

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JASNA STROPNIK



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ODNOS DO ZAPOSLENIH KOT NOTRANJI  
VIDIK DRUŽBENE ODGOVORNOSTI  
PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2006

JASNA STROPNIK

## **IZJAVA**

Študent/ka Jasna Stropnik izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.8.2006

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

## KAZALO

1. Uvod.....	1
2. Družbena odgovornost podjetij .....	2
2.1. Kratka zgodovina in opredelitev pojma .....	2
2.2. Teoretične analize pojma .....	5
2.3. Zunanja in notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetja .....	9
2.3.1. Zunanja razsežnost družbene odgovornosti podjetja .....	9
2.3.2. Notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetja.....	10
2.4. Praktični vidik .....	11
3. Odnosi med (potencialnim) zaposlenim in delodajalcem kot vidik družbene odgovornosti podjetja.....	13
3.1. (Prikrita) diskriminacija pri zaposlovanju.....	13
3.2. Problem usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ("work-life balance") .....	14
4. Notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetij - usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v praksi.....	18
5. Certifikati za notranjo družbeno odgovornost v tujini .....	26
5.1. Ameriški SA8000.....	26
5.2. Danski "Social Index" .....	27
5.3. Britanski "Investors in people" .....	27
5.4. Nemški "Beruf&Familie" .....	27
5.5. Avstrijski "Familie&Beruf" .....	28
6. Stanje družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji .....	30
6.1. Kratak pregled mnenj o družbeni odgovornosti podjetij v Sloveniji.....	30
6.2. Priznanja družbeno odgovornim podjetjem v Sloveniji.....	33
6.3. Dojemanje družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih – analiza letnih poročil	34
6.3.1. Metodologija .....	34
6.3.2. Rezultati .....	35
6.3.2.1. Splošni del.....	36
6.3.2.2. Ravnanje s človeškimi viri .....	38
6.3.2.3. Zdravje in varstvo pri delu .....	39
6.3.2.4. Prilagodljivost spremembam.....	41
6.3.2.5. Obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire .....	42
6.3.2.6. Primerjalna analiza podjetij.....	44
6.3.3. Ugotovitve raziskave o razumevanju družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji in poročanja v letnih poročilih.....	48
7. Sklep.....	49
Literatura .....	52
Viri .....	53

# 1. Uvod

Prilagajanje stalno spreminjajočemu se okolju je ključno za podjetja, ki želijo biti na dolgi rok uspešna. Niti zagovorniki stališča, da so podjetja odgovorna le za svoj dobiček, ne morejo zanikati, da podjetja s svojim delovanjem vplivajo na okolje. Globalizacija, ozaveščanje potrošnikov in drugi trendi zahtevajo, da se podjetja obnašajo bolj družbeno in okoljsko odgovorno. Pozitivni vplivi podjetij bi morali najmanj uravnovesiti svoje negativne vplive na okolje. Prednosti in učinkov družbene odgovornosti se zaveda vse več podjetij. V večini primerov se njihovi vložki povrnejo in celo obrestujejo, torej nimajo negativnih posledic na dobiček.

Osnovna tema mojega diplomskega dela je družbena odgovornost podjetij ("corporate social responsibility"), natančneje njihova notranja družbena odgovornost. Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj (World Business Council for Sustainable Development) opredeljuje družbena odgovornost podjetja kot zavezanost podjetja k trajnostnemu ekonomskemu razvoju. Ta zavezanost se kaže v sodelovanju z zaposlenimi, njihovimi družinami, lokalno skupnostjo in družbo nasploh z namenom izboljšati njihovo kakovost življenja (Corporate Social Responsibility, 2006).

V Sloveniji je pojem družbene odgovornosti podjetij sicer poznan, vendar ne v vseh svojih razsežnostih. V tujini sta njegovo poznavanje in podpora širša. Za večje zavedanje pomena družbene odgovornosti podjetij se zavzemajo tako vodstvo Evropske unije (EU) kot tudi mnoge vladne in nevladne organizacije. Moje diplomsko delo temelji na teoriji in praktičnih primerih. Pojem družbene odgovornosti podjetij postopoma ožim od njegove zunanje, splošne, do njegove notranje razsežnosti, in sicer do odgovornosti do zaposlenih, ter predvsem do družini prijaznega podjetja.

Vsebino diplomskega dela sem razdelila na sedem poglavij. V poglavju, ki sledi temu uvodu, podam teoretično podlago družbene odgovornosti podjetij in opredeljujem njegovo notranjo in zunanjo razsežnost ter se nato osredotočim izključno na njegovo notranjo razsežnost.

V tretjem poglavju obravnavam odnose med delodajalci in zaposlenimi kot vidik družbene odgovornosti podjetij. Po osredotočenju na problematiko prikrite diskriminacije pri zaposlovanju nadaljujem z opredelitvijo družbene odgovornosti podjetij z vidika usklajevanja poklicnega in zasebnega (družinskega) življenja. Veliko študij dejanskih primerov ugotavlja koristi od družbeno odgovornega ravnanja podjetij tako za družbo kot celoto kot tudi za podjetja sama.

V četrtem poglavju na primerih iz prakse razložim zakaj je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pomemben sestavni del notranje razsežnosti družbene odgovornosti podjetij. Predstavljam pozitivne učinke, ki ga ima za podjetje njegovo družbeno odgovorno ravnanje.

Peto poglavje sem namenila prikazu nekaterih priznanih znakov, standardov oz. certifikatov, ki jih v svetu – predvsem pa v Evropi – podeljujejo podjetjem, ki se dokažejo kot družbeno odgovorna. Razlog, da sem dala poudarek nemškemu certifikatu (ki so ga privzeli tudi v Avstriji in ga nekoliko izboljšali) je dejstvo, da se v Sloveniji se izvaja projekt "Mladim materam/družinam prijazno podjetje", ki načrtuje uvedbo nemškega sistema tudi pri nas.

V šestem poglavju se osredotočam na Slovenijo. Na kratko predstavim nasprotujoča si mnenja glede stanja na področju družbene odgovornosti podjetij pri nas. Nato na podlagi letnih poročil tridesetih podjetij analiziram, kako ta podjetja dojemajo in v kolikšni meri javnosti predstavljajo svoje družbeno odgovorne aktivnosti. Ugotavljam, da se podjetja v Sloveniji premalo zavedajo svoje notranje družbene odgovornosti in njenega pomena. Presenetljivo je, kako malo si prizadevajo obveščati javnost o svojih dobrih izvajanjih.

## **2. Družbena odgovornost podjetij**

Družbena odgovornost podjetja je kompleksen pojem. Njegovo kratko zgodovino predstavljam v prvem podpoglavju tega poglavja. S pregledom teorije opazimo dve izraziti stališči, t.j. za in proti. Zagovorniki družbene odgovornosti podjetja razvijajo različne modele in delitve. Nekatere predstavljam v drugem podpoglavju. Tretje podpoglavje je namenjeno delitvi pojma družbene odgovornosti podjetja, kot ga je opredelil Evropski svet v Zeleni knjigi o družbeni odgovornosti podjetij. Praksa na tem področju je raznolika. V četrtem podpoglavju na kratko predstavljam praktični vidik družbene odgovornosti podjetja, praksi z vidika notranje družbene odgovornosti pa se podrobneje posvečam v četrtem poglavju diplomskega dela.

### **2.1. Kratka zgodovina in opredelitev pojma**

Vila (1995, str. 217 in 218) deli razvoj ideje o družbeni odgovornosti podjetja na tri obdobja (faze). Prvo obdobje se je začelo v 18. stoletju. Takrat je veljalo prepričanje, ki ga je podpiral tudi ekonomist Adam Smith (približno dvesto let kasneje pa tudi Milton Friedman), da je ustvarjanje dobička glavna naloga podjetja. Z doseganjem maksimalnega dobička naj bi podjetja prispevala k povečanju ekonomske moči celotne družbe. Drugo obdobje se je začelo v dvajsetih letih 20. stoletja, ko se je za poslovanje podjetij in njihove notranje odnose začela zanimati tudi širša družba.<sup>1</sup> Delavci so postopoma zahtevali več prostega časa in boljše možnosti za izobraževanje. V petdesetih letih 20. stoletja se je začela tretja faza razvoja ideje o družbeni odgovornosti podjetja. Poleg skrbi za količino in kakovost proizvedenih dobrin so se okrepile zahteve po t.i. kakovosti življenja, ki vključuje tako delovno okolje v podjetju, kot tudi vse vidike življenja v družbi.

---

<sup>1</sup> Zanimivo je, da so že v viktorijanskih časih, to je v 19. stoletju, kvekerske družine (npr. Cadbury-ji, Rowtree-ji in Hershey-ji) poskušale izboljšati življenjsko raven oseb, ki so zanje delale, in hkrati izboljšati lokalne skupnosti, v katerih so živele (Clement-Jones, 2004, str. 5-7).

Mednarodne organizacije so se s temo družbene odgovornosti podjetij (čeprav pod drugim imenom) začele ukvarjati v osemdesetih letih 20. stoletja. Organizacija Združenih narodov si je prizadevala sprejeti mednarodni kodeks upravljanja multinacionalnih podjetij, s katerim je želela urediti minimalne standarde za zaposlene, odgovornost do okolja, pravice potrošnikov, preprečevanje korupcije in podobno. Nasprotovanje ameriške vlade pa je sprejetje tega kodeksa preprečilo. Tudi drugi poskus zavezujoče regulacije na mednarodni ravni iz leta 1992 v Rio de Janeiru je ameriška vlada uspešno onemogočila. Leto 1992 naj bi bilo po mnenju zagovornikov moderne družbene odgovornosti podjetij leto njenega rojstva (Repovž, 2004, str. 8).

V zadnjih dvajsetih letih se je družbena odgovornost podjetij predvsem v ZDA hitro razvijala. Večina podjetij se vsaj pasivno posveti neki kategoriji družbene odgovornosti, to pa so v ZDA ponavadi dobrodelni prispevki, ki jih določi predsednik podjetja ali nadzorni odbor. Pritiski iz okolja vse pogosteje prisilijo podjetja, da se poglobijo v človekove pravice in svoje odnose do zaposlenih. Poleg tega je družbeno odgovorno ravnanje podjetij vsaj v ZDA po škandalih z Enronom, Andersenom in WorldComom pogosto orodje za pridobivanje zaupanja javnosti (Clement-Jones, 2004, str. 5-7).

Leta 2000 je Evropski svet v Lizboni pozval podjetja k odgovornemu obnašanju na področju vseživljenjskega učenja, organizacije dela, enakih možnosti, socialne vključenosti in celovitega razvoja. Družbena odgovornost podjetij bi lahko prispevala k doseganju enega izmed lizbonskih strateških ciljev: "Postati najbolj dinamično in konkurenčno svetovno gospodarstvo, temelječe na znanju in enakomerni rasti, z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno enotnostjo" (Green Paper, 2001, str. 4). Ker ima družbena odgovornost podjetij pomemben vpliv na vse udeležence v gospodarstvu in družbo nasploh, bi jo morala podjetja upoštevati ob sprejemanju odločitev o svojem ravnanju. Precej držav članic EU je že prepoznalo pomen družbene odgovornosti podjetij in aktivno pristopilo k njeni promociji. V Veliki Britaniji so na primer marca leta 2000 imenovali ministra za družbeno odgovornost podjetij (Green Paper, 2001, str. 6). Precej je možnosti za izmenjavo izkušenj, saj se vse države srečujejo z bolj ali manj podobnimi izzivi in težavami.

Glavni prispevek evropskega pristopa k promociji družbene odgovornosti podjetij bo v dopolnjevanju obstoječih aktivnosti (Green Paper, 2001, str. 7). Evropski okvir naj bi vzpodbujal kakovost in usklajenost izvajanj na področju družbene odgovornosti podjetij. To naj bi dosegli z oblikovanjem "grobih" načel, pristopov in orodij ter promoviranjem najboljših načinov in izvirnih idej. Drugi pomemben element bo podpora najboljšim načinom stroškovno učinkovitega ocenjevanja in neodvisnega ugotavljanja družbene odgovornosti podjetij. To bo prispevalo k dvigu njihove učinkovitosti in potrjevanju kredibilnosti.

Pojem družbena odgovornost podjetja zajema širok spekter aktivnosti, s katerimi lahko podjetje pokaže svoji okolici, da se zavzema za več kot le za lastno rast in dobiček. V Zeleni knjigi o družbeni odgovornosti podjetij Evropska komisija opozarja, da gre pri družbeni odgovornosti podjetja za več kot le izpolnjevanje z zakoni določenih obveznosti. Hkrati



poudarja, da družbena odgovornost podjetja ni nadomestilo za zakonsko ureditev družbenih in okoljskih vprašanj; zakonska ureditev bi pravzaprav morala biti temelj, na katerem bi družbeno odgovorno podjetje lahko gradilo. Družbena odgovornost podjetja se lahko kaže v več oblikah. Lahko gre za njegovo prostovoljno odločitev ali pa za posledico pritiskov iz okolja, na primer na področju okoljskih ali družbenih vprašanj (Green Paper, 2001, str. 8).

Iz ameriških virov Vila (1995, str. 218) povzema devet glavnih področij družbene odgovornosti podjetja, Grunig in Hunt (1984, str. 53 in 54) pa izpostavljata 13 področij. Oba seznama zajemata naslednje elemente:

- kakovost in varnost izdelkov,
- izobraževanje in spodbude za zaposlene,
- odnosi z zaposlenimi, koristi in prednosti zaposlitve, zadovoljstvo z delom,
- splošna varnost zaposlenih in zdravstveno zaposlovanje,
- preprečevanje kakršnekoli diskriminacije,
- filantropija,
- odnosi z zunanjim okoljem in
- skrb za zdravo in čisto okolje.

Poleg tega Vila omenja še marketinško prakso in odnos do kupcev. Grunig in Hunt pa navajata še ekonomski učinek novih delovnih mest ter investicije s pozitivnimi vplivi na družbo - čeprav bolj tvegane in z manjšimi donosi (slednje se nanaša predvsem na banke in zavarovalnice).

