški kolegi. Odstotna razlika med povprečno bruto urno postavko žensk in

moških v EU-25 je predstavljena v spodnji Tabeli 8. Najmanjše razlike med plačami najdemo v državah zahodne Evrope, na Malti (4 %), Portugalskem (5 %), največje razlike pa so med zaposlenimi na Cipru (25 %), v Estoniji in Slovaški (24 %). V raziskavo Evropske komisije je bila vključena tudi Slovenija, ki se je uvrstila v zlato sredino, saj naj bi razlika med plačami žensk in moških v Sloveniji znašala 9 %.

Slika 8: Razlike med zaslužkom moških in žensk v EU-25



Vir: Eurostat: Living conditions in Europe, 2007, str. 48–49.

### 2.3 Ovire žensk pri vzpostavljanju kariere

Če povzamemo vse skupaj, kmalu opazimo, da glavni razlog za majhno število žensk na vodilnih mestih ne leži več zgolj v njihovi neizobraženosti, neambicioznosti in zakonskih omejitvah. Moderne ženske danes dosegajo višjo stopnjo izobrazbe kot moški, kar prikazujejo tudi statistični podatki o številu oseb, ki se izobražuje na terciarni ravni, prav tako pa so tudi bistveno bolj ambiciozne kot njihove mame. Na pravnem in zakonodajnem področju pa jih ščitijo in varujejo mnogi zakoni in predpisi, kot tudi vse pogostejše interni akti delodajalcev, ki ženskam omogočajo enake možnosti pri zaposlovanju in napredovanju ter enakopravnost z moškimi kolegi.

Kaj je potem razlog za majhno udeležbo žensk na vodilnih mestih v podjetju? Po mnenju Kanjuo Mrčele (1996, str. 74-75) so glavni razlog za majhno udeležbo žensk na menedžerskih položajih:

- družinske obveznosti  
Ženske imajo ne glede na poklic, ki ga upravljajo, več obveznosti v zvezi z družino kot moški, saj se od njih pričakuje, da bodo sočasno s službo opravljale tudi domača opravila.
- pomanjkanje samozavesti  
Omenjena lastnost se prepisuje ženskam predvsem iz stereotipa, da naj bile ženske manj samozavestne kot moški.
- emocionalna nestabilnost  
Še ena stereotipna predpostavka je, da ženske niso pripravljene prevzeti odgovornost, da so preveč čustvene, in zato niso sposobne sprejemati pomembnih poslovnih odločitev.
- pogostejša odsotnost z dela  
Zaradi usklajevanja družinskega življenja z zaposlitvijo so ženske pogosteje kot moški odsotne zaradi bolniškega dopusta ali nege družinskih članov. To ima za posledico slabši mesečni zaslužek ter počasnejše napredovanje na delovnem mestu.
- stereotipne predstave o menedžerkah  
Splošni stereotip o menedžerki je, da je »neženska«, agresivna, hladna, brezčutna, kar pa je popolnoma v nasprotju z »naravno« vlogo žensk v družbi. Pogosto so take ženske označene kot »možače«, ženske, ki jim nekaj manjka, kar naj bi bil tudi razlog, da so izbrale moški poklic.
- manjša geografska mobilnost  
Tako službena potovanja kot tudi zahteve po selitvah naj bi ženskam, ki so poročene, imajo otroke ali skrbijo za starejše člane družine, predstavljali problem.
- obstoj neformalnih moških mrež  
Moški se v dokaj zaprtih skupinah ljudi, na neformalnih aktivnostih (razni športni dogodki, skupna rekreacija ...) dogovarjajo tudi o poslovnih priložnostih, prostih delovnih mestih, napredovanju. Te notranje informacije se tako na voljo zgolj posameznikom znotraj te skupine, kar onemogoča enakopravnost z ostalimi, ki teh informacij nimajo oz. jih prejmejo prepozno.
- pomanjkanje ženskih zgledov  
Zaradi majhnega števila žensk na vodilnih mestih tiste, ki želijo napredovati, nimajo dovolj primerljivih vzornic, od katerih bi se lahko učile in pridobile izkušnje, kako uspešno premagati ovire, na katere naletijo na svoji poklicni poti.

Ženskam glavni problem na poti do uspešnega doseganja njihovih ciljev, tako v poklicnem in družinskem življenju, predstavlja predvsem stereotipna predstava, da uspešna ženska ne more biti hkrati uspešna menedžerka in žena/mati. V nadaljevanju svojega diplomskega dela bom skušala preko certifikata »Družini prijazno podjetje«, in s pomočjo pozitivne prakse na trgu dela, ovreči mit o uspešni ženski. Uspešna ženska je tista ženska, ki je zadovoljna s svojim položajem, tako v družbi kot v družini.

### 3 Certifikat »Družini prijazno podjetje«

V okviru razvojnega partnerstva mladim materam/družini prijazno zaposlovanje na pobudo EQUAL Slovenija v sodelovanju Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, je od leta 2006 do pomladi 2007 potekal pilotski projekt pridobitve osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«. Glavni namen projekta je bil seznaniti zainteresirano javnost in podjetja, ki so se prijavila na javni razpis, s postopkom pridobivanja pogojev za podelitev osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je omenjeni projekt vključilo med ključne elemente strategije za povečanje rodnosti v Sloveniji. Zaradi pomembnosti in perečnosti problema usklajevanja delovnih in osebnih nalog se je na ravni države vzpostavil trajen sistem sofinanciranja podjetij za pokrivanje stroškov pridobitve certifikata v obdobju 2007–2013 iz Evropskega socialnega sklada. Tako je tudi država pokazala pozitiven odnos do problematike in stopila nasproti podjetjem, ki želijo svojim zaposlenim omogočiti uravnoteženo družinsko in poklicno življenje.

Podlaga za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« je sistem »European Work&Family Audit«, ki ga je razvila nemška organizacija Beruf und familien in ga podeljuje že od leta 1999. Licenco »European Work&Family Audit« kot osnovo za podeljevanja certifikata danes uporabljajo v Avstriji, na Madžarskem in Slovaškem ter v italijanski pokrajini Bolzano. Certifikat je namenjen podjetjem, javnim ustanovam ter nevladnim organizacijam in združenjem z najmanj 10 zaposlenimi, ki so registrirani in imajo sedež v Republiki Sloveniji (Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, 2007, str. 2).

Namen implementacije certifikata v Sloveniji je oblikovati orodje za javno nagrajevanje podjetij, ki imajo pozitiven in aktiven odnos do starševstva na delovnem mestu in so pripravljena na osnovi vzajemnega razumevanja potreb zaposlenih in organizacije uvajati spremembe, ki bodo omogočale kakovostno delo in sodelovanja različnih generacij zaposlenih. Certifikat predstavlja osnovo za podjetja, da pregledajo dobro prakso in stanje na področju, ki vpliva na izboljšane možnosti za usklajenost družinskega in delovnega življenja vsakega zaposlenega. S tem imamo v mislih predvsem dobro prakso na področju delovnega časa, organizacije dela in delovnega mesta, informiranje in komuniciranje tako z notranjo kot z zunanjo javnostjo, vodenje zaposlenih ter razvoj človeških virov v okviru organizacijskih omejitev. Ker certificiranje ni namenjeno primerjavi med podjetji in doseganju nekih splošnih ciljev, ampak je zasnovano kot proces, specifičen vsakemu podjetju/ustanovi, je primeren tudi za podjetja, ki še nimajo izoblikovane dolgoročne politike upravljanja s človeškimi viri in družini prijaznih praks.

Na predvečer mednarodnega dne družine, 15. 5. 2007, je v Cankarjevem domu ministrica Cotmanova podelila prvih 32 osnovnih certifikatov<sup>7</sup> slovenskim podjetjem, ki skupno

---

<sup>7</sup> Prejemniki osnovnega certifikata so navedeni v Prilogi 1.

zaposlujejo več kot 20.000 ljudi. Februarja 2008 je bil objavljen že drugi javni razpis za pridobitev osnovnega certifikata. Močna pozitivna medijska kampanja v lanskem letu je pripomogla, da je letos odziv javnosti še močnejši, saj se je na javni razpis prijavilo več kot 80 podjetij.

### 3.1 Postopek pridobitve certifikata

Certifikat je mogoče pridobiti z revizijskim postopkom, katerega vloga je ocenjevanje podjetij in svetovanje delodajalcem oz. v ta namen izbranim delovnim skupinam pri izbiri ustreznih strategij in konkretnih ukrepov za boljše upravljanje s človeškimi viri v okviru usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

Uvajanje certifikata poteka v več fazah, ki so podrobno predstavljene na spodnji sliki. V prvi fazi predstavniki podjetja skupaj z zunanjim svetovalcem, z analizo trenutnega stanja v podjetju in skupnih delavnic, na katerih razmišljajo o možnih ukrepih, pridejo da predloga ukrepov, ki so za njihovo organizacijo primerni in uresničljivi. Skupaj pripravijo nabor ukrepov in akcijski načrt za njihovo uresničenje, hkrati pa opredelijo tudi cilje, ki jih želijo s posameznimi ukrepi uresničiti. S končnim seznamom ukrepov in z akcijskim načrtom mora biti seznanjeno tudi vodstvo podjetja, ki s svojim podpisom potrjuje pripravljenost za uresničevanje dolgoročne strategije razvoja človeških virov. Na podlagi pozitivnega mnenja Revizijskega sveta o predlogu ukrepov in časovnih rokih izvedbe dobi organizacija osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje« za dobo treh let, v katerih mora vpeljati izbrane ukrepe. Z letnimi poročili o napredku Revizijski svet preverja uresničevanje akcijskega načrta ter organizaciji na podlagi treh pozitivnih revizij po preteku triletnega obdobja podeli certifikat. Vendar s tem postopek ni zaključen, saj se nadaljuje z novim programom, ki vsebuje nove ukrepe oz. nadgrajuje že začete ukrepe.

Slika 9: Postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«



Vir: Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, Delavnica uvajanje certifikata DPP v delovno okolje, 2007.