Grunig in Hunt (1984, str. 55) sta področja družbene odgovornosti podjetja razdelila v tri skupine. Najozja zajema izvajanje osnovnih aktivnosti podjetja (zagovornik tega pristopa je bil tudi Milton Friedman); naslednja dodatno vključuje skrb podjetja za učinke, ki jih njegovo delovanje povzroča v okolju; najširše razumevanje družbene odgovornosti podjetja pa zajema tudi pomoč pri reševanju splošnih družbenih problemov, ki sicer niso povezani z delovanjem podjetja.

V enem novejših člankov na temo bankrota podjetja Iskraemeco pa Mrkaić (2006) nasprotuje ideji socialnega kapitalizma, vključno z njegovo težnjo, da naj bi se podjetje obnašalo "odgovorno" do okolja in delovalo kot "socialna delavka". Edina prava pot za podjetje naj bi bilo maksimiranje premoženja lastnikov. Menim, da Mrkaić pretirava, saj so z novimi časi potrebni novi pristopi. Pridružujem se tistim, ki verjamejo, da je ravno sodelovanje podjetij in zaposlenih v smeri omogočanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem korak v pravo smer.

Na Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) pojmujejo koncept družbene odgovornosti podjetja kot del celovitega obvladovanja kakovosti: "To lahko podjetje doseže le z novo podjetniško in organizacijsko kulturo, ki gradi na motivaciji, inovativnosti in etiki. Gre za način vodenja podjetja in razvoja poslovne etike, ki omogoča, da bodo dosežene dolgoročne in uravnotežene koristi lastnikov, managerjev, zaposlenih in porabnikov, po drugi strani pa tudi pozitiven

vpliv na družbeno in naravno okolje", meni mag. Andrej Friedl, svetovalec predsednika GZS (Polajnar, 2004, str. 48).

## 2.2. Teoretične analize pojma

David Baron (2000) ter Francescova in Gold (2005, str. 50-52) razlikujejo med naslednjima dvema vidikoma družbene odgovornosti podjetja:

- Glavni zagovornik **učinkovitostnega** vidika je Milton Friedman,<sup>2</sup> ki trdi, da mora podjetje maksimirati premoženje delničarjev, ob tem pa seveda ostati znotraj pravnih in etičnih okvirjev. S tega vidika npr. dobrodelni prispevki niso v korist lastnikov. Tudi recikliranje naj bi bilo smiselno le, če se odraža v višjem dobičku. Seveda pa so lastniki svobodni pri odločanju, kaj bodo naredili s svojimi dobički. Družbena odgovornost je po tem pojmovanju obveznost države in ne podjetij.
- Zagovornika **družbeno odgovornega** vidika sta na primer Evan in Freeman.<sup>3</sup> S tega vidika odgovornost podjetja do deležnikov prevlada nad odgovornostjo do delničarjev, saj naj bi bili deležniki aktivni udeleženci in na nek način razlog za obstoj podjetja. Pojavljata pa se dve dilemi. Prva je določitev deležnikov posameznega podjetja. Ni jasno, ali naj mednje štejejo tudi prihodnji rodovi in kdo jih potemtakem predstavlja v sedanjosti. Druga dilema je, ali so managerji sposobni ustrezno prepoznati in spodbujati družbeno odgovorne aktivnosti.

Kiernan (2004, str. 69 in 70) obravnava pojem družbene odgovornosti podjetja z vidika vlagatelja, torej podjetja. Glede na vrednost znanja in drugih neoprijemljivih elementov ponujajo bilance stanja in izkazi uspeha vedno manj vpogleda v resnično vrednost in konkurenčnost podjetja. Avtor ocenjuje, da je približno 80% "ledene gore" pod vodo in se je zatone da razložiti s tradicionalnimi računovodskimi pristopi. Med primarnimi gonilniki prihodnje vrednosti podjetja so po njegovem štiri stebri družbene odgovornosti podjetja: deležniki, človeški kapital, strateško upravljanje in okolje (Slika 1, na str. 6).

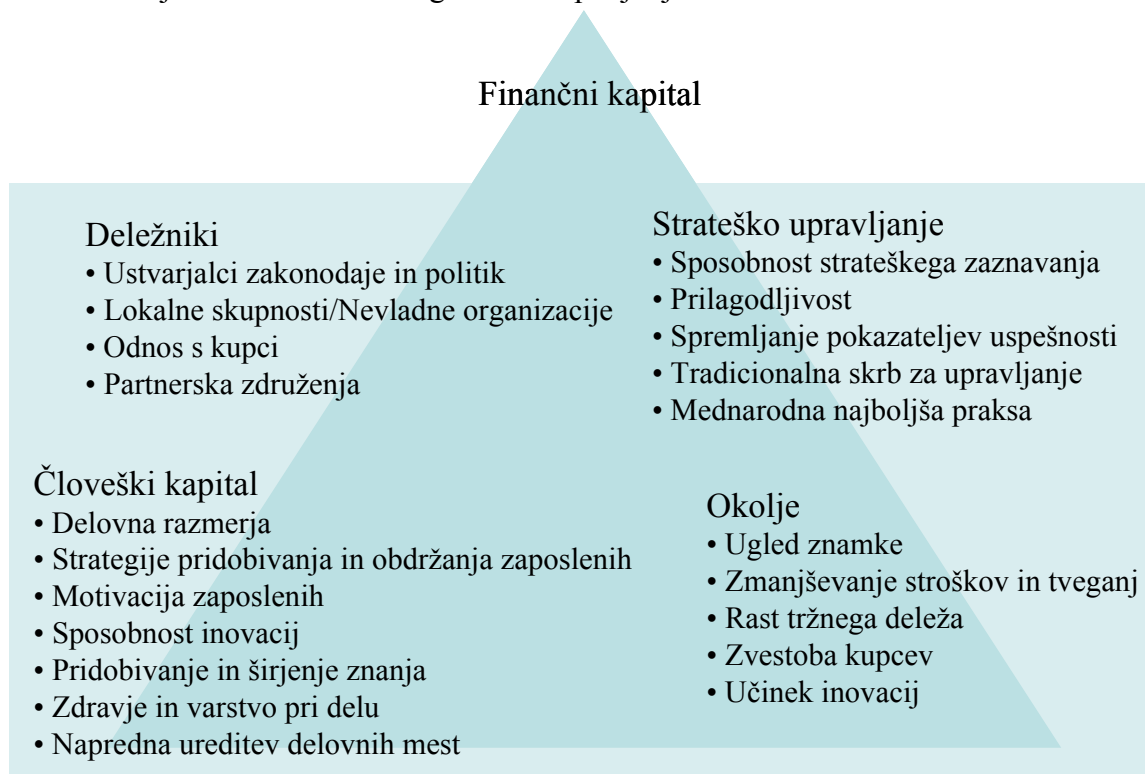
Primerno upravljanje s temi štirimi gonilniki lahko zagotovi konkurenčno prednost, večji ugled blagovne znamke ter večji dobiček in vrednost za delničarje. Doseganje takih rezultatov je možno s pomočjo visoke rasti prihodkov zaradi novih proizvodov, storitev, lokalne skupnosti ali drugih ključnih deležnikov, povečanja zvestobe kupcev in vlagateljev, zmanjševanja operativnih stroškov, povečanja izkoristka energijskih virov in zmanjševanja količine odpadkov, zmanjševanja tveganj, pridobivanja, obdržanja in motiviranja vrhunskih kadrov, izboljšanja odnosov z deležniki ter izboljšanja organizacijske kulture inovacij in prilagajanj (Kiernan, 2004, str. 70 in 71).

---

<sup>2</sup> Več o tem: Friedman Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine, 13. september 1970.

<sup>3</sup> Več o tem: Evan W., Freeman R.: A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantia Capitalism. Beauchamp T., Bowie N.: Ethical Theory and Business. 4. izdaja. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 1993.

Slika 1: Štirje stebri družbene odgovornosti podjetij



Vir: Kiernan, 2004, str. 70.

Jaklič (2003, str. 10) deli odgovornost podjetij na: ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko. Ekonomska in zakonska odgovornost sta zahtevani, etična pričakovana, filantropska pa zaželena. Vsi deležniki so ogroženi, če je management ekonomsko neodgovoren in podjetje posluje z izgubo. Finančna teorija, da so lastniki najpomembnejša interesna skupina podjetja, pa je v praksi vprašljiva, saj so npr. ob stečaju podjetja lastniki poplačani zadnji (seveda, če je sploh kaj ostalo).

Clement-Jones (2004, str. 7) delit te poglede na **skeptičnega**, **utopičnega** in **realističnega**. **Skeptiki** so do družbene odgovornosti podjetij kritični. Tipičen predstavnik tega pogleda je Milton Friedman, ki meni, da je malo je trendov, ki bi bolj spodkopavali temelje svobodne družbe kot odnos vodij podjetij, ki na družbeno odgovornost podjetja gledajo zgolj kot na nalogo ustvariti čim večje dobičke za delničarje teh podjetij (Clement-Jones, 2004, str. 7 in 8). Skeptični pogled je primerljiv s prej omenjenim učinkovitostnim vidikom.

Bistvo **utopičnega** pogleda je, da imajo podjetja v prvi vrsti obveznost do vseh, s katerimi pridejo v stik med svojim poslovnim procesom. Gre torej za to, da je odgovornost do ostalih deležnikov pred odgovornostjo do delničarjev. S tega vidika podjetja, ki proizvajajo tobačne izdelke ali orožje, ne moremo na noben način imeti za družbeno odgovorne, ker njihova neodgovornost izhaja že iz škodljivih učinkov njihovega osnovnega proizvoda za okolje (Clement-Jones, 2004, str. 8).

Z **realističnega** vidika ponuja Clement-Jones (2004, str. 8) definicijo britanskega Ministrstva za trgovino in industrijo, da je družbena odgovornost upravljanje z vplivi organizacije na neposredne deležnike in na družbo, v kateri posluje. Pri družbeni odgovornosti podjetja ne gre le za sredstva in znanje, ki jih podjetje vlaga v lokalno skupnost z namenom pomagati reševati družbene probleme, temveč tudi za integriteto vodenja podjetja, izpolnjevanje poslanstva, doslednost vrednot, odnose z deležniki, merjenje vplivov na okolje in poročanje o svojih aktivnostih.

Vila (1995, str. 219) navaja tri temeljne pristope managementa k družbeni odgovornosti podjetja: **predpisane družbene obveze**, **predpisana družbena odgovornost** in **družbena odgovornost na podlagi predvidevanj in preventive**.

Pristop, ki se upošteva le **predpisane družbene obveze**, se omejuje le na primarno odgovornost podjetja do delničarjev. Management ostaja znotraj okvirjev zakonov, ostalo odgovornost pa prelaga na družbo. Prostovoljno prispeva le v primeru neposrednih koristi za podjetje.

Kadar je **družbena odgovornost predpisana**, podjetje sprejema poleg zakonsko določene tudi dodatno odgovornost. Svoje vedenje usklajuje z običaji okolja in dosledno poravnava stroške škode zaradi onesnaževanja. Management sodeluje z različnimi interesnimi skupinami, prispeva finančna sredstva in je pripravljen posredovati veliko informacij o svojem delovanju.

Management, ki sprejema načela **družbene odgovornosti na podlagi predvidevanj in preventive**, se (poleg ustvarjanja dobička za podjetje) zavzema tudi za splošno družbeno relevantne aktivnosti. Sprejema splošne etične norme, sodeluje pri razvoju tehnologij za varovanje okolja, prizadeva si spoznati in predvidevati spremembe v okolju, da bi se nanje pravočasno in ustrezno odzval. Informacije je pripravljen posredovati katerikoli interesnim skupinam, sodeluje z vlado, a se ne vpleta v politiko. Temeljna naloga celotnega posloводства je skrb za kakovost izdelkov oz. storitev, celovito kakovost delovnega življenja in varovanje okolja. Za vse to management zagotovi ustrezno usposobljene delavce in finančna sredstva.

"Podjetja naj bi si sicer prizadevala predvsem za doseganje čim večjega dobička in za čim večjo donosnost poslovanja, ker s tem zadovoljujejo svoje lastnike. Vendar je čedalje bolj pomembno tudi, da je podjetje družbeno odgovorno" (Pavlin, 2004, str. 36). Vedno bolj namreč prevladuje mnenje, da za podjetja družbeno odgovorno obnašanje ne pomeni le stroška – gre za neke vrste vlaganje v javno podobo podjetja, okoljevarstvo in/ali zaposlene, odvisno od kategorije družbene odgovornosti, ki se ji podjetje posveča. V Svetovnem poslovnem svetu za trajnostni razvoj so prepričani, da ima skladna družbeno odgovorna strategija podjetja, ki temelji na poštenosti, trdnih vrednotah in dolgoročnem pristopu, nedvomne koristi za podjetje in prispeva k dobrobiti družbe (Corporate Social Responsibility, 2006). V četrtem poglavju "Notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetij - usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v praksi" bom to trditev podkrepila s praktičnimi primeri.

Londonski *Economist* ima družbeno odgovornost podjetij za modno norost. Ne zanikajo sicer, da družbena odgovornost podjetij lahko vpliva na povečevanje dobička, ne zdi pa se jim prav, da gredo sredstva za družbeno odgovornost podjetij iz žepa delničarjev. Po njihovem mnenju je družbena odgovornost podjetja posledica nesposobnosti vlad (Repovž, 2004, str. 9).

Repovževa (2004, str. 8) navaja izjavo sociologa Andreja Rusa: "Ideja o družbeni odgovornosti podjetij temelji na ekonomski teoriji o eksternalijah, ki pravi, da podjetja izvajajo svojo aktivnost in pri tem povzročajo določene stroške oz. posledice za okolje, zaposlene in lokalne skupnosti. Vedno večji je pritisk, naj podjetja stroškov, ki jih povzročajo, ne prelagajo na družbo, temveč jih nosijo sama." Rus je menja, da podjetja ne morejo biti uspešna, če uničujejo okolje in izkoriščajo ljudi, ki jih najemajo iz okolja.

Lawrence L. Embley<sup>4</sup> (1992, str. 145 in 146) deli podjetja v tri skupine:

1. Na najnižji ravni si podjetja, ki uporabljajo družbeno naravnane ukrepe le reaktivno, v kriznih časih (npr. ko imajo pravne težave, težave s proizvodom...).
2. Druga skupina podjetij goji tradicijo družbeno naravnanih ukrepov, na katere so ponosni, vendar je njihov pristop nesistematičen.
3. Na najvišji ravni so podjetja, ki imajo skrbno preišljeno družbeno odgovorno politiko vključno z dolgoročno strategijo njene izvedbe. Njihov pristop je proaktiven in taka podjetja bomo v prihodnosti najbolj potrebovali.

Da bi v podjetju uspešno vključili družbeno odgovorne programe, je treba zagotoviti (Šeško, 2001, str. 23):

- opredelitev poslanstva podjetja;
- sodelovanje vodstva podjetja;
- spremembo kulture podjetja, predvsem odnosa do družbenih problemov;
- izbor managementa in nagrajevanje managementa, ki upošteva družbeno politične vidike;
- programe usposabljanja managementa.

Po Embleyu so za družbeno odgovornostjo podjetja ključni naslednji štirje elementi:

- Razsvetljen potrošnik se zaveda trenutnega stanja v družbi. Njegove nakupne odločitve temeljijo na tem zavedanju in zato ni pripravljen podpirati podjetij, ki niso družbeno odgovorna. Nasprotno pa je naklonjen podjetjem, ki sledijo ustreznim načelom in vrednotam na delovnem mestu, s svojimi izdelki in z odnosom do okolice (Embley, 1992, str. 5).
- Razsvetljen manager je naklonjen družbeno odgovornim aktivnostim podjetja (Embley, 1992, str. 225-227). Novi modeli vodenja ne temeljijo več na kontroli in nadmoči, temveč na vplivanju in vzpodbujanju. Najmočnejše orodje managerja je v tem primeru možnost dodeljevanja moči in odgovornosti posamezniku ali skupini. Zaupanje je edina pot do spoštovanja, sledita mu ponos in navdušenje nad delom. Slednje je ključ do uspeha celotnega podjetja.

---

<sup>4</sup> Leta 1976 je ustanovil neodvisno svetovalno podjetje.

- Razsvetljen zaposlen posameznik je ob nastopu dela deležen podrobne predstavitve družbeno odgovorne naravnosti podjetja. Usposabljanje in razvoj sta draga, najboljši rezultati pa se pokažejo ob povezovanju novih znanj z ostalimi aktivnostmi in prostočasnimi dejavnostmi zaposlenih. Posledično se podjetje lahko zanese, da bodo zaposleni prispevali k usposabljanju in motiviranju sodelavcev ter na splošno k prijetni organizacijski klimi (Embley, 1992, str. 230).
- Razsvetljen kapitalist je mnenja, da mora njegovo podjetje narediti več, kot le poslovati z dobičkom – prispevati mora k "boljšemu svetu". Med podjetjem in okoljem vidi neposredno povezavo. Njegov namen je zgraditi podjetje in obenem izboljšati svet oz. nanj vsaj pozitivno vplivati. Za vrednotami, ki si jih postavijo za cilj, stojijo tudi s svojim denarjem. V razvoj proizvoda so pripravljene vložiti več, če to pomeni pozitivni prispevek za družbo (Embley, 1992, str. 81-83).

### **2.3. Zunanja in notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetja**

V nadaljevanju bom opisala delitev na zunanjo in notranjo razsežnost družbene odgovornosti podjetja, kot sta definirani v Zeleni knjigi o družbeni odgovornosti podjetja. To delitev sem izbrala, ker je ta knjiga temeljni dokument EU za področje družbene odgovornosti podjetja in tudi podlaga za oblikovanje ocenjevalnega lista za mojo raziskavo na temo kako slovenska podjetja dojemajo družbeno odgovornost (analiza letnih poročil v poglavju 6.2.).

#### **2.3.1. Zunanja razsežnost družbene odgovornosti podjetja**

Zunanja razsežnost družbene odgovornosti podjetja se nanaša na njegovo okolje in deležnike, ki v njem praviloma niso neposredno prisotni. Gre za poslovne partnerje, dobavitelje, odjemalce ter vladne in nevladne organizacije. Zaradi globalizacije podjetje ni več odgovorno samo lokalnemu okolju, ampak celotni državi, Evropi in celo svetu.

##### *Lokalne skupnosti*

Podjetje na svoje lokalno okolje vpliva na več načinov, predvsem pa ponuja delovna mesta in plačuje davke. Hkrati je odvisno od stabilnosti, zdravja in blaginje okolja, v katerem deluje. Na njegovo konkurenčnost vpliva njegova lastna podoba v javnosti, t.j. kako ga vidijo kot delodajalca, proizvajalca in na splošno kot člana skupnosti (Green Paper, 2001, str. 12).

##### *Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki*

Od ravni in načina sodelovanja z dobavitelji in odjemalci so odvisni stroški in zahtevnost proizvodnega procesa ter kakovost končnega proizvoda. Vsak člen te verige bi se moral zavedati, da je odvisen od drugih in da je hkrati dejavnik uspešnosti ostalih členov. Močnejša podjetja s svojim zgledom (ali zahtevami) lahko vplivajo na ostala in tako širijo zavest o pomenu družbene odgovornosti podjetij (Green Paper, 2001, str. 13).

### *Človekove pravice*

Človekove pravice so kompleksen pojem, povezan z moralnimi, pravnimi in političnimi dilemami. Podjetje mora natančno določiti svoje obveznosti, država pa ima nalogo nadzorovati njegovo spoštovanje temeljnih načel in zakonov (Green Paper, 2001, str. 14).

### *Varovanje okolja na globalni ravni*

Politika integriranega proizvoda IPP (Integrated product policy) Evropske komisije temelji na dejstvu, da vsak proizvod v neki fazi svojega življenjskega cikla vpliva na naravno okolje. Zaradi kompleksnosti življenjskih ciklov proizvodov IPP določa vrsto obveznih in prostovoljnih orodij, ki jih lahko podjetje uporabi z namenom zmanjševanja vplivov svojih proizvodov na naravno okolje (What is Integrated Product Policy, 2005).

Z uporabo naravnih virov z različnih koncev sveta podjetje globalno vpliva na spremembe v okolju. S pomočjo dobavne verige lahko po načelih IPP širše uporablja orodja za zmanjševanje škodljivih vplivov na okolje (Green Paper, 2001, str. 16).

### **2.3.2. Notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetja**

Notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetja zajema predvsem odnos do zaposlenih t.i. vlaganje v človeški kapital, zdravje in varstvo pri delu, prilagajanje spremembam, in odnos do okoljevarstva, v kolikor se slednje nanaša na ravnanje z naravnimi viri, uporabljenimi v proizvodnji.

### *Ravnanje s človeškimi viri<sup>5</sup>*

V zadnjih letih je za podjetje vse večji izziv najti, pridobiti in obdržati dobre kadre. Da bi ostalo konkurenčen ponudnik dela, jim mora ponuditi na primer možnost vseživljenjskega učenja (vključno z olajševanjem prehoda mladih iz šole na delo) ali lažjega usklajevanja dela in zasebnega življenja. Ukrepi bi morali iti v smeri delitve odgovornosti, boljšega obveščanja znotraj podjetja, skrbi za zaposljivost in varnost delovnih mest kot tudi enako plačilo za oba spola in njune enake možnosti za napredovanje (Green Paper, 2001, str. 9).

### *Zdravje in varstvo pri delu*

Skozi čas se je zakonska ureditev varstva pri delu precej spreminjala. Podjetja so tudi sama preizkušala nove ukrepe, ki bi njih same in njihove proizvode pozitivno zaznamovali v očeh porabnikov. Z naraščanjem pomena zdravja in varstva pri delu so se razvijali tudi dokumentiranje, načini ocenjevanja ukrepov in uporaba tovrstnih ukrepov v reklamne namene (Green Paper, 2001, str. 10).

Novejši primer te vzpodbude v Sloveniji je natečaj, ki ga je leta 2005 objavila Evropska agencija za zdravje in varstvo pri delu z namenom podelitve šestega evropskega priznanja za

---

<sup>5</sup> Izraz "človeški viri" uporabljam kot neposredni prevod pojma "human resources" iz Zelene knjige o družbeni odgovornosti podjetij, čeprav ima razmeroma ekonomski prizvok. V okviru tega diplomskega dela je zaradi enotnosti izražanja "ravnanje s človeškimi viri" razumljeno kot "ravnanje z ljudmi".

dobro prakso na področju zdravja in varstva pri delu. Letošnja tema so izredni ali inovativni pristopi k preprečevanju tveganj, povezanih s hrupom. Namen je na konkretnem primeru pokazati evropskim delodajalcem in delojemalcem, kakšne so koristi upoštevanja dobre prakse na področju zdravja in varstva pri delu (Prenehajte s tem hrupom!, 2006).

#### *Prilagajanje spremembam*

Vsako podjetje, ki želi preživeti, se mora prilagajati in če je potrebnih sprememb preveč tudi problemovati. Rezultati kažejo, da svoj cilj (to so ponavadi nižji stroški, večja produktivnost ali zadovoljstvo kupcev) doseže manj kot četrtnina podjetij, in to na način, ki na žalost pogosto zmanjša motivacijo, pripadnost, zvestobo in/ali produktivnost zaposlenih. Veliko bolj družbeno odgovorno in praviloma uspešnejše je prilagajanje ali preoblikovanje, kjer vodstvo upošteva interese vse vpletenih, ki se jih v ta proces običajno vključuje preko obveščanja in posvetovanja. Pri tem se je nujno truditi, da ne pride tudi do (množičnega) odpuščanja zaposlenih in s tem škodljivega vpliva na lokalno družbeno okolje (Green Paper, 2001, str. 11).

#### *Obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire*

Zmanjševanje porabe naravnih virov, škodljivih emisij in odpadkov nima pozitivnega vpliva samo na okolje, pač pa tudi na podjetje samo. Ob manjši porabi naravnih virov so nižji tudi tekoči stroški, manj onesnaževanja pa v prihodnosti pomeni nižje stroške saniranja, kar ima praviloma pozitiven vpliv na podobo podjetja v javnosti (Green Paper, 2001, str. 11).

## **2.4. Praktični vidik**

Med družbeno odgovorne aktivnosti se v praksi najpogosteje uvršča sponzoriranje športnih in kulturnih dejavnosti, ekološko zavestno ravnanje ipd. Le redka podjetja se posvečajo t.i. notranji družbeni odgovornosti, ki je odgovornost do zaposlenih (Green paper, 2001, str. 8). V današnjem času pa zgolj načelna družbena odgovornost podjetja oz. njegova vpletenost z lokalno skupnostjo na podlagi sponzorskih ali donatorskih aktivnosti ne zadošča več (Drevenšek, 2004, str. 49). Poleg ustvarjanja zelene podobe v javnosti podjetje ne sme pozabiti na svoje zaposlene in svoj odnos do njih. S pojmom družbene odgovornosti bi namreč v podjetjih morali razumeti tudi prizadevanje za vzpodbujanje izobraževanja zaposlenih, izboljšanje pogojev dela ter izvajanje družini prijazne politike zaposlovanja in poslovanja. Za zaposlene je pomembno ravnovesje, ki jim omogoča optimalne rezultate na delovnem mestu, hkrati pa ne zanemari telesnih in čustvenih potreb posameznikov.

Podjetje Ben & Jerry's (Embley, 1992, str. 84) je svoje poslanstvo opredelilo na treh ravneh.

- Proizvodno poslanstvo: izdelovati, distribuirati in prodajati popolnoma naraven sladoled in sorodne proizvode najboljše kakovosti in širokega izbora inovativnih okusov, narejenih iz mlečnih izdelkov iz Vermonta.
- Družbeno poslanstvo: upravljati podjetje na način, ki aktivno priznava osrednjo vlogo podjetništva v družbeni strukturi, tako da uvaja inovativne načine izboljšanja kakovosti življenja širše skupnosti t.j. lokalne, nacionalne in mednarodne.



- Ekonomsko poslanstvo: upravljati podjetje na zdravi finančni osnovi dobičkonosne rasti s povečevanjem vrednosti za delničarje ter ustvarjanjem možnosti za razvoj kariere in ustreznim denarnim nagrajevanjem zaposlenih.

Oprelitev poslanstva podjetja Levi Strauss je naslednje: "Našo dejavnost bomo opravljali etično in naša odgovornost do lokalnih skupnosti in družbe nasploh bo vzorna. Naše delovno okolje bo varno in produktivno ter se bo odlikovalo s korektnostjo, timskim delom, odprtimi komunikacijami, osebno odgovornostjo ter možnostmi za rast in razvoj" (Embley, 1992, str. 183).

Embley (1992, str. 13) navaja kriterije, s pomočjo katerih je Marlinova (ustanoviteljica Sveta za gospodarske prioritete (Council on Economy Priorities – CEP)<sup>6</sup> in od leta 1996 predsednica organizacije Social Accountability International) raziskovala in ocenjevala družbeno odgovornost podjetij. To so na primer:

- dobrodelni prispevki,
- napredovanje žensk,
- napredovanje pripadnikov manjšin,
- testiranje izdelkov na živalih,
- razkrivanje informacij,
- sodelovanje z lokalno skupnostjo,
- odnos do okolja,
- prednosti za družine in
- problematika povezana z delovnimi mesti.

Pozitivna podoba podjetja v javnosti je za preživetje na dolgi rok zelo dobrodošla, če ne celo nujna. Ne glede na to, s katero dejavnostjo se posamezno podjetje ukvarja, jih je večina posredno ali neposredno odvisna od končnih porabnikov, vedno od svojih zaposlenih ter tudi od investitorjev in države. Zato ne preseneča, da je družbena odgovornost podjetja uvedena v programe tretjine managerskih šol v Evropi (Repovž, 2004, str. 9). Še pred štirinajstimi leti je Embley (1992, str. 146 in 147) ugotavljal, da v večini podjetij družbena odgovornost na žalost še ni razpoznan kot pomemben element osnovne strategije ali poslanstva, še manj pa poslovnega procesa, ter da tudi izobraževalne ustanove še ne dajejo dovolj poudarka vlogi družbene odgovornosti podjetij.