Okvirni rok izvedbe postopka pridobitve osnovnega certifikata je šest mesecev. V tem času gre podjetje skupaj z zunanjim svetovalcem preko šestih korakov oblikovanja osnovne dolgoročne strategije podjetja na področju razvijanja in upravljanja s človeškimi viri. Na prvem uvodnem sestanku, kjer se srečajo predstavniki podjetja in koordinator oz. svetovalac, je predstavljen kontekst pridobivanja certifikata in opravljene formalnosti pred začetkom postopka revizije trenutnega stanja. V prvi fazi so izbrani člani projektnega tima in zastopnik organizacije. Predstavniki projektnega tima morajo biti po spolu in starosti različni, saj je pomembno, da so v tim vključeni predstavniki v različnih življenjskih obdobjih s stališča družinskega cikla ter predstavniki različnih oddelkov in različnih hierarhičnih ravni. Drugi korak je namenjen pregledu trenutnega stanja v organizaciji in možnih izboljšav v prihodnosti. Tretji korak je namenjen pripravi konkretnih predlogov ukrepov, ki so v organizaciji izvedljivi, ter opredelitvi časovnega okvira uresničevanja le-teh. V četrtem koraku se izoblikuje končni okvir predlogov ukrepov, ki je sprejemljiv tako za predstavnike podjetja kot tudi neodvisne svetovalce v okviru certificiranja. V petem koraku so z naborem ukrepov in časovnim načrtom uresničevanja seznanjeni tudi vsi predstavniki menedžmenta (direktor, uprava), ki s svojim podpisom potrjuje vnemo podjetja po dobri praksi pri usklajevanju različnih obveznostih posameznikov. Šesti korak je namenjen še formalni potrditvi ukrepov in akcijskega načrta s strani Revizijskega sveta, ki predstavlja osnovo za podelitev osnovnega certifikata.

*Slika 10: Pridobitev osnovnega certifikata po korakih*

1. Korak Uvodni sestanek	Predstavitve postopka Določitev delovne skupine Določitev časovnega okvirja
2. Korak Ocenjevalno/svetovalna delavnica	Analiza stanja/nabor zelenih ukrepov (kot del izobraževanja ocenjevalcev/svetovalcev)
3. Korak Svetovalna analiza	Priprava predloga ukrepov, dinamika, način implementacije
4. Korak Prezentacijska delavnica	Ocenjevalec/svetovalac predstavi predlog ukrepov Delovna skupina doreče izbor ukrepov
5. Korak Prezentacijski sestanek	Zaključni razgovor z menedžmentom, podpis
6. Korak	Podjetje pridobi Osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje« za dobo treh let, v katerih mora vpeljati izbrane ukrepe.

*Vir: Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, 2006, str. 4.*

Veljavnost osnovnega certifikata je tri leta oz. tako dolgo, kot traja faza implementacije Izvedbenega načrta. V tem času mora podjetje vsakih 12 mesecev nosilcu licence predložiti letno poročilo o napredku implementacije skladno z načrtom v revizijo. V roku oddana letna poročila o napredku so pogoj za veljavnost osnovnega certifikata. Če podjetja ne predložijo letnega poročila v roku, se jim odvzame certifikat po šestih mesecih od zadnjega vmesnega letnega poročila.

## 3.2 Katalog ukrepov

Družini prijazni ukrepi sodijo na področje ravnanja s človeškimi viri. Te primarne strategije za preprečevanje konfliktov, s katerimi lahko močno zmanjšajo napetost zaposlenih, ki jo občutijo zaradi neravnotežja med delovnimi in družinskimi obveznostmi, so pomembne zlasti za starše majhnih otrok, pa tudi za zaposlene, ki skrbijo za ostarele družinske člane. Člani projektnega tima skupaj s svetovalci pregledajo Katalog ukrepov s sto desetimi možnimi ukrepi, ki so razdeljeni na osem področij upravljanja s človeškimi viri in organizacijo delovnega procesa. Za pridobitev osnovnega certifikata je potrebno izbrati vsaj pet ukrepov iz različnih področij aktivnosti. Spodaj so predstavljena področja aktivnosti in nekaj najbolj zanimivih ukrepov, ki so podjetjem na voljo (Katalog ukrepov, 2006):

### 1. Področje aktivnosti »delovni čas«

V tem področju so zajeti ukrepi, ki se nanašajo na delovni čas podjetja. Podjetja svojim zaposlenim nudijo fleksibilen delovni čas (prilagodljiv čas prihoda in odhoda), fleksibilne dnevne odmori, skrajšan delovni čas zaradi družinskih obveznosti, postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti, delovni čas po življenjskih fazah, katerega predstavlja dolgoročni dogovor, ki upošteva spremenljivo obremenjenost zaposlenih z družinskimi obveznostmi, ter otroški časovni bonus. Ukrepi pa se nanašajo tudi na koriščenje letnega dopusta, odobritev dodatnega in izrednega dopusta.

### 2. Področje aktivnosti »organizacija dela«

Področje ukrepov, ki vključujejo timsko delo in jasna pravila sodelovanja v timu, organizacijo službenih poti, ukrepe za varovanje zdravja, pravila o nadomeščanju, analizo bolniških odsotnosti, predčasno informiranje o večjih spremembah v podjetju in možnost soodločanja zaposlenih pri pomembnih odločitvah.

### 3. Področje aktivnosti »delovno mesto«

Zaposlenim se v okviru politike družini prijaznega podjetja omogoča delo od doma in s tem so povezana pravila komuniciranja z decentraliziranimi delujočimi zaposlenimi. Podjetje svojim zaposlenim skuša pomagati pri reševanju stanovanjskega problema in organizaciji pomoči pri selitvi.

### 4. Področje aktivnosti »politika informiranja in komuniciranja«

Področje, ki pokriva komuniciranje in informiranje notranje in zunanje javnosti, vsebuje ukrepe, ki se nanašajo na informacijske platforme, namenjene vsem. Organizacija delovnih srečanj zaposlenih (tako formalnih kot neformalnih), katera služijo predstavitvi novosti in izmenjavi mnenj, posredovanjem informacij odsotnim zaposlenim in zakonskim partnerjem zaposlenih. Podjetje pooblasti osebe, ki so zadolžene za podajanje informacij medijem, organizira izvajanje internih anket o zadovoljstvu zaposlenih ter uvede politiko odprtih vrat.

### 5. Področje aktivnosti »veščine vodstva«

Ker so vodje osebe, ki naj bi predstavljali vzor vsem ostalim, je del aktivnosti namenjen tudi njim. Na ravni menedžmenta je pomembno, da predstavniki jasno zagovarjajo osnovno filozofijo naklonjenosti družini in enakopravnega obravnavanja vseh predstavnikov podjetja ter izoblikujejo naklonjenost socialnim veččinam, kjer so vsi odprti



za kritike in predloge. Podjetje v okviru ukrepov uvede eno izmed vrst ocenjevanja (ocenjevanje od spodaj, 180° ali 360° povratno informacijo) ter individualno svetovanje zaposlenim.

#### **6. Področje aktivnosti »razvoj kadrov«**

Največji nabor ukrepov predstavlja prav področje razvoja kadrov. Podjetja se zavedajo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo in zato sta največja skrb in razvoj namenjena prav njim. V podjetjih naj bi se vzpostavil sistem letnih razgovorov, na katerem bi se oblikoval individualen karierni načrt, ki bi skupaj s planom izobraževanj predstavljal osnovo za razvoj vsakega posameznika. Ukrepi v tej skupini so namenjeni vzpodbujanju žensk pri nadaljnjem izobraževanju, podpori aktivnemu očetovanju, ohranjanju stikov v času odsotnosti zaradi družinskih obveznosti ter ukrepi, ki se nanašajo na lažje ponovno vključevanje v delovni proces po odsotnosti.

#### **7. Področje aktivnosti »struktura plačila in nagrajevanje dosežkov«**

Podjetja skušajo zaposlenim pomagati tudi na finančnem področju, in sicer preko ugodnih posojil in kratkoročne finančne pomoči, štipendij za otroke zaposlenih, uporabe inventarja podjetja v zasebne namene, dodatne sofinancirane ponudbe za prosti čas ter tudi zunanjega svetovanja in pomoči v primeru težav.

#### **8. Področje aktivnosti »storitve za družino«**

Ukrepi v tej skupini se nanašajo predvsem na področje varstva najmlajših in vključujejo aktivno sodelovanje podjetja z lokalnimi ustanovami pri iskanju kvalificiranih varušek, podaljšanje delovanja vrtec oz. usmeritev podjetja v lasten vrtec. Poslovne stavbe naj bi bile opremljene s sobami za dojenje in previjanje, sobo za kratkoročno varstvo najmlajših, igralnice in prostor za nego. Vsi ukrepi so namenjeni temu, da se lahko zaposlenim v primeru izrednih razmer zagotovi ustrezno kratkoročno rešitev težav.

### **3.3 Ekonomske koristi družini prijazne politike**

Nezmožnost usklajevanja dela z družinskimi obveznostmi – iz objektivnih ali subjektivnih razlogov, od katerih so slednji lahko tako na strani delojemalca kot na strani delodajalca – je morebiten vzrok za diskriminacijo na trgu dela, ki se kaže v težji zaposljivosti, manjši možnosti za dodatno izobraževanje in počasnejšemu napredovanju, najpogosteje mladih žensk/mater. V delovnem okolju smo pogosto priča predsodkom in oviram za uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja moških, ki bi radi več časa namenili družini. Od zaposlenih se pričakuje, da se bodo po svojih močeh prizadevali za čim boljše usklajevanje dela in družinskih obveznosti, od delodajalcev pa javnost vse bolj pričakuje, da jim bodo to usklajevanje lajšali z aktivnim spreminjanjem pogojev dela v podjetju (Kanjuro Mrčela et al., 2007, str. 135).

Če na obravnavano težavo pogledamo zgolj z ekonomskega stališča, lahko hitro opazimo, da sam postopek certificiranja seveda ni brez stroškov za podjetja, prav nasprotno, začetni stroški so lahko za podjetje visoki, saj morajo del denarja nameniti spremembam obstoječega ustroja delovanja delovnega procesa in izobraževanja tako vodstva podjetja kot tudi zaposlenih s

spodbujanjem večje strpnosti in potrpežljivosti pri iskanju ravnotežja med zahtevami lastnikov, delodajalcev in željami zaposlenih. Stroški pa so povezani tudi z začasno izgubo človeškega kapitala, s stroški nadomeščanja začasno odsotnih zaposlenih ter morebitno manjšo motiviranostjo zaposlenih, ki nimajo nikakršne koristi od ukrepov.