---

<sup>6</sup> CEP je ena izmed organizacij, ki nadzoruje podjetja v zvezi s poročanjem in dejanskim izvajanjem družbeno odgovornih aktivnosti. Podeljuje vrsto priznanj družbeno odgovornim podjetjem v več kategorijah. Leta 1992 so bile nagrade podeljene za naslednje kategorije (Embley, 1992, str. 193):

- odgovornost do okolja,
- enake možnosti pri zaposlovanju,
- odgovornost do zaposlenih,
- dobrodelni prispevki in
- sodelovanje z lokalnimi skupnostmi.

Podjetje, za katerega CEP ugotovi, da je zavajalo javnost, praviloma izgubi veliko več, kot je pridobilo z zavajajočim oglaševanjem (Embley, 1992, str. 67).

Podjetje, ki ga porabniki ocenijo kot družbeno odgovornega, je deležno večje naklonjenosti in posledično se to lahko pozna tudi na rezultatih njegovega poslovanja. Kombinacija cene, kakovosti, spremljajočih storitev in družbene odgovornosti podjetja je temelj njegovega dolgoročnega uspeha (Embley, 1992, str. xiii). Leta 2002 je agencija MORI opravila raziskavo, ki je pokazala, da 80% britanskih potrošnikov meni, da se morajo velike družbe obnašati etično in družbeno odgovorno. 20% Britancev bojkotira ali vsaj selekcionira nakup izdelkov podjetij, ki se tako ne obnašajo (Repovž, 2004, str. 9). Tudi Polajnar (2004, str. 48) ugotavlja, da današnjim porabnikom ni vseeno, od kod določen izdelek prihaja oz. iz česa in kako je narejen.

### **3. Odnosi med (potencialnim) zaposlenim in delodajalcem kot vidik družbene odgovornosti podjetja**

Izhajam iz dejstva, da za izvajanje poslovnega procesa podjetje potrebuje zaposlene. Delodajalci med seboj tekmujejo v pridobivanju in zadrževanju kakovostnih kadrov. Dejstvo je tudi, da v Evropi narašča tako delež zaposlenih žensk kot tudi delež žensk z visoko izobrazbo (ki v Sloveniji že presega delež moških z enakovredno izobrazbo). Zakaj se kljub temu delodajalci izogibajo zaposlovanju žensk? Tovrstna diskriminacija je dejansko z zakonom sicer prepovedana, a se vseeno dogaja.

S spreminjanjem delitve vlog med spoloma se počasi izenačujejo obveznosti moških in žensk v gospodinjstvu in pri skrbi za otroke. Vse bolj pogosto se tako eni kot drugi znajdejo v položaju, ko morajo usklajevati svoje poklicno in zasebno življenje. To je seveda težje, če zasebno življenje vključuje družino in predvsem majhne otroke. Z razmeroma enostavnimi ukrepi ter nekaj strpnosti in prilagajanja lahko podjetje zaposlenim omogoči večjo fleksibilnost pri delu. Tako se mu ni treba "odpovedati" kakovostni ženski delovni sili, hkrati pa moškim sporoča, da je povsem sprejemljivo, da preživijo čas z družino, ko jih le-ta potrebuje.

#### **3.1. (Prikrita) diskriminacija pri zaposlovanju**

V Sloveniji sicer obstaja vrsta dokumentov, ki na normativni ravni zagotavljajo enakopravnost pri iskanju zaposlitve. Med drugimi sta to slovenski Nacionalni akcijski program zaposlovanja iz leta 2004 in Sklep sveta EU z dne 12. julija 2005 o smernicah zaposlovanja držav članic. Na žalost pa v praksi vse prepogosto prihaja do diskriminacije. V mojem diplomskem delu se osredotočam na diskriminacijo mladih žensk, ki imajo majhne otroke, ali pa jih bodo v bližnji prihodnosti najverjetneje imele. V Zvezi svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) ugotavljajo zapostavljenost žensk z vidika plač in zaposlovanja (Akcijski načrt predsedstva ZSSS za spodbujanje in ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških, 2004). Veliko delodajalcev je namreč mnenja, da ženska z otroki (predvsem mlajšimi) ni sposobna učinkovito usklajevati zasebnega in poklicnega življenja (Sporazum o razvojnem

partnerstvu, 2004). Poleg tega se delodajalci ne znajdejo ali ne želijo znajti v razmerah, ko se morajo zaradi porodniškega ali družinskega dopusta zaposlenih ukvarjati z organizacijskimi in finančnimi težavami, ki spremljajo iskanje in usposabljanje nadomestnega osebja. Zaradi tega se mlade ženske zaposlijo težje kot njihovi moški kolegi ali pa dobijo slabše plačana delovna mesta. To potrjujeta Kanjuo Marčela in Černigoj Sadar (2006, str. 2), ki ugotavljata tudi, da matere pogosteje poročajo o težavah po rojstvu otroka. Običajno so to nezaželene dodatne delovne obremenitve, onemogočena zaposlitev na želenem delovnem mestu, onemogočeno napredovanje, karierno nazadovanje, poslabšanje odnosov na delovnem mestu ali prekinitev delovnega razmerja s strani delodajalca. Očetje vse pogosteje poročajo o vnaprejšnjem podpisovanju odpovednih pogodb o delu, neželenem podaljševanju delovnega časa nad osem ur in prekinitvi delovnega razmerja zaradi nevzdržnih delovnih razmer.

V zadnjih letih se tudi moški vse bolj vključujejo v družinsko življenje t.i. skrb za gospodinjstvo in otroke, medtem ko se od njih še vedno pričakuje, da bodo povsem predani delu. Zaradi nerazumevanja delodajalcev, sodelavcev in tradicionalnih vrednot, ki jih sporočajo mediji – včasih tudi proti svoji volji in v nasprotju s svojim prepričanjem – moški pogosto težje prevzamejo bolj aktivno starševsko vlogo kot ženske. Večina očetov se sicer na nek način aktivno vključuje v skrb za otroka, le malo pa jih prevzema tudi gospodinjska opravila ali vsaj njihov del (Farewell to the male breadwinner model, 2006). Zaradi želje po koriščenju družinskega dopusta in skrbi za otroka so lahko deležni neodobravanja in celo zaničevanja s strani delodajalca pa tudi sodelavcev – saj naj bi za dom in družino skrbela ženska, kot to veleva tradicija. Zato so moški, ki so pripravljene javno priznati, da družinska bremena delijo, redki. Prej ali slej pa bo postalo povsem običajno, da se bo oče bolj aktivno vključeval v nego in vzgojo otrok in takrat bodo poleg mladih žensk potencialna "neprijetnost" za delodajalce tudi mladi moški.

### **3.2. Problem usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ("work-life balance")**

Želja po doseganju ravnovesja med zasebnim življenjem in službo (t.i. work-life balance) postaja v sodobni družbi vse večja. Ta naraščajoči trend nas zadeva z vidika posameznika, družine, podjetja in države. Za posameznika je pomemben v smislu učinkovitega opravljanja svojih obveznosti doma in v službi ob vsem, da si želi imeti čas tudi za zadovoljevanje svojih osebnih potreb in interesov.

V svoji analizi povezave med delom in družino Fracescova in Gold (2005, str. 181) navajata, da sta delo in družina za večino odraslih dva najpomembnejša vidika življenja<sup>7</sup>. Ker sta posameznikov čas in energija omejena, pride do konfliktov, ki negativno vplivajo na delo,

---

<sup>7</sup> Več o tem: Mortimer J.T., Lorence J., Kumka D.S.: Work, Family and Personality: Transition to Adulthood. Norwood (NJ) : Ablex, 1986.

družino in posameznika<sup>8</sup>. Po drugi strani pa v nekaterih situacijah izkušnje in priložnosti na enem področju olajšajo delovanje na drugem (work-family facilitation).

Po pregledu literature s področja medsebojnega vpliva dela in družine Fracescova in Gold (2005, str. 181-182) ugotavljata, da sta izvor konfliktov pogosto čas<sup>9</sup> in nestabilnost delovnega mesta<sup>10</sup>. Ko se zaposleni znajdejo v konfliktu med delom in družino, to pogosto negativno vpliva za njih same in na podjetje.<sup>11</sup> Negativne posledice teh konfliktov so:

- nesrečni družinski člani,
- zaposleni zamujajo, na delovno mesto ne pridejo ali pa so manj produktivni,
- nezadovoljstvo z delom in
- slabo čustveno in telesno počutje.

Podpora prijateljev, družinskih članov in sodelavcev pripomore k uspešnemu usklajevanju dela in družine<sup>12</sup>. Posledice uspešnega usklajevanja so na primer:

- zadovoljstvo s svojimi vlogami in
- pozitivni učinek na duševno zdravje.

Z vidika podjetja je pomembno dejstvo, da je zaposlen, ki je "uravnovešen", bolj motiviran in zato učinkovitejši. Z vidika države kot celote pa so pogoj za razvoj gospodarstva in konkurenčno nastopanje v mednarodni menjavi čimbolj uspešna in konkurenčna podjetja.

Vprašanje ravnovesja med delom in družino obravnava več ved, npr. ekonomija, sociologija, in medicina (ter posledično zdravstvo kot sistem). V nadaljevanju bom poskusila poiskati njihove stične točke. Ob tem je treba poudariti, da se v praksi z vzpostavljanjem ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ukvarja več politik (npr. gospodarska, družinska, prebivalstvena in zdravstvena), ki teoretična/znanstvena dognanja ved konkretizirajo v obliki ukrepov.

### *Ekonomija*

Z makroekonomskega vidika oz. z vidika gospodarstva kot celote so konkurenčna podjetja nepogrešljiva za rast in razvoj. Z mikroekonomskega vidika oz. z vidika posameznega

---

<sup>8</sup> Več o tem: Frone M.R.: "Work-Family Balance". Quick J.C., Tetrick L.E., Handbook of Occupational Health Psychology. Washington (DC) : American Psychological Association, 2003.; Russell M., Barnes G.M.: Work-Family Conflict, Gender and Health-Related Outcomes: A Study of Employed Parents in Two Community Samples. Journal of Occupational Health Psychology, 1996, 1, str.57-69.; Cooper M.L.: Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. Journal of Applied Psychology, 1992, 77, str. 65-78.

<sup>9</sup> Več o tem: Greenhaus J.H., Beutell N.J.: Sources of Conflict between Work and Family Roles. Academy of Management Review, 1985, 10(1), str. 76-88.

<sup>10</sup> Več o tem: Larson J.H., Wilson S.M., Beley R.: The Impact of Job Insecurity on Marital and Family Relationships. Family Relations, 1994, 43, str. 138-143.

<sup>11</sup> Več o tem: Frone M.R.: "Work-Family Balance". Quick J.C., Tetrick L.E., Handbook of Occupational Health Psychology. Washington (DC) : American Psychological Association, 2003.

<sup>12</sup> Več o tem: Grzywacz J.G.: Work-Family Spillover and Health during Midlife: Is Managing Conflict Everything? American Journal of Health Promotion, 2000, 14, str. 236-243.; Marks N.F.: Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family

podjetja pa so zaposleni pogosto ključni člen v verigi. Z malo napora lahko podjetje bistveno poveča možnosti zaposlenega, da uspešno usklajuje poklicno in zasebno življenje. Rezultat je motiviran, zvest in bolj produktiven delavec. Pomen ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem so potrdile tudi novejšje raziskave v Evropi (Bandur, 2005). Na splošno se pozitivne spremembe kažejo v prihrankih, manjši odsotnosti z dela, boljših odnosih med vodstvom in zaposlenimi, večji produktivnosti, manjših stroških izobraževanja in usposabljanja novih delavcev ipd. To podrobneje obravnavam v četrtem poglavju.

Na drugi strani pa ima podjetje, ki svojim zaposlenim ne omogoča uravnoveženja dela in družine, neposredne in posredne stroške, ki se jih morda sploh ne zaveda. Kot se vidi iz Tabele 1, so neposredni stroški lahko (ne)sodelovanje zaposlenih (pogosta in morda nepotrebna odsotnost z dela, zapuščanje podjetja ter stavke oz. prekinitve dela) ali pa manjša učinkovitost pri delu (bolj počasno in manj kakovostno delo, več nesreč pri delu). Posredni stroški nastanejo zaradi nezadovoljstva in nepredanosti delu ter nizke kakovosti medsebojnih odnosov v podjetju (nezaupanje, sovraštvo, agresivnost).

Koristi podjetja od ukrepov, ki omogočajo večjo uravnoveženost dela in družine, so torej seštevek pridobitev zaradi pozitivnih posledic in nenastalih potencialnih stroškov zaradi prisotnosti teh ukrepov.

Tabela 1: Stroški povezani z neuravnoveženostjo dela in družine

Neposredni stroški	Posredni stroški
Sodelovanje in članstvo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. odsotnost z dela</li> <li>2. fluktuacija zaposlenih</li> <li>3. stavke/prekinitve dela</li> </ol>	Izguba vitalnosti: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nezadovoljnost z delom</li> <li>2. nizka predanost delu/podjetju</li> </ol>
Uspešnost pri delu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. izkoristek med porabljenim časom in kakovostjo dela</li> <li>2. nesreče</li> </ol>	Zmanjšana kakovost medsebojnih odnosov: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nezaupanje</li> <li>2. sovraštvo</li> <li>3. agresivnost</li> </ol>

Vir: Duxbury, Higgins, Johnson, 1999, str. 45.

### *Sociologija*

Ena izmed osnovnih človekovih potreb je potreba po socializaciji, druženju in komuniciranju s sočlovekom, za kar pa je potreben čas. In tako se zopet srečamo s problemom usklajevanja dela in dejavnosti izven službe, ki vključujejo družino, prijatelje ter lastne potrebe in interese. Ljudje imamo različne sposobnosti tovrstnega usklajevanja. Ljudje, ki te sposobnosti ne premorejo ali jim delo vzame preveč časa, trpijo, njihovo stanje pa poslabšuje še tradicionalna delitev vlog med spoloma.

Skozi čas so se vloge in pravice žensk precej spremenile. V zanimivem članku "Moja hči ima kariero, jaz pa sem samo vzgajala otroke" se Carrjeva (2004) posveča vprašanju, kako se ženske, ki so postale polnoletne v 50-ih letih 20. stoletja, primerjajo s svojimi hčerami, ki so

dosegle polnoletnost v 70-ih letih. Približno dve tretjini mater, vključenih v raziskavo, je bilo mnenja, da so njihove hčere v življenju bolj uspešne od njih samih. Z razliko od preteklih raziskav, ki kažejo, da tovrstno primerjanje socialnega položaja vpliva negativno, v tem primeru na samospoštovanje in samopodobo matere, pa Carrjeva ugotavlja, da občutek matere, da je njena hči v življenju bolj uspešna, ne vpliva bistveno na njeno samopodobo, medtem ko imajo matere, ki menijo, da so same dosegle več ali najmanj toliko kot hči, boljše samopodobo. Iz tega lahko sklepamo, da ima občutek matere, da je hči v življenju bolj uspešna kot ona sama, vendarle neke slabe posledice. Kot je razvidno iz raziskave, te matere pripisujejo večjo uspešnost mlajše generacije štirim dejavnikom:

- posebnim sposobnostim in ambicijam hčera, ki so sposobne usklajevati oz. se prilagajati situacijam v družini in v službi;
- makrotrendom, ki gredo v smeri večje dostopnosti študija;
- večji svobodi mlajše generacije žensk pri izbiri poklica, v katerem nato dejansko uživajo, medtem ko so bile ženske v 50-ih letih bolj ali manj prisiljene slediti pričakovanjem družbe in obnašanju vrstnic;
- "mešanemu blagoslovu", ki naj bi ga bile deležne hčere v smislu prednosti, ki jih prinašata svobodna izbira in raznolikost življenja ob istočasnih naporih, ki so potrebni za usklajevanje dela in družine.

Prvi trije dejavniki dajejo materam bolj ali manj občutek prikrajšanosti za možnost izbire in izkušnje, zadnji dejavnik pa ohranja tehtnico v nevtralnem položaju.

Kako se je torej razvijalo ravnovesje med delom in družino z vidika tradicionalne delitve vlog? V preteklosti so bile ženske manj obremenjene, kar lahko sklepamo iz tega, kaj vse daje starejšim generacijam občutek prikrajšanja in neizkoriščanja svojega potenciala. Na nasprotno stran lahko tehtnico prevesita le občutek, da so na področju družine dosegle veliko več, kot imajo za to možnost današnje mlajše ženske, in občutek, da so bile zaradi manjše izpostavljenosti stresu veliko bolj srečne. Dejstvo je, da se časi spreminjajo. S povečanjem možnosti posameznika se povečuje tudi njegova prilagodljivost. Podjetja so odgovorna, da se zaposlenim po nepotrebnem ne otežuje doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, ki sledi novim normam in vrednotam, ter s tem ne ogroža njihove psihofizične stabilnosti. Ljudje, ki uspešno usklajujejo delo in družino ter so psihično in telesno v boljšem stanju, se lažje in pogosteje odločajo za otroke. Družinam (in zaposlenim nasploh) prijazna podjetja tako vsaj nekoliko prispevajo k večji rodnosti.

Arlie Russell Hochschild (2000) je opisala stanje v ameriškem podjetju Amerco, ki naj bi bilo v nacionalnem merilu vodilno v prizadevanjih za doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Med drugim opisuje primer družine, kjer oba starša delata v tem podjetju, imata dveletno hčerko, z njima pa živi tudi najstnica iz ženinega prejšnjega zakona. Mož in žena Linda delata vsak v svoji izmeni t.j. on dopoldne, ona popoldne. Avtorica opravi prvi intervju z Lindo, po enajsti uri zvečer, ko le-ta dela nadure. Nehote se pojavi vprašanje, ali je nujno, da opravlja nadurno delo. Linda razloži, da podjetje od nje tega ne zahteva in da ga opravlja prostovoljno. Opis stanja v njeni družini pripelje do zaključka, da se Linda veliko

bolje počuti v službi kot doma, kjer je pod stalnimi raznovrstnimi pritiski. Delo v službi je v primerjavi z delom doma zanjo pravi počitek. Mož, ki sicer skrbi za mlajšo hčerko, ko je Linda v službi, ni pripravljen pomagati v gospodinjstvu ali skrbeti za mlajšo hčerko, ko žena ni v službi. Ker mož dela pet dni na teden, ne vidi razloga, zakaj bi moral doma pospravljati in podobno. Ne pomisli, da Linda dela sedem dni na teden in poleg tega skrbi še za gospodinjstvo. Ob vikendih, ko Linda dela najameta varuško, Bill pa si vzame čas za ribarjenje. Od Linde se pričakuje, da ob prostih vikendih poskrbi za otroka. Ker si je Linda otroka želela bolj kot Bill, naj zato zanj prevzame večjo odgovornost. Ker je sam v prejšnjem zakonu vzgojil že tri otroke, si sedaj lahko privošči čas zase. Ribarjenje ob koncih tedna je torej samoumevno in tako ostane Linda sama doma z vsemi opravili in dvema otrokoma (Russell Hochschild, 2000, str. 36-39). To je tipičen primer tradicionalne delitve dela med spoloma, ki ne upošteva potreb ženske, matere, zaposlene za poln delovni čas.

### *Zdravstvo*

V Ameriki je tedenski obisk pri psihiatru nekaj povsem običajnega. Z načinom vse hitrejšega življenja, ki smo mu priča, bo kmalu tudi pri nas. Zaposleni so razpeti med poklicnimi nalogami in potrebami družine, kar jih pripelje v stanje stresa.

Telesne poškodbe in druge zdravju škodljive posledice dela so manj pogoste, če so ljudje motivirani in zbrani in posledično so javni izdatki za zdravstvo manjši. Poškodbe pri delu pa so pogostejše, če zaposleni niso motivirani in so premalo zbrani. Prižgati bi se morala rdeča luč, ki bi posameznika in še zlasti delodajalce opozorila, da lahko veliko negativnih posledic dela omilimo ali se jim celo povsem izognemo. K temu lahko bistveno pripomorejo zaposlenim prijazni delovni pogoji.

## **4. Notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetij - usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v praksi**

Družini prijazno podjetje naj bi upoštevalo družinske obveznosti zaposlenih. Neposredno jim lahko pomaga usklajevati družinske in poklicne obveznosti ali jim tega vsaj ne otežuje. Potreba po usklajenosti dela in družine postaja vse bolj pereče vprašanje. Nezmožnost primerne usklajevanja dela z družinskimi obveznostmi je lahko vzrok za diskriminacijo, ki se kaže v težji zaposljivosti, manjših možnostih za izobraževanje in počasnejšem napredovanju (ETG 4 Living document, 2004, str. 9). Zaradi nizke stopnje razvitosti družini prijazne politike podjetij se zmanjšuje kakovost poklicnega in družinskega življenja in povečuje število obolenj, povezanih s stresom.

V podjetju, prijaznem do zaposlenih in njihovih družin, se ti lažje odločajo imeti toliko otrok, kot si jih dejansko želijo. Tako tako podjetje skozi čas prispeva tudi k večji rodnosti. To je eden izmed tehtnih razlogov, zakaj bi se na ravni države morale težiti k okolju, ki bi podjetja podpiralo pri uvedbi in izvajanju družinam prijazni politike.

Nezmožnost razreševanja konflikta med delom in družino nima negativnih posledic le za posameznika, temveč vpliva tudi na podjetje, državo in družbo kot celoto. Na strani delodajalca povzroča manjšo delovno uspešnost, pogostejšo odsotnost z dela, večjo fluktuacijo in slabo počutje zaposlenih (Duxbury, Higgins, Johnson, 1999, str. 45). Do negativnih posledic pride tudi na področju produktivnosti, ki se zmanjša zaradi zamud, povečanega števila nenačrtovanih prostih dni, pogostejšega telefoniranja, zamujanja na sestanke in manjše osredotočenosti na delo.<sup>13</sup> Izsledki raziskav kažejo, da nastane četrtna težav, povezanih s človeškimi viri, zaradi dvojne vloge zaposlenih.<sup>14</sup>

Eden izmed razlogov za manjšo razširjenost družini prijazne politike so neto stroški, povezani z njeno uvedbo. Vendar pa je mnenje podjetij, ki so uvedla programe družini prijazne politike popolnomadrugačno. Vse več je podatkov o tem, da imajo delodajalci od uvajanja družini prijazne politike finančno korist. Čeprav je vzpostavljanje in izvajanje te politike za delodajalca določen strošek, jim le-tega ni treba prenašati na zaposlene v obliki nižjih plač, saj so le-ti zaradi na ta način uravnoteženega družinskega življenja in dela z delom in podjetjem bolj zadovoljni ter zato tudi bolj lojalni in prizadevni. Pripadnost podjetju se poveča, za nove izzive in načine dela pa postajajo bolj sprejemljivi. Delu namenijo več časa in energije, kar zviša njihovo produktivnost. S temi pozitivnimi učinki delodajalci lahko pokrijejo in celo presežejo stroške, ki jih imajo z uvajanjem družini prijazne politike (Brown Johnson, Provan, 1995).

Izvajanje družini prijazne politike ima poleg omenjenih še druge pozitivne učinke. Podjetje postane zaposlenim prijaznejše. Zaradi dobre podobe podjetja v javnosti se ljudje v njem raje zaposlujejo, kar mu zagotavlja večjo izbiro pri zaposlovanju novih kadrov ter manjši strošek za oglaševanje prostih delovnih mest. Povečata se čustvena zavezanost zaposlenih do podjetja in delodajalca ter njihova prizadevnost in pripadnost, kar dodatno nagne razmerje v prid izvajanju družini prijazne politike (Brown Johnson, Provan, 1995). Embley (1992, str. 4) kot primere podjetij, ki so v podjetniško kulturo vpletla družbeno odgovorne pobude navaja Colgate-Palmolive, Johnson SC and Sons, Kellogg Company itd. Ugotavlja, da sta produktivnost in počutje zaposlenih bistveno višja v podjetjih z visoko družbeno odgovornostjo kot tam, kjer tega ni (Embley, 1992, str. 150).

Novejše raziskave v Evropi potrjujejo mnenje, da so koristi za družbeno odgovorno podjetje, konkretno za podjetje prijazno (mladim) družinam, tako trženjske kot tudi ekonomske. Ena izmed njih je npr. pokazala, da podjetja, ki uvajajo takšne programe, prihranijo 16 evrov na vsak evro, ki ga vložijo v programe (Bandur, 2005). Arthur<sup>15</sup> navaja primer podjetja, ki je po uvedbi družini prijazne politike poleg pozitivnega učinka na produktivnost zabeležilo tudi skok cene svojih delnic (Poelmans, Shizibada, 2004, str. 4). Izsledki nemške raziskave so

---

<sup>13</sup> Več o tem: Bureau of National Affairs: Flexible scheduling for managers and professionals: New work arrangements for the 1990s. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1990.

<sup>14</sup> Več o tem: MacBride-King J.: Work and family: Employment challenge of the '90s. Ottawa: Conference Board of Canada, 1990.

<sup>15</sup> Več o tem: Arthur M. M.: Share price reactions to work-family initiatives: An institutional perspective. Academy of Management Journal, letnik 46 (2003), št. 4, str. 497-506.



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. Ta paket vključuje svetovanje staršem, posamezniku prilagojen delovni čas, delo na daljavo (telework) in otroško varstvo. Raziskave so pokazale tudi, da se je takim podjetjem povrnila vsaj četrtnina vrednosti vlaganj v družini prijazno politiko (Holding a job - Having a life, 2004).

Organizacija Childcare 4 Business ugotavlja (The Business case for Work-Life Balance, 2006, str. 2), da:

1. ima 97% podjetij z družini prijazno politiko nadpovprečne finančne rezultate v primerjavi z 59% podjetji brez družini prijazne politike;
2. je 92% anketiranim velikim podjetjem uvedba družini prijazne politike prinesla pozitivne ekonomske učinke;
3. se je 37% žensk in 27% moških raje odločilo za bolj fleksibilno delovno mesto kot za dodatnih 1000 angleških funtov na leto;
4. 77% staršev z otroki, mlajšimi od 6 let, vrednoti družini prijazno politiko kot pomemben dejavnik pri iskanju zaposlitve.

Da bi se podjetju povrnili stroški, ki jih ima z vlaganjem v družbeno odgovorne aktivnosti, mora tovrstne aktivnosti vezati na svojo dolgoročno razvojno strategijo. Pozitivni učinek na poslovne rezultate pa je razlika med stroški in prednostmi (Polajnar, 2004, str. 48). Nekatere prednosti in stroški so prikazani v Tabeli 2 (na str. 22). Na podlagi pregleda 80 raziskav o družbeni odgovornosti podjetij, ki so ga opravili na London Business School Polajnar (2004, str. 48) ugotavlja, da imajo družbeno odgovorne aktivnosti pozitiven vpliv na finančne kazalce podjetij. Tako je izmed omenjenih 80 raziskav 42 pokazalo pozitiven vpliv, 19 ni ugotovilo jasnega vpliva, 15 je zaznalo mešan vpliv, 4 pa so ugotovile negativen vpliv uvedbe družbeno odgovornih aktivnosti.

Pozitivne vplive izvajanja družini prijazne politike so v svoji raziskavi ugotovili tudi Woodland, Simmonds, Thornby, Fitzgerald in McGee (2003, str. 245). Na prvem mestu je v večini podjetij, ki imajo družini prijazno politiko zaznano povečano zadovoljstvo zaposlenih, sledijo mu manjša fluktuacija, večja motiviranost, fleksibilnost in predanost zaposlenih (Slika 2, na str. 21).