Empirične raziskave v Nemčiji so pokazale, da je prevladujoči motiv podjetij za uvedbo primerne kadrovske politike, ki upošteva družinske obveznosti zaposlenih, povečati zadovoljstvo zaposlenih z delom (Kanjuo Mrčela et al., 2007, str. 144). Takšna kadrovska politika je tudi način pridobivanja konkurenčne prednosti na trgu dela, s čimer lahko pritegnejo in obdržijo kvalificirano delovno silo. Prav pomanjkanje specifičnih in specializiranih posameznikov bo privedlo podjetja k iskanju novih možnosti za pridobivanje konkurenčne prednosti pred ostalimi konkurenti.

V literaturi so navedeni naslednji pozitivni učinki družini prijazen politike, ki je danes osrednji element učinkovite kadrovske politike, od katere imajo koristi tako delodajalci kot delojemalci (win-win situacija). Za delojemalce ustrezna kadrovska politika pomeni lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti, za delodajalce pa boljše poslovne rezultate (Kanjuo Mrčela et al., 2007, str. 146–160):

- povečanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih,
- povečanje učinkovitosti in storilnosti,
- večja navezanost zaposlenih na podjetje,
- zmanjšana obremenjenost s stresom,
- manj nezgod pri delu,
- upad bolniških in drugih odsotnosti,
- znižanje fluktuacije,
- večji izkoristek vlaganj v kadre,
- manjša izguba človeškega kapitala,
- večja privlačnost za nove kadre,
- krajša odsotnost zaradi materinstva,
- zvišanje deleža žensk, ki se po porodniškem/starševskem dopustu vrnejo na delo,
- večja kakovost izdelkov in storitev,
- boljša podoba podjetja v javnosti in izboljšanje konkurenčnega položaja na trgu dela,
- višji donosi za delničarje.

Kot vsaka druga stvar tudi uvedba politike družini prijaznega podjetja nima samo pozitivnih niti samo negativnih strani. V preteklosti so ukrepe družine prijazne politike uvrščali v segment dobredelnih dejavnosti podjetja, dandanes pa se vsa podjetja srečujejo z omenjeno izzivom in skušajo v okviru svojih zmožnosti oblikovati ustrezno dolgoročno strategijo razvoja kadrov. Za podjetja je zelo pomembno, da obstajajo tudi že prvi merljivi rezultati pozitivnega ekonomskega učinka uvedbe ustrezne kadrovske politike. Po konzervativnih

ocenah v podjetju Earnst&Young<sup>8</sup>, ki samo v ZDA zaposluje 24 tisoč zaposlenih, znašajo prihranki podjetja zaradi uvedbe družini prijazne politike 25 milijonov dolarjev na leto. Samo ta podatek je dovolj, da tudi manjšim podjetjem pokažemo, da se uvedba družini prijazne politike ekonomsko obrestuje.

### **3.4 Analiza stanja po pridobitvi prvih Osnovnih certifikatov v Sloveniji**

Na prvi javni razpis skupnosti Equal in Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve jeseni leta 2006 se je prijavilo 33 organizacij, od tega jih je 32 prejelo osnovni certifikat, ena organizacija pa je zaradi majhnega števila zaposlenih prejela le priznanje (imena vseh prejemnikov osnovnega certifikata se nahajajo v Prilogi 1). Med prijavljenimi prevladujejo organizacije iz zasebnega sektorja iz Osrednjeslovenske regije (42 %), ki se ukvarjajo s področji računalništva in informacijske tehnologije, industrije ter financ in zavarovalništva. Kar potrjuje dejstvo, da se podjetja zavedajo pomena kadrov in splošne slike gospodarstva v prihodnosti, ko bo na trgu dela primanjkljaj specializiranih visoko izobraženih kadrov. Med javnimi organizacijami jih je največ s področja izobraževanja ter raziskav in razvoja. Razpon v številu zaposlenih je velik, in sicer najmanjše podjetje zaposluje osem oseb, največje pa kar 9458, kljub velikem razponu pa lahko trdimo, da so se na razpis prijavila predvsem srednje velika podjetja z do 50 stalno zaposlenimi ljudmi (48 % vseh prijavljenih organizacij).

Podjetja so ob prijavi izpolnila tudi osnovni vprašalnik, v katerem je kar 94 % organizacij navedlo, da imajo v organizacijski praksi že uvedenega vsaj enega od družini prijaznih ukrepov. Najpogostejši odgovori na to vprašanje so bili (Kanjuo Mrčela et al., 2007, str. 106):

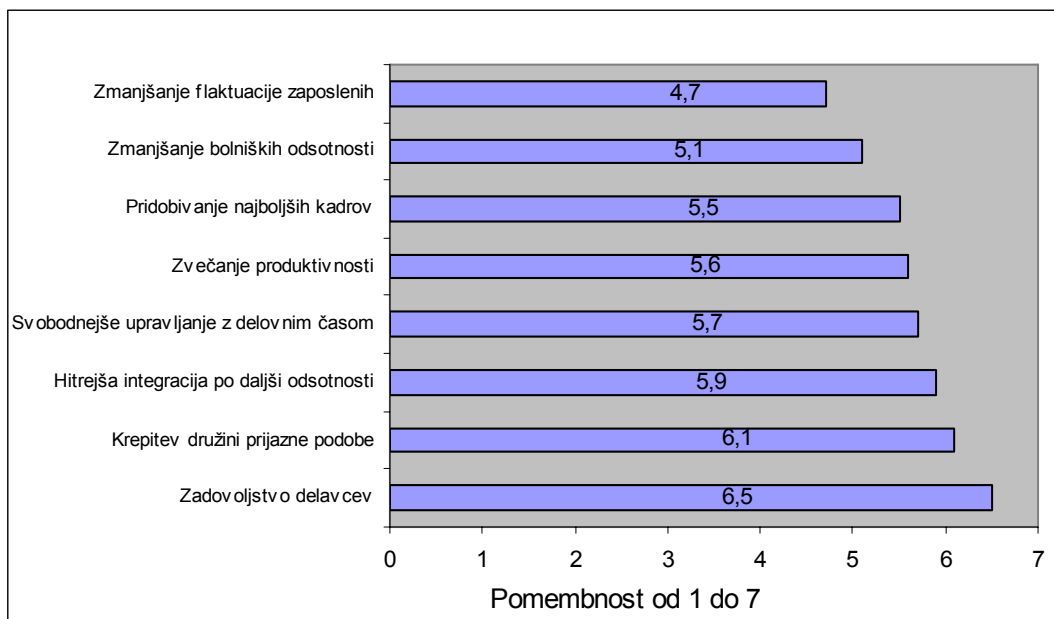
- časovna prožnost pri prihodu na delo in odhodu z dela, delavec lahko dela manjše število dni na teden (86 %),
- starši imajo prednost pri načrtovanju odsotnosti/počitnic (41 %),
- delo na domu ali delo od doma – občasno ali stalno (38 %),
- organizacija športnih in prostoročnih dejavnosti za zaposlene in njihove družinske člane (34 %),
- pomoč pri vnovični vključitvi v delovni proces po vrnitvi s starševskega dopusta (31 %),
- prožnost pri prenosu manjkajočih/presežnih delovnih ur (24 %).

Kot prednostne cilje za podjetje so prijavljene organizacije najpogosteje navajale večje zadovoljstvo zaposlenih, boljše komuniciranje, manjše stroške fluktuacije in posledično večjo produktivnost in pripadnost podjetju, kar je podrobno predstavljeno na Sliki 11.

---

<sup>8</sup> Primeri dobre prakse na področju iskanja ravnotežja med družinskimi in delovnimi obveznostmi so predstavljeni v Prilogi 2.

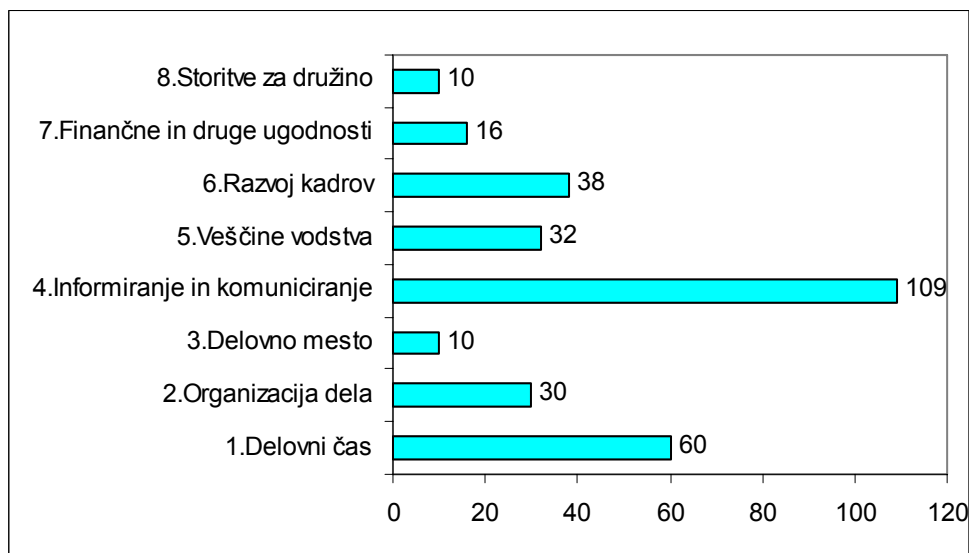
Slika 11: Osrednji-prednostni cilji za podjetje



Vir: Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, Predstavitev pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«, 2007.

Projektni timi v posameznih organizacijah so iz Kataloga ukrepov v povprečju izbrali dvanajst ukrepov na organizacijo, od tega jih je bilo v zasebnih organizacijah v povprečju izbranih trinajst, v javnih organizacijah pa enajst. Število izbranih ukrepov po področjih aktivnosti je prikazano na Sliki 12.

Slika 12: Število izbranih ukrepov po področjih aktivnosti



Vir: Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, Predstavitev pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«, 2007.

V Tabeli 10 je predstavljena podrobna slika najpogosteje izbranih ukrepov, ki jih bodo organizacije v prihodnjih treh letih izvedle za lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti, glede na tip organizacije in po posameznih aktivnosti. Kot lahko vidimo, so se

podjetja najpogosteje odločala za ukrepe iz področja aktivnosti delovnega časa ter informiranja in komuniciranja. Kar 68 % organizacij (22 podjetij) se je odločilo za uvedbo otroškega časovnega bonusa, pri katerem se zaposlenim z otroki priznajo dodatne delovne ure ali dodatni prosti dnevi (npr. za vsakega otroka se zmanjša delovni teden za eno uro ali prost delovni dan za prvi šolski dan otroka). Za ukrep odnosov z javnostjo, ki zajemajo vse aktivnosti, preko katerih se odvija komuniciranje z zunanjim svetom (ukrepi lažjega usklajevanja obveznostih zaposlenih so predstavljene kot sestavni del organizacijske kulture), se je odločilo 61 % organizacij. Nekoliko manj, 52 % organizacij, pa je izbralo ukrep informacijske platforme, preko katerega poteka tematizacija odprtih vprašanj, razprave o tipičnih problemih, s katerimi se srečujejo zaposleni zaradi usklajevanja svojih dnevnih obveznosti (npr. interni časopis, forum, oglasne deske ...).

Tabela 10: Najpogostejši prihodnji ukrepi v organizacijah

Področje	Vrsta ukrepa	Vse organizacije (%)	Zasebne organizacije (%)	Javne organizacije (%)
1	Otroški časovni bonus	68	70	62
4	Odnosi z javnostjo	61	61	62
4	Informacijske platforme	52	61	25
4	Mnenjske raziskave	52	52	50
4	Pooblaščenec/ka za usklajevanje poklica in družine	42	44	38
1	Izkoriščanje letnega dopusta	39	35	50
4	Zabava/izleti za zaposlene in njihove družinske člane	36	35	38
6	Pogovor s sodelavci o problematiki usklajevanja dela in družinskih obveznostih	32	30	38
2	Ukrepi za varovanje zdravja	29	26	38
4	Brošura o usklajevanju poklica in družine	29	26	38
4	Delovna srečanja zaposlenih	29	35	12
5	Izobraževanje za vodilne o DPP	29	35	12
5	DPP in enake možnosti kot del strategije organizacije	29	35	12
6	Načrt vključevanja v delovni proces po starševskem dopustu	29	26	38
6	Pogovor pred vrnitvijo na delo po starševskem dopustu	29	26	38
6	Ohranjanje stikov med odsotnostjo	26	22	38
4	Dan odprtih vrat	26	35	0
1	Fiksen osrednji DČ z izbiro prihoda/odhoda	26	30	12
1	Časovni konto – nadure kot časovno dobro imetje	23	22	25
2	Modeli usklajevanja interesov organizacije in zaposlenih	23	26	12
4	Raziskave med zaposlenimi	23	22	25
6	Ukrepi za vključevanje na delo (osvežitev znanj)	23	22	25

DPP – družini prijazno podjetje; DP – delovni čas

Vir: Kanjuo Mrčela et al., *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, 2007, str. 108.

Povprečno število izbranih ukrepov za naslednja tri leta dokazuje, da je proces certificiranja ne samo povečal ozaveščenost, temveč je problematiko postavil v središče načrtovanih sprememb za prihodnost, kar je za mnoge organizacije pomenilo prilagoditev njihovih strateških usmeritev. Čeprav je bila slika v drugih državah prejemnicah certifikata glede splošnih značilnosti podjetij, ki so se prijavljala za pridobitev certifikata, drugačna, lahko upravičeno upamo, da bo kakovosten in kontinuiran proces uvajanja certifikata »Družini prijazno podjetje« skupaj z drugimi prizadevanji za izboljšanje kakovosti delovnega življenja spodbudil razvoj organizacij v smeri večje skrbi za zaposlene.

#### **4 Implementacija certifikata »Družini prijazno podjetje« v podjetju Si.mobil d.d.**

Vodstvo in zaposleni drugega največjega slovenskega ponudnika mobilne telefonije Si.mobil so se jeseni 2006 enotno odločili, da pristopijo k prvemu javnemu pozivu za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«. Čeprav dandanes v poslovnem svetu starševstvo prej predstavlja moteč dejavnik v delovnem procesu kot pomembno vrednoto, so se predstavniki Si.mobila odločili, da skušajo upoštevati želje zaposlenih in njihove starševske potrebe, v kolikor delovni proces to omogoča.

Glavni razlog, da se je podjetje odločilo za pristop k pozivu, pa je v dejstvu, da je v podjetju zaposlenih veliko mladih ljudi, saj je znašala povprečna starost konec leta 2007 33,7 leta in da je kar 40 % zaposlenih že izkusilo radost in srečo ob rojstvu novega družinskega člana.

##### **4.1 Splošni podatki o Si.mobilu**

Si.mobil je telekomunikacijsko podjetje, ki je v slovenskem prostoru prisotno od leta 1997. Lastniška povezava z avstrijskim podjetjem Mobilkom Avstrija ter strateška povezava s svetovno znano blagovno znamko Vodafone je podjetju omogočila uspešen preboj na monopolističen trg mobilne telefonije v Sloveniji, saj je konec leta 2007 podjetje imelo že skoraj 500.000 uporabnikov. Vizija podjetja je dokaj preprosta, saj želijo biti najprivlačnejši ponudniki komunikacij v Sloveniji.

V okviru certificiranja se je podjetje odločilo tudi za spremembo svojih dolgoročne strategije. Spremembe vizije in poslanstva podjetja, so se v podjetju lotili na zelo inovativen način. Glavna načela podjetja, ki so predstavljena na malo drugačen način, kot smo ga vajeni so:

- omogočamo odlično uporabniško izkušnjo,
- ponujamo kakovostne storitve, vredne svoje cene,
- bistro novosti in kakovost zagotavljamo z zabavo in strastjo,
- prepričani smo, da so zaposleni ključ do uspeha,
- odgovorni smo do družbe in okolja.

Grafična predstavitev spremenjene vizije in poslanstva podjetja je bila zaposlenim in širši javnosti predstavljena na malo drugačen način, kot smo ga v poslovnem svetu vajeni. Poslanstvo podjetja je slikovno prikazano na rahlo hudomušen način, vendar ima kljub temu zelo jasno sporočilo. Skupen grafičen prikaz vizije in poslanstva podjetja je prikazan v Sliki 13.

Slika 13: Vizija in poslanstvo podjetja



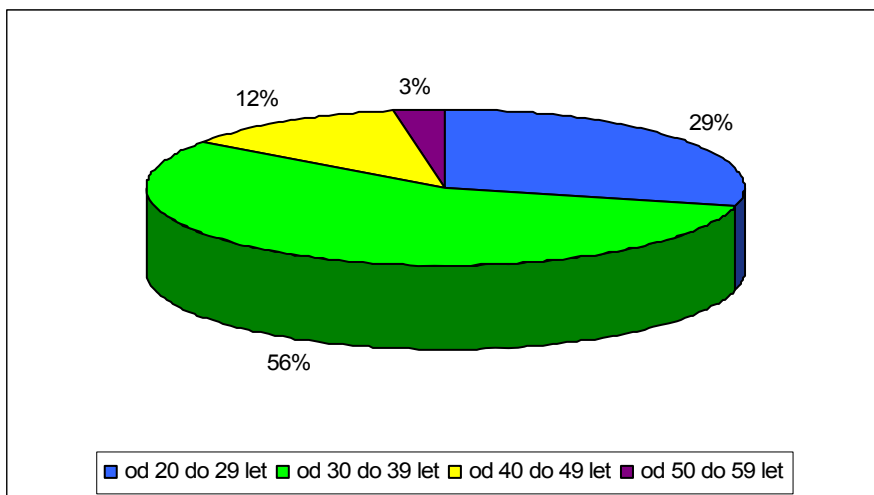
Vir: Interno gradivo Si.mobila.

Prav zadnji dve točki poslanstva podjetja pričata o tem, da se v podjetju zavedajo pomena zaposlenih in njihovega zadovoljstva, saj so ključni dejavnik k uspešnosti poslovanja, hkrati pa predstavljajo nenadomestljiv človeški kapital, ki se skriva v njih prav zaradi specifičnega znanja, ki ga pri svojem delu uporabljajo. Zato so kot glavne vrednote podjetja izpostavljene strast, usmerjenost k uporabnikom in odkritost.

V podjetju cenijo energijo in predanost zaposlenih pri iskanju inovativnih rešitev oz. odpravljanju težav ter samostojno in samozavestno sprejemanje odgovornosti za svoje dejanja. Ker pa se zavedajo, da podjetje ne more biti uspešno brez sodelovanja in zaupanja med sodelavci, podpirajo hitro in učinkovito komunikacijo brez nepotrebnih zavlačevanj. Zavedajo se tudi dejstva, da smo ljudje med seboj različni, zato nikakor ne podpirajo kakršne koli oblike diskriminacije zaposlenih zaradi njihove edinstvenosti.

V podjetju je bilo konec leta 2007 zaposlenih 329 ljudi. Starostna struktura zaposlenih je predstavljena na spodnji Sliki 14. Kot lahko vidimo, je več kot polovica zaposlenih (56 %) starih med 30 do 39 let, kar 29 % zaposlenih pa je mlajših od 30 let. Večina, 85 % zaposlenih se nahaja v starostnem razredu, kjer se slej kot prej pojavijo izzivi zaradi usklajevanja dela in družinskih obveznosti. V podjetju je spolna struktura dokaj uravnotežena, od 329 redno zaposlenih je 54 % predstavnikov moškega spola in 46 % predstavnic žensk.

Slika 14: Starostna struktura v Si.mobilu konec leta 2007



Vir: Interni podatki podjetja.

Konec leta 2007 je bilo v podjetju zaposlenih 131 staršev, kar predstavlja 40 % vseh zaposlenih. Samo v lanskem letu se je zaposlenim rodilo 22 novorojenčkov. V letu 2007 so vsi mladi očetje, ki jih je bilo kar 17, izkoristili možnost očetovskega dopusta v skupnem številu 1808 ur. Prav ti podatki kažejo na pozitivno klimo v podjetju, ki podpira odločanje zaposlenih o starševstvu in aktivnem usklajevanju njihovih obveznosti. Mladi se lažje in brez skrbi odločajo za družino, saj niso obremenjeni s strahom o izgubi dela zaradi odločitve o starševstvu, prav tako pa imajo v podjetju tudi podporo in ponujeno pomoč pri zelo specifičnih potrebah mladih staršev pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.

## 4.2 Pridobitev in uvedba certifikata v podjetju

Podjetje Si.mobil je že pred prvim javnim pozivom izkazalo velik interes pri sodelovanju pri tako pomembnem projektu, ki ni zasnovan zgolj kot kratkotrajna modna muha, ampak je zasnovan dolgoročno, tudi v skladu s smernicami Socialnega sporazuma<sup>9</sup> za obdobje 2007–2009, kjer je glavna naloga slovenske vlade skupaj z delodajalci omogočiti zaposlenim svobodno odločanje o načrtovanju družine in posledično povezano umiritev padanja število rojstev. Skupaj z Zavarovalnico Maribor je bil vključen v fazi dogovarjanja o izvajanju pilotskega projekta certificiranja. Na koncu je pilotski projekt izvedla Zavarovalnica Maribor zaradi večjega števila zaposlenih in specifične organizacijske strukture.