Uvajanje družini prijazne politike pa poleg pozitivnih ekonomski učinkov pospešujejo še pritisk javnosti, omejeni človeški viri (kvalificirana delovna sila), naraščajoči delež žensk med zaposlenimi, velikost in sektor podjetja. Družini prijazna politika se najpogosteje uvaja na področjih zdravstva, financ, zavarovalništva in nepremičninskih agencij (Poelmans, Shizibada, 2004, str. 11).

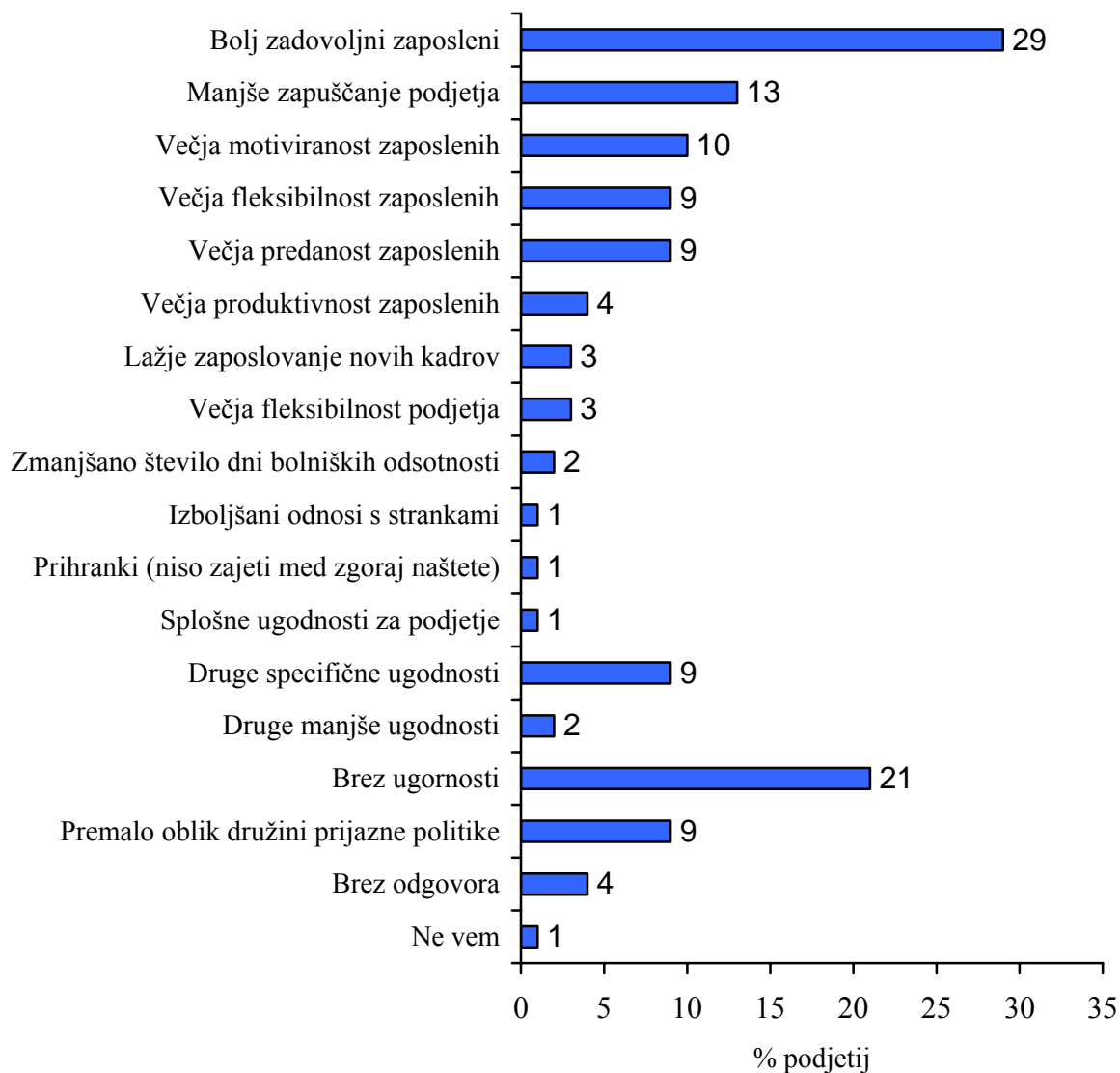
Podjetje, ki želi biti z družbeno odgovornega vidika učinkovito, mora svoje aktivnosti skrbno načrtovati. Pri tem so mora predvsem (Drevenšek, 2004, str. 49):

1. premisliti o dejavnosti podjetja in njegovih vplivih na okolje;

2. raziskati značilnosti lokalnega okolja, v katerem podjetje deluje;
3. izbrati način, kako bo istočasno s prispevanjem k razvoju lokalne skupnosti sebi zagotovilo korist.

Avtorica je po ciljnih javnostih tabelarno prikazala nekaj primerov vsebin v programih družbene odgovornosti podjetij (Tabela 3, na str. 22).

Slika 2: Pozitivni vplivi uvedbe družini prijazne politike na zaposlene in podjetje



Vir: Woodland et al., 2003, str. 245.

V nadaljevanju bom podala nekaj primerov družbeno odgovornega delovanja podjetij. V skladu s ciljem mojega diplomskega dela se bom osredotočila na notranjo razsežnost tega delovanja, natančneje na odnos do zaposlenih.

Tabela 2: Verjetni stroški in prednosti, ki se pokažejo za nekatere deležnike ob uvajanju družbene odgovornosti podjetij po MHC International

Deležniki	Prednosti	Stroški
Managerji	Dvig motivacije in zaupanja do zaposlenih	Dvig stroškov za izobraževanje za področje etike in medosebnih odnosov
Delničarji	Povečano vlaganje družbeno odgovornih vlagateljev	Dvig stroškov poročanja in preglednosti poslovanja
Zaposleni	Večja produktivnost, manj konfliktov in stavk	Izboljšanje internega komuniciranja, stroški izobraževanja za področje etike
Potrošniki	Prepoznavnost blagovne znamke, privlačnost za zavedne potrošnike	Kratkoročno je možen dvig cene blaga
Skupnost	Dovzetnost za nova vlaganja, izboljšanje javnega ugleda	Stalna interakcija s skupnostjo, priprava poročila o DOP
Okolje	Manj pravnih sporov, trajnostni razvoj podjetja	Vložek v interne okoljevarstvene programe

Vir: Polajnar, 2004, str. 48.

Tabela 3: Primeri vsebin v programih družbene odgovornosti podjetij, podanih po ciljnih javnostih

Ciljna javnost	Vsebine
Prebivalci lokalne skupnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sodelovanje pri lokalnih razvojnih in drugih strateških projektih (javno-zasebna partnerstva itd.)</li> <li>• Skrb za razbremevanje okolja</li> <li>• Donacije in sponzorstva</li> <li>• Strokovno-tehnična pomoč lokalnim oblastem (npr. pri vodenju projektov, v strokovnih svetih itd.)</li> </ul>
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotavljanje kakovostnih delovnih razmer</li> <li>• Organizirano varstvo otrok</li> <li>• Ustrezno zdravstveno varstvo in upokojitveni načrti</li> <li>• Ustrezni plačni sistemi, sistemi nagrajevanja itd.</li> </ul>
Porabniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustrezno embaliranje, pošteno označevanje izdelkov</li> <li>• Izogibanje ustvarjanju ali izkoriščanju monopolnega položaja</li> <li>• Zagotavljanje obljubljenе varnosti izdelkov</li> </ul>

Vir: Drevenšek, 2004, str. 49.

Banka **Erste Bank** z Dunaja je primer podjetja, ki visoko vrednoti svoje zaposlene in stalno nadgrajuje ukrepe, s katerimi jim želi olajšati njihov vsakdan. V zadnjih štirih letih je prejela naslednje nagrade za zaposlenim prijazno podjetje (Erste bank, 2006):

- leta 2003 je prejela certifikat Hewitt za privlačnega delodajalca,
- leta 2004 je bila proglašena za ženskam in družinam najbolj prijazno podjetje na Dunaju,

- leta 2005 je prejela nagrado "Nestor" za projekt "Lifetime" za uspešno sodelovanje s starejšimi zaposlenimi,
- leta 2005 je že drugič prejela certifikat "Familie&Beruf".

Od leta 1998, ko je banka prejela osnovni certifikat "Familie&Beruf", do leta 2005 so uvedli številne ukrepe, s katerimi so zaposlenim olajšali delo ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na več področjih:

- delovni čas:
  - fleksibilen delovni čas, temelječ na zaupanju in osebni odgovornosti,
  - polovični delovni čas v obliki številnih kombinacij po potrebi posameznika;
- usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja:
  - anonimne svetovalne storitve v primeru težav s partnerjem, družino, skrbjo za otroke ali ostarele;
- finančna podpora:
  - "žepnina" 10 € na otroka,
  - "žepnina" za gospodinjstvo, npr. pomoč pri najemnini v višini 75€ na mesec,
  - "žepnina" za otrokove počitnice,
  - socialno nadomestilo za zaposlene s socialnimi ali finančnimi težavami;
- storitve za ohranjanje in izboljšanje zdravja:
  - zdravstveni center:
    - ergonomski pogoji na delovnem mestu,
    - šola skrbi za hrbtenico,
    - pomoč pri težavah z izčrpanostjo;
  - življenjski center:
    - svetovanje glede uspešnega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja,
    - izobraževanje na temo sproščanja ter ohranjanja telesnega in duševnega zdravja;
- informiranje staršev na porodniškem ali družinskem dopustu (tedensko po pošti in dvakrat letno na sestanku);
- porodniški dopust do dveh in pol otrokovih let;
- podpora materam, ki se vrnejo s porodniškega dopusta;
- možnosti dela od doma, kompenzacij in postopnega skrajševanja delovnega časa pred upokojitvijo.

Podjetje **Rüma** (Familienfreundlich und flexibel - RÜMA Feinkost, 2006) je primer uspešne postopne uvedbe sprememb na področju delavnika in podpore zaposlenim staršem. Že leta 1995 je podjetje začelo postopoma uvajati bolj fleksibilen in dinamičen delavnik. Namensko oblikovana delovna skupina je razvila nov model. Predstavniki oddelkov so ga predstavili sodelavcem, njihova mnenja in predloge pa posredovali nazaj delovni skupini.

Oddelek telefonske prodaje je bil izglasovan za testno skupino. V oddelku so bile zaposlene tri delavke, ki so dnevno kontaktirale male prodajalne živil in beležile njihova naročila. Glede na obratovalni čas teh prodajaln, ki so v času kosila zaprte, se je izkazalo, da je že do 13. ure lahko končana večina telefonskih pogovorov in potrjena večina dostav za naslednji dan.

V starem modelu je bil predviden delovni čas od 7.45 do 16.15. Novi model je predvideval fleksibilnost začetka (med 7.45 in 9.00) in konca dela (med 14.00 in 18.00) ter obvezno prisotnost med 9.00 in 14.00 uro. Zaposleni v oddelku so se hitro navadili na nove časovne okvirje, naloge in odgovornost. Po treh mesecih se je zaključilo testno obdobje in začelo se je postopno uvajanje novega modela tudi v ostalih oddelkih.

Po enem letu so ukinili tudi čas obvezne prisotnosti. Zaposleni sedaj svobodno prilagajajo svoje obveznosti delovnemu času med 7.45 in 18.00, seveda pa morajo zagotoviti, da je na delovnem mestu vedno dovolj ustrezno usposobljenih delavcev, o čemer se dogovorijo znotraj skupin. Nadure se izravnavajo v roku treh mesecev, primanjkljaj delovnih ur pa je možno pokriti z dopustom.

V podjetju ustvarjajo tudi družini prijazen delavnik. V ta namen so predvideli možnost polovičnega delavnega časa, delitev delovnega mesta ("job sharing") ter zgoraj omenjeno svobodo znotraj okvira delovnega časa. Poskrbljeno je tudi za varstvo otrok, ko starši tega ne zmorejo sami ter za plačano ali neplačano odsotnost z dela v primeru daljše bolezni družinskih članov.

Evropska komisija, natančneje Centralna direkcija za podjetništvo, je analizirala primere desetih podjetij, ki so uvedla družbeno odgovorne ukrepe (Družbena odgovornost podjetij, 2005). Na splošno so bila vsa podjetja deležna odobravanja lokalnih skupnosti, zaradi posameznih ukrepov pa se je v nekaterih podjetjih izboljšal tudi odnos zaposlenih. V nadaljevanju podajam primere podjetij, ki so delovala družbeno odgovorno ter kakšne koristi so se pri tem pokazale.

Podjetje **Meblo Jogi** (Družbena odgovornost podjetij, 2005, str. 3) je prvo podjetje, ki je v Sloveniji pridobilo certifikat SA 8000 (opisan je v petem poglavju). V sodelovanju s fizioterapevtom so za vse zaposlene uvedli deset minutni "aktivni odmor". Trikrat letno organizirajo izlete in zaposlenim takrat odobrijo proste dni. Za zaposlene so uvedli program zdravstvenega in varnostnega usposabljanja. Tudi sicer poudarjajo pomen usposabljanja, izobraževanja in poklicnega razvoja (predvsem za ženske). Vodstvo spodbuja predstavnike zaposlenih k posredovanju vprašanj in skrbi zaposlenih.

Zaradi omenjenih ukrepov in aktivnosti so se odnosi med zaposlenimi izboljšali, kar je povečalo njihovo zadovoljstvo, motiviranost in produktivnost. Omembe vredno je tudi odobravanje, ki so ga deležni s strani javnosti.

Podjetje **Lippemeier Gebäudereinigungsdienst GmbH** (Družbena odgovornost podjetij, 2005, str. 5) je vpeljalo izboljšave na področju naravnega okolja, zaposlenih, usposabljanja ter poslovnih odnosov. Ker so pričeli uporabljati okolju prijazne snovi, se je zmanjšala potreba po agresivnih kemijskih čistilnih sredstvih. Čistilne naprave čistijo z deževnico. Za svoje nove prostore uporabljajo solarno gretje, tla so ekološka in dodan je "biološko" zasnovan prostor s kačjimi pastirji in rastlinami. Zaposlenim nudijo izobraževalne programe in vzpodbujajo drseč delovni čas za ženske z otroki.