### 4.2.1 Proces pridobitve certifikata

Si.mobil je v prvem javnem pozivu Razvojnega partnerstva prepoznal svojo dolgoročno usmerjenost k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in samo družbeno odgovornost podjetja, saj želi z družini prijazno politiko ustvariti delovno okolje, v katerega se bodo zaposleni radi

<sup>9</sup> Več o zavezah slovenske vlade in delodajalcev v Socialnem sporazumu za obdobje 2007–2009 je predstavljeno v Prilogi št. 3



vračali, ter hkrati postaviti pravno-zakonsko okvirje za preprečevanje konfliktnosti vlog staršev.

Aktivno sodelovanje predstavnikov podjetja in zunanjega svetovalca se je po opravljenih splošnih formalnostih začelo januarja 2007. Kot glavna koordinatorja projekta znotraj podjetja sta bili Kadrovska služba in Služba za korporativno komuniciranje, ki sta po prejemu »zelene luči« s strani uprave za zagon projekta vse zaposlene na domišljen način pozvali k sodelovanju. S pomočjo letalskih vozovnic »Poletite z nami v Družini prijazno podjetje« se je tudi za zaposlene začel dolg, pester in naporen projekt. Prvi odzivi v podjetju so bili spodbudni, saj se je kar 25 različnih predstavnikov, tako po spolu, starosti, družinskemu statusu in hierarhični vlogi, prijavilo za sodelovanje v projektne tipu. Skupaj s zunanjim svetovalcem so se odločili, da bo ožji projektne tim sestavljalo sedem članov, seveda pa so bili tudi vsi ostali zaposleni povabljeni k dajanju pripomb in predlogov.

Delovne delavnice, tako interne kot eksterne z zunanjim svetovalcem, so bile zelo pomembne pri oblikovanju triletnega plana ter jasnega časovnega okvira izvajanja posameznih aktivnosti. Na prvi skupni delavnici so predstavniki podjetja skupaj z zunanjim svetovalcem pregledali vseh 110 potencialnih ukrepov iz Kataloga in oblikovali prvo delovno verzijo 21 ukrepov iz sedmih področjih, ki bi bili primerni za samo organizacijo. Skozi proces internega usklajevanja mnenj o ukrepih je na koncu nastal katalog sedmih ukrepov iz petih področij aktivnosti, ki jih bo podjetje vpeljalo v vsakodnevno delovanje v naslednjih treh letih. Na koncu je katalog izbranih ukrepov zgolj formalno potrdila tudi uprava, kar je pomenilo izpolnjevanje vseh pogojev za pridobitev Osnovnega certifikata.

#### **4.2.2 Ukrepi in pričakovanja**

Si.mobil je že pred samim začetkom certificiranja imel v svojem delovnem procesu vpeljanih kar nekaj ukrepov, ki so se pojavili tudi v Katalogu ukrepov, namenjenemu lažjemu usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti. Rojstvo otroka je za vsakega posameznika najpomembnejši dogodek v življenju, vendar tudi iskrena osebna čestitka predsednika uprave in majhna pozornost nekaj pomenita. Prav tako so za vse otroke in njihove starše organizirani dogodki ob posebnih priložnostih (npr. obisk dedka Mraza). Tistim zaposlenim, ki jim narava dela to dovoljuje, je omogočeno, da v nepredvidljivih okoliščinah poskrbijo za svojo družino, ne nazadnje jim to omogoča fleksibilen čas prihoda in odhoda z dela. Prav tako so imeli starši že prej prednost pri izkoriščanju letnega dopusta v času šolskih počitnic otrok, znotraj podjetja je že kar nekaj časa ustanovljena tudi Sekcija za šport, preko katere se zaposleni lahko udeležujejo raznih športnih aktivnosti ali izrabijo subvencioniran nakup športne opreme. Zaposleni, odsotni za daljši čas, so vključeni v interno komuniciranje o novostih, prav tako pa so v podjetju uvedli letne razgovore s sodelavci, ki so namenjeni odkritem pogovoru tako o kariernih kot tudi o osebnih ciljih posameznika.

Sprejeti dodatni ukrepi v postopku certificiranja tako predstavljajo nadgradnjo že obstoječih ugodnosti, ki so jih bili zaposleni deležni. Podrobno je izbranih sedem ukrepov iz petih skupin in njihov osnovni namen je predstavljen spodaj (Interni akcijski plan – projektni plan implementacije izbranih ukrepov; Si.mobil):

### **1. Otroški časovni bonus (aktivnost Delovni čas)**

Mladim staršem je omogočeno koriščenje izredno plačanega dopusta za prvi šolski dan otroka prvega razreda ter v primeru, da otrok menja šolo, do 4. razreda osnovne šole. V obdobju, ko se otrok uvaja v vrtec, ima zaposleni na voljo fleksibilen delovnik z zmanjšano prisotnostjo oz. prihod v službo tudi v času, ki sicer velja kot obvezna prisotnost vseh delavcev, za obdobje strjenih 14 koledarskih dni.

**Namen:** Prvi šolski dan je nekaj posebnega tako za otroke kot tudi za njihove starše. Starši imajo možnost preživeti ves dan z otrokom in mu omogočiti, da začuti svečanost dogodka oz. da gre za življenjsko prelomnico. V času uvajanja otrok v vrtec se staršem ponudi priložnost, da kljub družinskim obveznostim vsaj deloma opravijo tudi svoje poklicne obveznosti.

### **2. Fleksibilni dnevni odmori (aktivnost Delovni čas)**

Odmori med delom ob poljubni uri so v dogovoru z nadrejenim lahko dolgi največ štiri ure v celem mesecu. V tem času lahko zaposleni opravijo krajše zasebne družinske obveznosti brez jemanja posebnih oblik odsotnosti z dela, s tem da porabljeni delovni čas nadomestijo.

**Namen:** S predlaganim ukrepom se poenostavi usklajevanje nekaterih neodložljivih družinskih obveznosti, ki jih morajo zaposleni opraviti v času, ko so sicer na delu.

### **3. Delovanje strokovne skupine (aktivnost Organizacija dela)**

Oblikuje se stalna strokovna skupina, ki zagotavlja usklajevanje interesov družbe in zaposlenih, zlasti tistih, ki imajo dodatne življenjske obremenitve (mlade družine, družine s članom s posebnimi potrebami, s članom gospodinjstva, ki ima dolgotrajno in hudo bolezen, z ostarelimi člani ...). Strokovna skupina se ukvarja z iskanjem in oblikovanjem predlogov rešitev boljšega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja in z načini njihove implementacije v praksi. Zadolžena je tudi za obravnavo konkretnega obstoječega problema, v kolikor je ta zahtevnejši oz. za njegovo rešitev še ni ustreznega ukrepa.

**Namen:** Zagotoviti permanentno podporo mladim staršem in drugim zaposlenim, ki imajo posebne družinske obveznosti, da lažje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. Njihova glavna vloga je stalna skrb nad izvajanjem ukrepov in stalno izboljševanje trenutnega stanja v organizaciji.

### **4. Informiranje zaposlenih (aktivnost Politika informiranja in komuniciranja)**

Preko interneta bo potekala tematizacija vprašanj s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, razprava o tipičnih problemih, s katerimi se spopadajo zaposleni, in predstavitev primerov najboljših praks. Na internetu bo objavljen in vsem zaposlenim dostopen interni predpis (»Navodilo«), ki ureja ukrepe »Družini prijaznega podjetja« in pravila njihovega izvajanja. Navodilo bo imelo funkcijo brošure, zato bo zaposlenim in kandidatom dostopen tudi v tiskani obliki. V njem so strjeno opisane vse možnosti, ki jih

lahko izkoristijo starši in drugi zaposleni, ki imajo družinske obveznosti. Ukrepom in pogojem za njihovo uveljavljanje se dodajo najpomembnejše informacije (npr. kdo v podjetju je odgovoren za izvajanje teh ukrepov, na koga se lahko obrnejo v posameznih primerih, kaj lahko pričakujejo, kakšne so njihove obveznosti v primeru, da koristijo kakšnega od možnih ukrepov ...). Prav tako se dalj časa odsotnim zaposlenim omogoči, da so v tem obdobju še naprej vključeni v interno komuniciranje in da ohranijo stalen stik s podjetjem ter da so seznanjeni s pomembnimi dogodki. Zaposleni prejemajo informacije preko internega časopisa Inside, ki se jim pošlje na dom, Si.weekly pa se zaposlenim pošlje na posredovani e-mail naslov.

**Namen:** Utrjevanje vrednot družini prijaznega podjetja. S stalnim informiranjem in prisotnostjo te tematike se dvigne zavest, utrdijo se vrednote. Mladi se rajši odločajo za zaposlitev v tem podjetju in ne razmišljajo o prekinitvi delovnega razmerja. Lažje zaposlovanje, manj fluktuacije, večja lojalnost podjetju so glavni motivi ukrepa. Zaposleni se kljub odsotnosti s podjetjem povezani, kasneje, ko se vrnejo, se lažje in hitreje vključijo nazaj v delovni proces. S pojavljanjem v medijih se pogosteje opozarja na prisotnost problematike.

#### **5. Odnosi z javnostjo (aktivnost Politika informiranja in komuniciranja)**

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

**Namen:** Javnosti predstaviti sprejete ukrepe za lažje usklajevanje delovnih zadalžitev in družinskih obveznosti kot sestavni del organizacijske kulture.

#### **6. Izobraževanje za vodilne (aktivnost Veščine vodstva)**

Organizacija izobraževanj (delavnic) za vodilne, na katerih se tematizira pomen odnosa do zaposlenih, informira o možnih ukrepih družini prijazne politike in opozarja na prednosti in pomanjkljivosti.

**Namen:** Osveščanje vodij na vseh organizacijskih nivojih. Osveščenost vodij pomaga pri lažjemu dogovarjanju o reševanju posameznih problemov usklajevanja družinskih težav z delovnimi obveznostmi in izvajanju ukrepov družini prijaznega podjetja.

#### **7. Ponovno vključevanje v delovni proces po porodniškem in starševskem dopustu (aktivnost Razvoj kadrov)**

Po zaključku porodniškega oz. starševskega dopusta se omogoči zaposlenim, da v prvem tednu koristijo redni letni dopust po urah. Na posameznikovo željo se zaposleni vključijo v fazo internega informiranja in usposabljanja, ki je lahko individualno prilagojeno s specifičnimi strokovnimi moduli. Prav tako se na željo zaposlenih omogoči osvežitev znanj in veščin, skladno s spremenjenimi poklicnimi zahtevami.

**Namen:** Zaposleni, ki se vrne po daljšem času, se hitreje in uspešneje ponovno vključijo v delovni proces.

Po mnenju predstavnikov projektnega tima naj bi uvedba navedenih ukrepov povečala koristi tako za zaposlene kot tudi za podjetje kot gospodarsko enoto. Prednosti, ki so jih deležni zaposleni v okviru družini prijazne politike, imajo zgolj en cilj, in ta je omogočiti svojim zaposlenim boljše in lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter s tem posledično povečanje motiviranosti zaposlenih, povečanje njihove produktivnosti na delovnem mestu ter posledično zmanjšanje stresa. Dodatne prednosti za podjetje pa so krepitev ugleda v družbi, ustvarjanje pozitivne organizacijske klime, krepitev pripadnosti podjetju, zmanjšanje stroškov zaradi bolniške odsotnosti ali fluktuacije zaposlenih ter pridobivanje najboljših kadrov na trgu delovne sile.

#### **4.2.3 Izvedba prvih sprememb v podjetju in odziv zaposlenih**

Po pridobitvi »Osnovnega certifikata družini prijazno podjetje« v maju 2007 se je za predstavnike Si.mobila šele začelo pravo delo, saj je bilo potrebno spremeniti interna navodila in pravilnike ter aktivno osveščati tako notranjo kot zunanjo javnost o sprejetih ukrepih. Poleti 2007 je uprava sprejela in potrdila dopolnjen interni pravilnik o delovnem času in letnem dopustu in drugih plačanih odsotnosti z dela, v katerega so bili vključeni tudi ukrepi iz družini prijazne politike.

Obveščanje zaposlenih je potekalo preko predstavitvenih člankov v internem časopisu Inside ter preko na novo urejene spletne strani, kjer so na enem mestu na voljo vse informacije v zvezi z družinsko politiko podjetja. Za vodilne je bila organizirana delavnica, na katerih je bil prikazan pomen pravilnega odnosa do zaposlenih, udeleženci pa so bili seznanjeni tudi z razpoložljivimi ukrepi, ki jih imajo zaposleni na voljo za lažje usklajevanje svojih obveznosti. Zunanja javnost je bila s problematiko in možnimi rešitvami seznanjena preko časopisa Si.kar.si, ki je poslan na naslove njihovih naročnikov, ter z različnimi prispevki in intervjuji tako predstavnice kadrovske službe kot članov uprave za slovenske medije.

V okviru akcijskega načrta je bila ustanovljena tudi stalna strokovna komisija, ki na rednih mesečnih sestankih spremlja izvajanje ukrepov in potrjuje nadaljnje aktivnosti, hkrati pa je zadolžena za pravočasno in kakovostno obveščanje uprave o novostih na tem področju.

Njihove glavne naloge v okviru projekta so:

- uveljavljanje sprejetih ukrepov,
- zagotavljanje in usklajevanje koristi tako za zaposlene kot tudi za podjetje,
- iskanje in oblikovanje novih predlogov rešitev za lažje usklajevanje,
- obravnavanje konkretnih problemov, če za njihovo rešitev še ni predvidenega ukrepa,
- individualna pomoč in svetovanje vsem zaposlenih, če se na skupino obrnejo,
- informacije, predstavljene individualne probleme in podobno obravnavajo zaupno in diskretno.

Zaposleni v podjetju so izkazali zadovoljstvo ob sprejemu družini prijazne politike, kar se je odražalo tudi na obiskanosti spletne strani, posredovanih mnenjih in predlogih na elektronski

naslov oz. neposredno na člane strokovne komisije. Na spletni strani so za vse uporabnike člani tima odgovorili na najpogosteje zastavljena vprašanja ter sestavili in objavili Anketo o zvezi z družini prijazno politiko.

V letu 2007 so zaposleni v okviru družinske politike uveljavljali možnost izrabe ukrepa v naslednjem obsegu:

- 21 zaposlenih je izrabilo ponujen ukrep kompenzacije delovnega časa v skupnem času 50:58 ur,
- osem zaposlenih je izkoristilo izredno plačan dopust na prvi šolski dan otroka,
- dva zaposlena sta izkoristila izredno plačan dopust zaradi menjave šole otroka do 4. razreda osnovne šole,
- en zaposleni je uveljavil možnost fleksibilnega delovnika v času uvajanja otroka v vrtec.

Naj poglavje zaključim zgolj z optimističnim planom nadaljnjih aktivnosti v letu 2008. To leto je namenjeno nadgradnji ukrepov iz leta 2007, na podlagi mnenj in predlogov zaposlenih, ter vzpostavitvi sistema delovanja spletnega foruma, kjer bi na enem mestu zaposleni pridobili informacije tako o ukrepih, ki so na razpolago v okviru družinske politike, kot tudi izmenjevali mnenja in informacije z drugimi zaposlenimi o vsakodnevnih težavah in omejitvah s katerimi se srečujejo mladi starši.

## Sklep

*We really need, I believe, a revolution in our society in our thinking, one that rewards case much as market success, one that strengthens a non market public sphere.*

A. R. Hochschild, 2003.

Ne potrebujemo prave male revolucije, da spremenimo mnenje lastnikov podjetij, da je edino, kar šteje, večanje vrednosti kapitala in cene delnic. Kaj pa večanje vrednosti človeškega kapitala? Ali ni prav to tisto, kar podjetjem prinaša konkurenčno prednost in predstavlja neuničljiv vir nenehnih izboljšav? Da, prav to je tisti »kapital«, o katerem je v moderni zgodovini največ govora, in katerega povečanje vrednosti v poslovnem svetu dolgoročno nekaj pomeni. Podjetja so brez kvalitetnega človeškega kapitala dolgoročno obsojena na propad, saj nimajo nikogar, ki bi opravljal njihovo glavno dejavnost v gospodarstvu, in to je večanje družbene blaginje vseh.

Le zakaj je usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti tako težavno? Mogoče zaradi splošnega prepričanja, da je glavna ženska vloga biti doma in skrbeti za člane družine. Vendar usklajevanje vsakodnevnih obveznosti ni težavno samo za ženske, ne smemo pozabiti, da se dandanes vse več moških odloča za aktivno sodelovanje v starševstvu in mogoče še bolj kot ženske občutijo nelagodje in neodobravanje družbe nad njihovim početjem. Po eni strani današnja družba zahteva od moških, da so bolj aktivni pri svoji vlogi družinskega člana, po

drugi strani pa se to ne sklada s tradicionalnimi načeli moških kot finančnih skrbnikov družine, ki se v vsakodnevno dogajanje doma ne vpletajo tako čustveno kot ženske.

Prav ta razkorak med tradicionalnim načinom razmišljanja in modernimi zahtevami sodobnega sveta se je pokazal v prebrani literaturi s področja iskanja ravnotežja med obveznostmi posameznika in dejanskim stanjem v Sloveniji. Zakoni, socialni sporazumi in splošni akti delodajalcev res dajejo osnovo za boljše in kvalitetnejše življenje vsakega posameznika.

Lepe besede na papirju žal za zaposlene nimajo nobene vrednosti, če jih delodajalci pri svojih ravnanjih ne upoštevajo. Prav zato je izrednega pomena, da se je v Sloveniji izoblikoval koncept pridobivanja mednarodno priznanega certifikata »Družini prijazno podjetje«, ki omogoča delodajalcem, ki se zavedajo pomena svojega kadra, da primer pozitivne prakse predstavijo širši javnosti. Prav tako pa pridobljeni certifikat pomeni za delodajalce tudi obveznost, da svojo usmeritev v kadre nadaljujejo v prihodnosti in da ukrepi za lažje in boljše usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti ne predstavljajo samo trenutnih smernic na področju ravnanja s človeškimi viri, ampak so nujna dolgoročna usmeritev vseh vpletenih strani. Tukaj so mišljeni predstavniki slovenske vlade, socialnih partnerjev in predstavnikov gospodarstva. Saj lahko le vsi skupaj, z obilico dobre volje in pripravljenosti na konstruktiven dogovor, ustvarijo v Sloveniji takšne razmere, da se bodo mladi radi in brez strahu po izgubi službe odločali za starševstvo.

Majhne spremembe v načinu delovanja podjetja imajo lahko ogromen vpliv na večje zadovoljstvo zaposlenih, ki se kažejo preko boljše organizacijske klime, večje motiviranosti zaposlenih in posledično večje produktivnosti, zmanjšanja stroškov zaradi nadurnega dela in iskanja novega kadra. Že majhne spremembe v organizaciji delovnega časa in delovnega procesa lahko pri zaposlenih povečajo zadovoljstvo in zmanjšajo stres, ki nastaja zaradi neusklajenosti družinskih in delovnih obveznosti. Ravnotežje med delovnimi in družinskimi obveznostmi predstavlja za vsakega posameznika osnovni pogoj, da je v svojem življenju zadovoljen in da delo, ki ga opravlja, opravlja z veseljem.

Prav te prednosti in priložnosti, ki jih prinašajo usklajeno družinsko in delovno življenje posameznika, je prepoznalo tudi podjetje Si.mobil. Odločitev uprave je bila, da ugled v družbi in dobri poslovni rezultati ne veljajo, če zaposleni niso zadovoljni in se na delovno mesto vračajo samo zaradi finančne varnosti. Zaposleni so glavni vir njihove konkurenčne prednosti na trgu in so zato deležni prav posebne obravnave. Največja želja vodstva podjetja pred začetkom projekta pridobitve certifikata ni bila pridobitev statusa družbeno odgovornega podjetja v Sloveniji, temveč vsakemu od zaposlenih omogočiti uresničevanja njegovega življenjskega cilja, tako na področju družinskega in poklicnega življenja oz., tako kot pravi predsednik uprave Dejan Turk, »želimo, da se vsak zaposleni vrača na svoje delovno mesto z veseljem in da tisto, kar dela, dela z žarom v očeh«, pa naj bo to opravljanje delovnih nalog ali razigrano igranje z otroki.