V podjetju opažajo, da so izboljšali podobo podjetja in okrepiли svoj položaj pri bankah. Leta 2001/2002 so dobili nagrado "Baden-Württemberg Environment Prize".

Podjetje **Euroquimica de Bufu y Planan, S.A.** (Družbena odgovornost podjetij, 2005, str. 10) je svoje aktivnosti osredotočilo na zaposlene in njihovo usposabljanje. Vzpodbujajo strokovno usposabljanje in aktivno sodelovanje zaposlenih v aktivnostih podjetja. V ta namen so pripravili skrinjico za pripombe, vsem, ki so zaposlenim več kot tri leta, pa omogočajo, da postanejo delničarji. Skrbijo za enake pogoje vseh zaposlenih (predvsem invalidov in starejših od 45 let, kar tretjino njihovega vodstvenega kadra pa so ženske) ter spodbujajo drseči delovni čas za zaposlene matere.

Vlaganje v dobro vzdušje, ustrezno raven socialne varnosti ter inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih se jim je obrestovalo. Poleg večje zvestobe in motiviranosti zaposlenih se je izboljšala tudi podoba tega podjetja v očeh javnosti. Leta 2004 so prejeli nagrado PIMES Company Award for Social Management.

Organizacija **TÜV Austria Academie** (Platform FAMILY&WORK Audit 2001-2006, 2006) je bila do leta 2006 s strani avstrijskega Ministrstva za socialne zadeve, generacije in varstvo potrošnikov pooblaščen za izvajanje dejavnosti, povezanih s postopkom certificiranja Familie&Beruf. Njene dejavnosti tudi sicer obsegajo projekte in izobraževanja povezana s področja varstva pri delu, kakovosti vodenja in zaščite okolja.

Ta organizacija je med drugim spremljala razloge podjetij za izvedbo postopka certificiranja in njegove učinke. Glavni cilji postopka certificiranja so zmanjšanje fluktuacije zaposlenih, zmanjšanje (zdravstvenih) odsotnosti z dela, povečanje privlačnosti delodajalca in povečanje produktivnosti. Po njihovih podatkih v povprečju 13% zaposlenih zamenja delovno mesto ali se povsem umakne s trga dela zaradi skrbi za družino. To velja za 2% moških in kar 25% žensk. V TÜV ugotavljajo, da se zaradi fluktuacije povečuje število nadur, pojavijo se stroški začasnih delavcev, pride do izgube znanja in kupcev ter do povečanja stroškov iskanja, uvajanja in usposabljanja novih delavcev.

Izračunali so, da je posamezen delavec v povprečju 12,2 dni na leto na bolniškem dopustu. Skupaj je to 6% stroškov dela. Glavna razloga za bolniško odsotnost sta stres in izčrpanost. Po uvedbi ustreznih preventivnih ukrepov TÜV ugotavlja v povprečju štirikratno povečanje produktivnosti.

## 5. Certifikati za notranjo družbeno odgovornost v tujini

V tujini že obstajajo razni certifikati/znaki/standardi in tekmovanja, ki podjetja označujejo kot družbeno, zaposlenim, ženskam ali družinam prijazna, kot dobre delodajalce in podobno. Navjam nekatere izmed njih, in sicer po evropskih državah kjer jih podeljujejo ali organizirajo (Hartweg-Weis, Zechner, 2006):

- Avstrija: Audit Equality Management, Audit Familie&Beruf, Frauen-&Familienfreundliche Betrieb, Great Place to Work, Bester Arbeitgeber Ö, HuMan Award, Bestes HuMan-Management, Mentora-Preis, Social Responsibility Manager of the Year, Trigos, Woman Award;
- Velika Britanija: BitC-Award, CILIP Diversity Awards, Equality Award, FTSE4Good Index, KickStart Award for Equality;
- Nizozemska: Diversity Award;
- Lichtenstein: Chancengleichheitspreis;
- Švica: Cash Arbeitgeber-Award, Chancengleichheitspreis, Die Rote Zora, Prix Alliance F, Prix Egalité, Swiss-HR-Award;
- Nemčija: AEQUITAS, Arbeit Plus, Audit Beruf&Familie, Beschäftigung Gestalten, BestPersAward, Cosmo-Award. Deutschlands beste Arbeitgeber, ENTERPreis, EQUALITY Prädikat, Erfolgsfaktro Familie, Freiheit und Verantwortung, Good Company Ranking, Handwerks-Preis, HR Management Award, Job und Familie: Das geht!, Kita-Check, Sociale Verantwortung des MS, Talent inside, Top Job;
- Madžarska: Audit Familie&Beruf.

Razmerje med certifikati/znaki/standardi in tekmovanji je približno 1:7 (Hartweg-Weis, Zechner, 2006). V diplomskem delu se osredotočam na certifikate/znake/standarde. Na kratko bom predstavila pet primerov znakov: ameriškega "SA 8000", danskega "Social Index", britanskega "Investors in people", nemškega "Beruf&Familie" in avstrijskega "Familie&Beruf". S prvimi tremi znaki želim zgolj pokazati na raznolikost pobud predvsem v Evropi, medtem ko sem SA8000 vključila zaradi njegove razširjenosti po svetu. Nemški certifikat, ki so ga privzeli v Avstriji in ga tudi nadgradili, obravnavam podrobneje, ker izvajalci slovenskega projekta "Mladim materam/družinam prijazno podjetje" v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve načrtujejo njegovo uvedbo tudi pri nas.

### 5.1. Ameriški SA8000

Znak SA8000 podeljuje organizacija Social Accountability International. Njegovi elementi vključujejo (Social accountability international, 2005):

- prepoved otroškega dela (pod starostjo 15 let),
- prepoved prisilnega dela,
- pogoje za zdravo in varno delovno okolje,
- pravico do oblikovanja sindikatov,
- prepoved diskriminacije,

- osnovne disciplinske pogoje,
- delovni čas,
- plače in
- sistem upravljanja.

Definicijo znaka, ki ga podeljujejo po celem svetu je, kot lahko vidimo, precej široka. Kot prvo slovensko podjetje ga je pridobil Meblo Jogi.

## **5.2. Danski "Social Index"**

"Social Index" je leta 2000 uvedlo dansko Ministrstvo za socialne zadeve. Stopnjo družbene odgovornosti podjetja za področje zaposlovanja in politike socialne vključenosti ocenjujejo z lestvico od 0 do 100 točk. Podjetja, ki dosežejo nad 60 točk, dosegajo kriterij družbeno odgovornega podjetja in to lahko navajajo v dokumentaciji o svojih proizvodih (National public policies in the European Union, 2005).

Namen danskega Družbenega indeksa je trojen (Det Sociale Index, 2005):

- ocenjuje stanje podjetja z vidika družbene odgovornosti,
- daje konkretne nasvete za izboljšanje delovanja podjetja na področju družbene odgovornosti in
- zunanje okolje seznanja z družbeno odgovornostjo podjetja, ki mu pomaga okvirno določiti svoje lastne slabosti in poiskati možnosti za izboljšave.

## **5.3. Britanski "Investors in people"**

Standard "Investors in people" so v Veliki Britaniji razvili leta 1990. Namenjen je izboljšanju uspešnosti poslovanja s pomočjo izboljšanja pogojev dela za zaposlene. Gre za fleksibilen okvir uvajanja sprememb (načrtuj – naredi – preveri), ki ga podjetje lahko prilagodi svojim potrebam (What is Investors in People, 2005).

Obstajata dva modela: 1) vodstvo in management ter 2) ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Slednji ponuja praktične rešitve usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja glede na značilnosti konkretnega podjetja in njegovo kulturo (Work Life Balance Model, 2005).

## **5.4. Nemški "Beruf&Familie"**

Leta 1991 je Families&Work Institute iz New Yorka razvil "Family Friendly Index", namenjen ocenjevanju podjetij. Leta 1996 je nemška neprofitna organizacija Hertie-Stiftung na njegovi osnovi izoblikovala metodo za ocenjevanje in izboljševanje družini prijaznih pogojev v podjetjih in organizacijah (Hartweg-Weis, Zechner, 2006).



Neprofitna ustanova Hertie je leta 1995 najprej opravila raziskave in analizirala primere iz prakse. To ji je omogočilo opredeliti pogoje in koristi družini prijazne politike podjetja. Po treh letih uspešnih pilotskih projektov, so leta 1998 ustanovili Berufundfamilie gGmbH za potrebe pospeševanja in vzpodbujanja družini prijaznih politik v podjetjih in organizacijah. Ta organizacija je za Evropo pridobila licenco za postopek certificiranja Beruf&Familie (Berufundfamilie, 2006).

Znaka "Beruf&Familie" ne bom opisala podrobno, ker je njegove bistvene elemente prevzel avstrijski znak, ki ga bom natančneje predstavila v naslednjem podpoglavju.

Berufundfamilie gGmbH (hkrati je tudi koordinator za Evropo) je leta 2001 razvil evropski "Work&Family Audit®". To je prvi inštrument za certificiranje družini prijazne politike podjetja, ki ga je mogoče uvesti v vseh evropskih državah. Leta 2001 se je zanj odločila Madžarska, leta 2003 pa še Italija (Das european work&family audit, 2006).

## **5.5. Avstrijski "Familie&Beruf"**

Avstrija je leta 1998 kot prva tuja država privzela nemški postopek certificiranja Beruf&Familie. Poimenovali so ga "Audit Familie&Beruf". Postopek so sicer prilagodili svojemu okolju in pogojem, vendar so se zavezali obdržati izvorni princip ter se o morebitnih spremembah posvetovati z nemškim lastnikom licence (Das european work&family audit, 2006).

Postopek certificiranja Familie&Beruf (kot tudi nemški Beruf&Familie) je namenjen podjetjem, neprofitnim organizacijam in javnim ustanovam, ki želijo usmerjeno razvijati družini prijazno politiko znotraj svoje organizacije in si tako zagotoviti korist na več ravneh. Ustvarjanje pogojev, ki omogočajo lažje usklajevanje dela in družine, se obrestuje z večjo motiviranostjo in lojalnostjo zaposlenih, zmanjšata pa se tudi bolniška odsotnost in fluktuacija zaposlenih. Družini prijazno podjetje se izogne delu stroškov nadomeščanja in usposabljanja novih delavcev, hkrati pa so obstoječi delavci bolj produktivni. Vendar ne gre samo za zmanjšanje stroškov in višjo produktivnost. Vedno večji odstotek visoko izobražene delovne sile so ženske, ki tradicionalno nosijo večji del bremena skrbi za dom in otroke. Razen tega se tudi moški vse bolj vključujejo v družinske obveznosti. Podjetja si torej morajo s konkurenčnimi pogoji zagotoviti dobre delavce in jih tudi obdržati (Audit FAMILIE&BERUF, 2006). To bo postajalo vse bolj pomembno, saj se bo delež prebivalstva v svoji aktivni dobi v naslednjih desetletjih zmanjševal (in to v vseh evropskih državah) (De Beer, Van Wissen, 1999, str. 174 in 178). V mnogih evropskih državah se bo zmanjševalo tudi absolutno število prebivalcev in to kljub predvideni vsoti migracij (De Beer, Van Wissen, 1999, str. 180).

S postopkom certificiranja Familie&Beruf podjetja na priznam in učinkovit način (neodvisno od velikosti in področja njihovega delovanja) opredeljujejo, ocenjujejo in uvajajo družinam prijazne ukrepe. Podjetja, ki uspešno opravijo preverjanje doseganja zastavljenih ciljev,

prejmejo certifikat od Ministrstva za socialno varnost, generacije in zaščito potrošnikov (Audit FAMILIE&BERUF, 2006).

Podlaga za avstrijski in nemški znak je 10 področij družini prijazne politike podjetja (Die Kriterien des Audits FAMILIE&BERUF, 2005):

- (fleksibilni) delovni čas,
- potek in vsebina dela, npr. usposabljanje zaposlenih za več podobnih opravil (posledično možnost nadomeščanja),
- mobilnost delovnega mesta, npr. možnost opravljanja dela od doma,
- politika informiranja in komunikacij, npr. informiranje zaposlenih o aktivnostih, povezanih z družino,
- vodstvene sposobnosti, npr. vzpodbujanje zaposlenih k razvijanju sposobnosti usklajevanja zasebnih in poklicnih obveznosti,
- osebni razvoj zaposlenih, npr. vzpodbujanje prevzemanja družinskih obveznosti,
- finančne vzpodbude in bonusi,
- storitve za družine, npr. varstvo otrok,
- posebnosti delovanja podjetja/organizacije,
- prostovoljna baza podatkov o podjetju in zaposlenih.

Avstrijski znak se torej osredotoča na uspešno usklajevanje zasebnih in poklicnih aktivnosti. Vključuje tudi tečaj za matere in očete ("Familienkompetenzen - Schlüssel für mehr Erfolg im Beruf"), ki se po odsotnosti z dela želijo ponovno zaposliti. Po opravljenem tečaju dobijo potrdilo, da so sposobni usklajevati delo in družino.

Za pridobitev znaka je treba opraviti pet ključnih aktivnosti (Audit FAMILIE&BERUF, 2006):

- orientacijski razgovor z vodstvom (približno 2 uri),
- prvo informativno-analitično delavnico s projektno skupino v podjetju (1—2 dni),
- predstavitveno delavnico s projektno skupino (1/2—1 dan),
- zaključni razgovor z vodstvom (približno 3 ure) in
- pridobiti oceno zunanjega svetovalca (1 dan).

Podjetje, ki želi opraviti postopek certificiranja Familie&Beruf, pri pristojnem ministrstvu (ali neki drugi pooblaščen organizaciji ali ustanovi) zaprosi za informacijski paket z osnovnimi smernicami za izvedbo postopka. V Avstriji je od leta 2006 za to pooblaščen ustanova Die Familienallianz. Podjetje je dolžno v roku treh mesecev po sklenitvi dogovora o sodelovanju izvesti delavnico in v dveh mesecih po njeni izvedbi določiti svoje cilje. Po treh letih izvedenec oceni dosežene rezultate (Rahmenrichtlinie zur Durchführung, 2004, str. 4). Svetovalci in izvedenci so evidentirani v dveh ločenih seznamih, ki sta na vpogled na ministrstvu (Rahmenrichtlinie zur Durchführung, 2004, str. 13 in 16).