Skozi celotno diplomsko delo lahko opazimo nit, ki nas vodi do končnega sklepa, da je izrednega pomena, da se celotna družba zaveda pomena in teže izziva usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti. Prav hitro lahko ovržemo trditev, da je danes mladim kariera pomembnejša od družinskega življenja. Vrednote se skozi čas niso kaj dosti spremenile, tudi danes mladim družina predstavlja eno izmed pomembnejših vrednot. Da se bodo mladi lažje in hitreje ter brez strahu odločali za starševstvo, pa potrebujemo zgolj pozitivno gospodarsko klimo, ki bo naklonjena družini. Kot je pokazal odziv javnosti na drugi javni poziv za pridobitev osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«, se gospodarska klima tudi v Sloveniji spreminja v smeri družini prijazne politike, kar je tudi osnovni cilj vseh vpletenih strani.

## Viri in literatura

1. *The business case for Work-Life Balance* (2005). Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu [http://www.hrsdc.gc.ca/en/lp/spila/wlb/16benefits\\_costs\\_businesscase.shtml#6](http://www.hrsdc.gc.ca/en/lp/spila/wlb/16benefits_costs_businesscase.shtml#6).
2. *Certifikat Družini prijazno podjetje »Katalog ukrepov«*. Zavod Ekvilib.
3. *Delavnica Uvajanja certifikata DPP v delovno okolje (23.10.2007)*. Najdeno 12.04.2008 na spletnem naslovu [http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/delavnica\\_DOP2007.pdf](http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/delavnica_DOP2007.pdf).
4. *Discrimination in the European Union*. Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_263\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_263_en.pdf).
5. Drglin, Z. & Vendramin, V. (2006). Sodelovanje očetov v družinskem življenju. Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu <http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/PARIPorocilo.pdf>.
6. Duxbury L., Higgins C. & Johnson L.K. (1999). An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada. B.k.: Dixbury, Higgins and Associations.
7. Ehrenberg, R.G. & Smith, R.S. (2000). *Modern Labour Economics*. (5. izdaja) London: HarperCollins College Publishers.
8.  *Holding a job – having a life*. Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/holdingajob\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/holdingajob_en.pdf).
9. *Green paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Najdeno 30.04.2008 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf).
10. Golob U. & Podnar K. (2003). Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija*, 7 (2), 7-9.
11. Ignjatević, M. (2006). *Položaj mladih na trgu dela*. Referat, predstavljen na okrogli mizi Demografsko socialni izzivi razvoja Slovenije. Ljubljana: UMAR.
12. Kanjuro Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
13. Kanjuro Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2004). Starši med delom in družino. *Teorija in praksa*, 34 (5-6), 716-736.
14. Kanjuro Mrčela, A. (2007). Zaposlovanje in delo žensk v Sloveniji in Evropski uniji. *Zbornik o Evropski uniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 547-570.
15. Kanjuro Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2007a). Družini prijazno podjetje-usklajevanje dela in zasebnega življenja. *Industrijska demokracija*, 3, 16-19.
16. Kanjuro Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2007b). Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja in certifikat družinam prijazno podjetje. *Delavci in delodajalci*, 7 (1), 133-146.
17. Kanjuro Mrčela, A., Černigoj Sadar, N., Stropnik, N. & Žaucer Šefman, B. (2007). *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. *Ključna sporočila Poročila o zaposlovanju v Evropi 2007* (2007). Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu



- [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/eie/eie2007\\_summary\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2007_summary_sl.pdf)
19. Knez Riedl, J. (2002). *Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij*. Slovenski podjetniški observatorij 2002, 2. del. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
  20. Koznik, V. & Selecl, T. (1999). *Zakon o enakih možnostih. Primerjalna analiza*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
  21. *Living conditional in Europe Data 2002-2005*. Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-76-06-390/EN/KS-76-06-390-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-76-06-390/EN/KS-76-06-390-EN.PDF).
  22. Mandič, S. (2007). *Stanovanje kot dejavnik ravnovesja med delovnim in družinskim življenjem*. Članek predstavljen na Slovenskem sociološkem srečanju na Ptuju.
  23. Marn, N. Položaj žensk na področju dela – Položaj žensk na vodilnih delovnih mestih in težave pri napredovanju. Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu <http://www.equal.oris.si/equal/data/strani/ELABORAT.pdf>.
  24. Mauer, P. (2007). Družini prijazno podjetje. *Otrok in družina*, dec. 2007, 32-34.
  25. *Moje pravice – enaka obravnava žensk in moških v Zakonu o delovnih razmerjih*. Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu [http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Moje\\_pravice\\_\\_2004.pdf](http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Moje_pravice__2004.pdf).
  26. *Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«*. Najdeno 12.04.2008 na spletnem naslovu [http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/Pravila\\_in\\_postopek\\_za\\_pridobitev\\_certifikata.pdf](http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/Pravila_in_postopek_za_pridobitev_certifikata.pdf).
  27. *Predstavitev pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje*. Najdeno 12.04.2008 na spletnem naslovu [http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/predstavitev\\_certificiranja\\_dpp.pdf](http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/predstavitev_certificiranja_dpp.pdf).
  28. Renner, T., Švab, A., Žakelj, T. & Humer, Ž. (2005). *Perspektive novega očetovstva v Sloveniji; vpliv mehanizma očetovskega dopusta na aktivno očetovanje, zaključno poročilo*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.
  29. Renner, T., Sedmak, M. & Švab, A. (2006). *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana.
  30. Slapničar, S. (2006, 20. november). Podjetje more dati družbi več, kot ji lahko škoduje. *Finance*, str. 20.
  31. *Slovenija: spolno nadlegovanje na delovnem mestu- med zakonodajo in prakso* (raziskava SJM 1999/2). Najdeno 14.02.2008 na spletnem naslovu [http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Neudelezeni\\_-\\_SJM.doc](http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Neudelezeni_-_SJM.doc).
  32. *Socialni sporazum za obdobje 2007-2009*. Najdeno 30.04.2008 na spletnem naslovu [http://www.zds.si/uploads/files/20\\_gospodarstvo/Socialni\\_sporazum\\_2007\\_2009.pdf](http://www.zds.si/uploads/files/20_gospodarstvo/Socialni_sporazum_2007_2009.pdf).
  33. *A statistical view of the life of women and men in the EU 25*. Najdeno 16.03.2008 na spletnem naslovu [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP\\_PRD\\_CAT\\_PREREL/PGE](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE)

\_CAT\_PREREL\_YEAR\_2006/PGE\_CAT\_PREREL\_YEAR\_2006\_MONTH\_03/3-06032006-EN-BP1.PDF.

34. *Statistični letopis Republike Slovenije 2005*. (2005). Ljubljana. Statistični urad Republike Slovenije.
35. *Statistični letopis Republike Slovenije 2006*. (2006). Ljubljana. Statistični urad Republike Slovenije.
36. *Statistični letopis Republike Slovenije 2007*. (2007). Ljubljana. Statistični urad Republike Slovenije.
37. Steiner Doberlet, P. (april 2007). Certifikatu »Družini prijazno podjetje« na pot. *Inside*, VI (1), 8-12.
38. Steiner Doberlet, P. (julij 2007). Si.mobil prejel certifikat Družini prijazno podjetje. *Inside*, VI (2), 21.
39. Šadl, Z. (2002). We're out to make you smile. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa*, 39 (1), 49-80.
40. Švab, A. (2003). Skrb med delom in družino – koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki. *Teorija in praksa*, 40 (6), 1112-1126.
41. *Tackling the pay gap between women and men*. Najdeno 15.03.2008 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2007/jul/genderpaygap\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/jul/genderpaygap_en.pdf)
42. Toš N. (ur.) (2004). *Vrednote v prehodu III. Slovensko javno mnenje 1999-2004*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Turk, D. (2008, 22. februar). Do družine prijazni ukrepi kažejo pozitivne posledice. *Finance*, str. 18-19.
44. Turk, D. (2007, 18. maj). 300 ukrepov za lažje starševstvo. *Finance*, str. 25.
45. Ustava Republike Slovenije. (1991). *Uradni list RS* (Št. 33/1991, 23. december 1991).
46. Veble, M. (oktober 2007). Novosti v podjetju, prijaznem z družino. *Inside*, VI (3), 19.
47. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* (Št. 42/2002, 15. maj 2002).
48. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* (Št. 103/2007, 13. november 2007).
49. Zakon o enakih možnostih žensk in moških. (2002). *Uradni list RS* (Št. 59/2002, 5. julij 2002).
50. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. (2001). *Uradni list RS* (Št. 97/2001, 4. december 2001).
51. Žaucer Šefman B. (2007). *Gradivo za medije razvojnega partnerstva »Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje«*. Zavod Ekvilib.
52. Wilson, F.M. (1995). *Organizational Behaviour & Gender*. London: McGraw-Hill.
53. Woodland, S., Thornby, M., Fitzgerald, R. & McGee, A. (2003). *The second world life balance study: reselts from employer survey*. Employment Relations Research no. 22. B.k., Department of Trade and Industry.

## Priloge

### 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,d.d., 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 Stefan, 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

Mediade, d.o.o. inovativno založništvo, Ljubljana, prejme priznanje za vsebinsko uspešno sklenjen postopek certificiranja. Osnovnega certifikata ne prejme, saj ne izpolnjuje formalnega pogoja najmanj deset zaposlenih.

## Priloga 2: Primeri dobre prakse

Podjetje/organizacija	Ukrepi	Kvalitativni učinki	Kvantitativni učinki
Banka HSBC (Velika Britanija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-prožne oblike dela za vse zaposlene</li> <li>-organizacija in subvencioniranje otroškega varstva</li> <li>-obveščanje zaposlenih o ukrepih, ki so jim na voljo (internet, priročniki, video posnetki, forum,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-zadovoljstvo zaposlenih</li> <li>-večja motiviranost zaposlenih</li> <li>-nizka fluktuacija (zlasti visoko usposobljenega kadra</li> <li>-stopnja vrnitve na delo po porodniškem dopustu znaša 80%</li> <li>-lažje pridobivanje novih delavcev</li> <li>-doseganje najvišje ravni poslovanja in produktivnosti</li> <li>-boljše zadovoljevanje zahtev strank</li> </ul>	Prihranek milijonov funtov (ki bi jih drugače morali nameniti za pridobivanje novih kadrov)
Cogent Investment Operations Ltd (finančne storitve) (Velika Britanija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-letni obračun ur</li> <li>-delo z delovnim časom, krajšim od polnega</li> <li>-delo na domu (1-4 dni na teden)</li> <li>-9 delovnih dni v 14 koledarskih (tj. 20 dodatnih dni počitnic letno)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-zadovoljstvo zaposlenih</li> <li>-zelo zmanjšana fluktuacija</li> <li>-višja storilnost</li> </ul>	-nižji stroški zaradi manjšega števila nadur
Uprava mesta Leeds (Velika Britanija)	-prožna oblika dela, še zlasti delo na domu	<ul style="list-style-type: none"> <li>-boljša usklajenost obveznosti</li> <li>-bolj zadovoljni zaposleni</li> <li>-zmanjšan stres na delu pri dobrih dveh petinah zaposlenih</li> <li>-zmanjšan stres doma pri tretjini zaposlenih</li> <li>-manjša fluktuacija</li> <li>-lažje pridobivanje novega kadra</li> <li>-zmanjšanje odsotnosti zaradi bolezni (za tretjino) in druge odsotnosti (skoraj za polovico)</li> <li>-izboljššan prevoz na delo in z dela</li> </ul>	

» se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Podjetje/organizacija	Ukrepi	Kvalitativni učinki	Kvantitativni učinki
Uprava mesta Leeds (Velika Britanija)		-izboljšana storilnost in učinkovitost pri 65% zaposlenih -izrazito izboljšana kultura v podjetju (še zlasti odnosi s sodelavci in vodstvenimi delavci) -večje zadovoljstvo strank	
British Telecom (Velika Britanija)	-delovni čas, krajši od polnega -delo na domu -delitev delovnega mesta (na voljo vsem zaposlenim) -obveščanje zaposlenih o teh možnostih in drugih zadevah prek posebne internetne strani	-bolj zadovoljni zaposleni (ki delajo na domu) -večja motiviranost zaposlenih -nižja fluktuacija (v obdobju 2 let jim je uspelo obdržati 1.000 oseb) -lažje pridobivanje novih delavcev -zvišana produktivnost -znižana stopnja odsotnosti z dela (na 80% državnega povprečja) -zmanjšane bolniške odsotnosti (tisti, ki delajo na domu le 3 dni na leto) -visok odstotek žensk, ki se po porodniškem dopustu vrnejo na delo (98%) -večje zadovoljstvo strank (v enem letu se je število nezadovoljnih zmanjšalo za 22%)	-nižji stroški (letni stroški zaposlenega, ki dela na domu so 6x nižji) -zmanjšanje stroškov prevoza na delo in z dela (za 9,7 mio funtov letno) -letni prihranek okrog 5 mio funtov, ker se matere po porodniškem dopustu vrnejo na delo -letno zmanjšanje izpustov ogljikovega dioksida za 54.000 ton in prihranek 12 mio litrov avtomobilskega goriva, zaradi prožnih oblik dela
Ernst&Young (poslovne storitve)	-delovni čas, krajši od polnega (ugodnosti se ohranijo), delo na daljavo in strnjen urnik (vse na voljo vsem zaposlenim) -daljši porodniški dopust od z zakonom zagotovljenega -plačan očetovski dopust -možnost začasne prekinitve zaposlitve	-večje zadovoljstvo vseh zaposlenih -matere se po porodniškem dopustu vračajo v podjetje -znižana fluktuacija -uravnovešena spolna struktura vodstvenih delavcev	-prihranek (zaradi znižanja fluktuacije) 25 mio ameriških dolarjev letno po najbolj zadržanih ocenah (od 12 do 125 mio ameriških dolarjev)

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Podjetje/organizacija	Ukrepi	Kvalitativni učinki	Kvantitativni učinki
Ericsson (Švedska)	-zaposlenim z višjimi dohodki nadomestijo razliko med zneskom starševskega nadomestila, ki ga prejme od države, in 80% plače (v prvih 180 dneh starševskega dopusta)	-za 27% večje število mater in za 29% večje število očetov z višjimi dohodki, ki so izkoristili starševski dopust (za 36% oz. 58% večje število dni)	-rahlo povečani stroški; prepričani pa so, da so hkrati ustvarili prihranke pri stroških pridobivanja in usposabljanja novih kadrov
Baase Connections (telemarketing) (Velika Britanija)	-individualno določanje za vsakega zaposlenega, katere dni in kdaj bo delal	-nizka fluktuacija -tudi na vodstvena delovna mesta lahko kadrujejo lastne ljudi	
Good Hope Hospital (bolnišnica) (Velika Britanija)	-računalniško pripravljane preferenc bolniških sester za delo v določeni izmeni	-izboljšana usklajenost preferenčnega in dejanskega delovnega časa (za 15%) -zmanjšana administrativna obremenjenost vodstvenega kadra -večja motiviranost osebja -lažje pridobivanje novih delavcev -zmanjšana fluktuacija (za 5 odstotnih točk) -manj bolniških in drugih odsotnosti -večja kakovost storitev	

Vir: Kanjuo Mrčela et.al. Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja, 2007, str. 172-174.

### **Priloga 3: Poudarki iz Socialnega sporazuma za obdobje 2007-2009**

Glavni namen socialnega sporazuma je dvig blaginje vsakega posameznika, merjena s kazalniki človeškega razvoja, zdravja, socialnih tveganj, družbene povezanosti, vključenosti in zaupanja. Izboljšanje kakovosti življenja ter dvig materialne in socialne varnosti je možno doseči s pomočjo višje gospodarske rasti, zaposlenosti in dohodkov.

Sedmo poglavje Socialnega sporazuma je namenjeno zaposlovanju in trgu dela, v katerem so opredeljene naloge slovenske vlade, delodajalcev in sindikatov, ki so podrobno predstavljene spodaj.

Naloge slovenske vlade so:

- spodbujati enake možnosti žensk in moških pri zaposlovanju, izobraževanju in usposabljanju ter usklajevanju poklicnega in družinskega življenja,
- sprejeti ukrepe, ki bodo spodbujali povečanje splošne stopnje delovne aktivnosti, predvsem delovne aktivnosti starejših, mladih in žensk, izboljšanje vključevanja težje zaposljivih in invalidov,
- ustvariti pogoje in spodbujati večjo uporabo razpoložljivih načinov prožnega zaposlovanja ob zagotavljanju primernega razmerja med prožnostjo in varnostjo zaposlitve,
- spodbujati raznovrstne oblike dela, vključno s prilagodljivim delovnim časom, ki omogoča razvoj kariere in ravnotežje med delom in družino.

Naloge delodajalcev so:

- promovirati enakopravnost med spoloma ne delovnem mestu, pri zaposlovanju, usposabljanju in usklajevanju družinskega in poklicnega življenja,
- povečati produktivnost s povečanjem vlaganj v razvoj človeških virov,
- promovirati mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje.

Naloge sindikata so:

- zahtevati enakopravnost med spoloma na delovnem mestu, pri zaposlovanju, usposabljanju in usklajevanju družinskega in poklicnega življenja,
- zahtevati mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje,
- preko svojih predstavnikov v podjetjih in drugih delodajalcih spodbujati in motivirati zaposlene k vseživljenjskemu učenju, izpopolnjevanju in izobraževanju ter usposabljanju za deficitne poklice.

Ker se socialni partnerji dobro zavedajo, da usklajevanje poklicnih obveznosti z družinskimi in zasebnim življenjem predstavlja za vsakega posameznika zahtevno nalogo, ki pa jo je mogoče uspešneje in lažje udejanjiti ob podpori družini prijaznih politik, je celotno dvanajsto poglavje namenjeno nalogam, s katerimi bi lahko izboljšali družbeno klimo, ki bi bila bolj naklonjena zaposlenim z družinskimi obveznostmi.

#### Naloge vlade:

- spodbujati povečano prilagodljivost delovnega časa, tako da je omogočeno lažje usklajevanje delovnega in družinskega življenja,
- v program aktivne politike zaposlovanja predvideti spodbude za vračanje v zaposlitev tistih, ki so dalj časa odsotni zaradi starševskega dopusta,
- prilagajati in uvajati nove oblike varstva otrok ter oskrbe starejših in drugih pomoči potrebnih družinskih članov, ki bodo omogočale lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja,
- spodbujati podjetja, da zagotovijo delovno okolje, ki upošteva potrebe družin z odvisnimi družinskimi člani, z uvedbo projekta za pridobitev certifikata družini prijazno podjetje,
- sprejeti ukrepe za spodbujanje očetovskega dopusta ter delitve dopusta za nego in varstvo otroka med oba od staršev ter enakomernejše odsotnosti z dela zaradi nege bolnega družinskega člana,
- spodbujati zaposlovanje žensk zaradi zmanjšanja zaposlitvenih tveganj za delodajalce zlasti v obdobju odločanja za starševstvo s subvencioniranjem nadomestne zaposlitve ali zaposlitve po končanem starševskem dopustu, da bi dosegli večjo rodnost in s tem zmanjšali strukturne težave žensk,
- spodbujanje očetov in mater za delo s krajšim delovnim časom zaradi starševstva,
- spodbujati uveljavljanje bolj fleksibilnega obratovalnega časa vrtcev glede na drugačen in daljši delovni čas staršev.

#### Naloge delodajalcev:

- spodbujati ukrepe za zagotavljanje možnosti fleksibilnega delovnega časa za družine z odvisnimi družinskimi člani,
- spodbujati prilagajanje delovnega procesa in sistematizacijo dela na način, ki bi omogočil delo na domu, kjer je to mogoče,
- spodbujanje članov h kvalitetnejšemu odnosu do usklajevanja družinskega in poklicnega življenja zaposlenih,
- s pravočasnim obveščanjem in opozarjanjem delodajalcev vplivati na dosledno izvajanje zakonodaje s področja delovnih razmerij in starševskega varstva,
- uvajanje certifikata mladim družinam prijaznega delodajalca,
- aktivno sodelovanje pri podeljevanju znaka družini prijaznega podjetja,
- v pogajanjih o kolektivnih pogodbah iskati rešitve, ki bodo prispevale k usklajenosti poklicnih in družinskih obveznosti (npr. delovni čas, nadurno delo,...).

#### Naloge sindikata:

- uvajanje certifikata mladim družinam prijaznega delodajalca,
- aktivno sodelovanje pri podeljevanju znaka družinam prijaznega podjetja,
- v kolektivnih pogodbah zagotoviti rešitve, ki bodo prispevale k usklajenosti poklicnih in družinskih obveznosti.