Svetovalec na predstavitvenem sestanku predstavi postopek certificiranja Familie&Beruf, določita se namen in potek postopka. S sogovorniki v podjetju opredeli področja preverjanja in jim preda katalog kriterijev. Določijo se tudi predstavniki posameznih skupin zaposlenih, ki bodo sodelovali v delovni skupini. Delovno skupino vodi svetovalec. S pomočjo kataloga kriterijev se ugotovi začetno in oceni maksimalno dosegljivo stanje. Svetovalec oceni pridobljene podatke in na njihovi osnovi oblikuje priporočilo, v katero vključi vsa za podjetje pomembna področja, vodstvo podjetja pa se mora odločiti za spremembe na najmanj treh področjih. Po določitvi ciljev in ukrepov, s katerimi naj bi spremembe dosegli, se podjetje pisno zaveže, da bo zastavljene cilje izpolnilo. Svetovalec posreduje dokumentacijo v pregled izbranemu izvedencu. V primeru pozitivne ocene podjetje prejme osnovni certifikat, v primeru negativne ocene pa lahko organizacija v roku štirih tednov predlaga popravke in izboljšave. Temeljni certifikat velja tri leta in podjetje ga sme uporabljati v reklamne namene. Po treh letih izvedenec ugotovi, ali so bili cilji doseženi. Ob negativni oceni ima podjetje 6 mesecev časa za izvedbo izboljšav. Ko izvedenec potrdi uspešno dosežene cilje, predlaga, da se podjetju podeli glavni certifikat postopka certificiranja Familie&Beruf (Rahmenrichtlinie zur Durchführung, 2004, str. 4-6).

Ena izmed sprememb prvotnega nemškega postopka, ki so jo uvedli v Avstriji, je določilo, da morata biti svetovalec in izvedenec dve ločeni osebi. Poleg tega so uvedli obvezna letna poročila s strani podjetij, kar so sprejeli tudi v Nemčiji.

Predvideno je tudi subvencioniranje s strani Ministrstva za socialne zadeve, generacije in varstvo potrošnikov. Višina subvencije je odvisna od velikosti podjetja, pokriva pa od 25% do 90% stroškov prvega postopka certificiranja, končnega preverjanja in morebitnega ponovnega certificiranja (Rahmenrichtlinie zur Durchführung, 2004, str. 4-6).

## **6. Stanje družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji**

Tudi v Sloveniji se podjetja vse pogosteje srečujejo s pojmom "družbena odgovornost podjetij", vendar se jih večina vseh njegovih razsežnosti ne zaveda. Podjetja se največkrat omejujejo na sponzoriranje športnih in kulturnih aktivnosti ter dodeljevanja raznih dobrodelnih prispevkov. To jim prinese zeleno publiciteto, hkrati pa si s tem gradijo podobo družbeno osveščenega podjetja. Ob tako nizki ravni družbene odgovornosti slovenskih podjetij je po mojem mnenju nujno potrebno okrepiti javno zavest ter spremeniti kulturne, poslovne in psihosocialne vzorce vedenja.

### **6.1. Kratek pregled mnenj o družbeni odgovornosti podjetij v Sloveniji**

Cilj četrtega stebra Akcijskega programa politike zaposlovanja je zagotavljanje enakih možnosti zaposlovanja (tako možnosti dostopa do zaposlitve kot možnosti napredovanja) za oba spola in pogojev za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Eden izmed glavnih ciljev Nacionalne strategije razvoja trga dela in zaposlovanja do leta 2006 je

zmanjševanje neskladij na trgu dela. Z novim pristopom k politiki zaposlovanja naj bi programi zaposlovanja postali čim bolj prilagojeni potrebam posameznika in ciljno usmerjeni. Na teh ciljnih temelji tudi Strategija gospodarskega razvoja Slovenije 2001-2006 v poglavju o mehanizmih za doseganje ciljev strategije (Osnovni opis razvojnega partnerstva "Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje", 2005).

Na podlagi več virov Galjot (2004) ugotavlja, da Slovenija glede družbene odgovornosti podjetij ne zaostaja za evropskimi državami. Njegov glavni vir je raziskava, izvedena leta 2001 v 19 državah, opravljena s standardiziranim vprašalnikom, poslanem po pošti. Nasprotno temu pa Kšela (2006) na domači strani ZSSS navaja Dušana Semoliča, ki opozarja, da je pojem "družbena odgovornost podjetij" v Sloveniji slabo prisoten, medtem ko ima v najbolj razvitih državah EU bogato vsebino in dolgo tradicijo. Hkrati spominja, da je Evropska komisija leta 2001 sprejela Zeleno knjigo o družbeni odgovornosti podjetij, ki podrobno določa odgovornost podjetja do zaposlenih, družbenega in naravnega okolja ter družbe nasploh. Z vidika te knjige meni, da so v Sloveniji številna podjetja premalo družbeno odgovorna. Vzrok za razhajanje mnenj oz. ugotovitev Galjota in Semoliča je verjetno v različnih uporabljenih virih, metodologiji ali starosti podatkov. Od leta 2001 so se namreč razmere na področju družbene odgovornosti podjetij v tujini precej hitro izboljševale, v Sloveniji pa ne, kar je lahko tudi posledica začetnega stanja. Z Galjotom se strinjata tudi Zupanova in Jamšek (Franca, 2005). Oba sta mnenja, da slovenska podjetja po družbeni odgovornosti ne zaostajajo za evropskimi, hkrati pa poudarjata pomen posredne varnosti zaposlitve in izobraževanja delavcev. Jamšek sicer dodaja, da, čeprav med slovenskimi in evropskimi podjetji ni velike razlike v miselnosti, obstajajo razlike v finančnih zmožnostih za uvajanje ustreznih ukrepov.

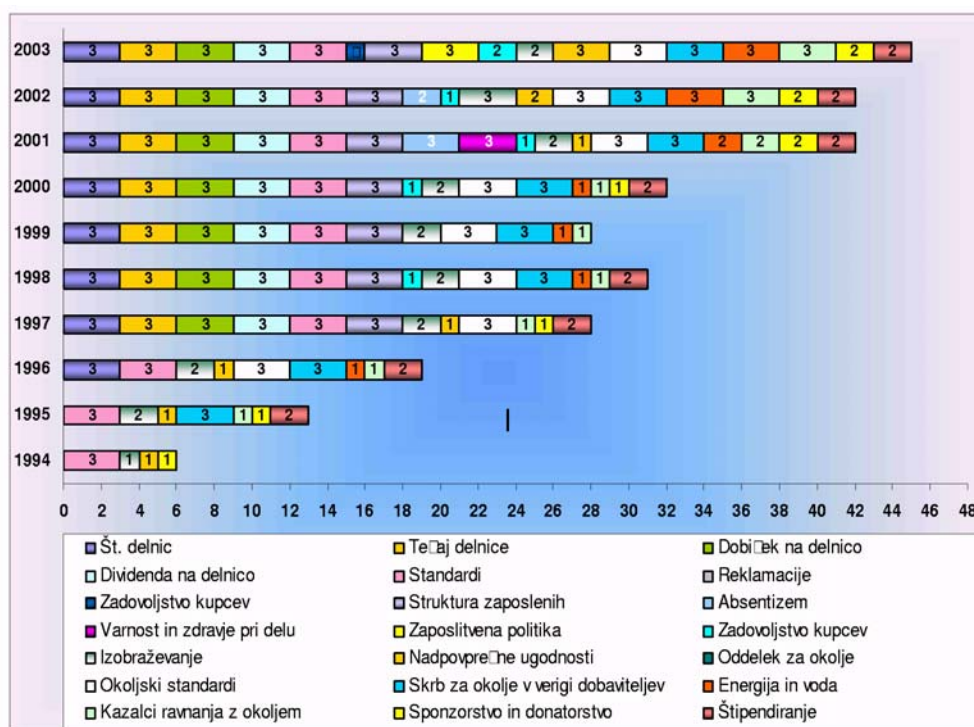
Raziskave opravljene v Sloveniji kažejo, da družbeno odgovorna zavest podjetij raste. Med malimi in srednje velikimi podjetji jih 60% izvaja različne zunanje družbeno odgovorne aktivnosti, kar je približno polovica več, kot drugod v Evropi (Polajnar, 2004, str. 48). Krka naj bi bila v Sloveniji najbolj sistematična in velikodušna z vidika družbene odgovornosti, vendar pa se tudi tam srečujejo s pritiski delničarjev in zaposlenih (Repovž, 2004, str. 9).

Zupanova (2001, str. 106) ugotavlja razliko med Slovenijo in ZDA z vidika omogočanja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. V ZDA in večini razvitih gospodarstvih so bila v preteklosti podjetja usmerjena predvsem v dobičkonosnost in so se s počutjem zaposlenih na delovnem mestu ukvarjala zgolj zaradi pritiska sindikatov. Podjetja v Sloveniji pa so zaposlenim ves čas nudila številne ugodnosti, kar je bila posledica samoupravnega sistema. Uspešna slovenska podjetja ugodnosti še vedno ponujajo. Taka je npr. Krka, kjer se posvečajo predvsem zdravju in kulturi (Zupan, 2001, str. 108).

Kastelic (2005) v svojem diplomskem delu obravnava povezavo med družbeno odgovornim ravnanjem in poročanjem o njem na primeru Krke. S sliko (Slika 3) nazorno prikazuje, kako se je razvijalo poročanje o družbeni odgovornosti v Krki. Zaključuje, da se tu zavedajo

družbene odgovornosti in njenih prednosti in zato pospešujejo izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti in poročanje o njih (Kastelic, 2005, str. 46).

Slika 3: Družbeno odgovorno poročanje podjetja Krka<sup>16</sup>



Vir: Kastelic, 2005, str. 41.

Tudi v Kovinoplastiki Lož (Zupan, 2001, str. 107 in 108) ponujajo vrsto ugodnosti za zaposlene, npr. usposabljanje zaposlenih, ki to potrebujejo ali želijo, financiranje študija od delu, štipendiranje (zajema veliko otrok zaposlenih), kadrovska stanovanja za mlade obetavne strokovnjake, primerni delovni prostori, ambulanta, kjer zaposleni lahko opravijo preventivne preglede ali uporabljajo zdravstvene storitve med delovnim časom, zobozdravstvena ambulanta, usposabljanje za zdrav način življenja v okviru preventivnih programov v slovenskih zdraviliščih, letovanje zaposlenih v lastnih zmogljivostih podjetja, organizirano praznovanje rojstnih dni pol ure pred koncem delovnega dne, možnost uporabe službenega avtomobila za službena potovanja, fleksibilno koriščenje dopusta oz. prerazporejenih ur in podobno.

V svojem nekoliko sarkastičnem prispevku Drevenškova (2005) na kratko in jedrnatost predstavi problem kratkovidnosti slovenskih podjetij. Ugotavlja, da sta sponzoriranje in doniranje najbolj pogosti obliki družbene odgovornosti podjetij zato, ker sta najbolj preprosti, obenem pa najbolj vidni. Ob športu, kulturi, zdravju in izobraževanju, ki so najpogostejši prejemniki sredstev podjetij, pa se na stranskem tiru znajde skrb za zaposlene in njihove družine, lokalno in regionalno skupnost, okolje in trg. Drevenškova ostro obsoja hipokritično

<sup>16</sup> Kasteliceva je mersko lestvico področij poročanja definirala po metodi Slapinčarjeve: 0 = področje ni omenjeno, 1 = področje je omenjeno le opisno, 2 = razkrite vrednosti kvalitativnih meril in 3 = razkrite vrednosti kvantitativnih meril in podana primerjava glede na preteklo leto (Kastelic, 2005, str 35).

obnašanje podjetij in poudari pomen vključevanja deležnikov v procese odločanja o družbeni odgovornosti v podjetjih.

Podobno podjetje Dialog na svoji spletni strani (Integralno komuniciranje, 2005) poudarja, da je družbena odgovornost mnogo več kot sponzorstvo, altruizem, dobrodelnost ali donatorstvo. Vključuje še skrb za dediščino, pomoč socialno ogroženim in marginalnim skupinam ter varovanje okolja. Spregleda pa odgovornost podjetja za usklajevanje dela in družinskega življenja. Podjetje se pridruži tistim, ki menijo, da ima družbeno odgovorno obnašanje za podjetja pozitivne rezultate.

V Sloveniji so zaenkrat slabo razvite nevladne organizacije, ki bi lahko javno in učinkovito opozarjale na ustrezno oz. neustrezno obnašanje podjetij. Ozaveščenost potrošnikov sicer raste, vendar imajo le-ti relativno malo moči. Države oz. javni uslužbenci bi se morali bolj zavedati svoje vloge, ko gre za gospodarski razvoj. Jaklič za zagotovitev etičnega okolje predlaga vzpostavitev treh stebrov: političnega, gospodarskega in civilnodružbenega. Med njimi morata delovati ustrezen nadzor in spodbuda, znotraj njih pa konkurenca. Pomembno vlogo pri tem imajo mediji ter znanost in šolstvo, ki morata bolj aktivno pristopiti k problematiki družbene (ne)odgovornosti podjetij (Jaklič, 2003, str. 11).

## **6.2. Priznanja družbeno odgovornim podjetjem v Sloveniji**

Združenje managerjev Slovenije je leta 1991 prvič podelilo priznanje "Ženskam prijazno podjetje" podjetjem, kjer so na vodilnih in vodstvenih mestih ženske, kjer skrbijo za urejene in delavcem prijazne delovne pogoje ter zaposlujejo pretežno ženske. Osnovni namen priznanja je bil poudariti pomen in vlogo vodilnih in vodstvenih žensk tako v podjetju kot širši okolici (Ženskam prijazno podjetje, 2005). Leta 2003 je to priznanje zamenjalo priznanje "Managerkam prijazno podjetje". Pogoji so, da mora imeti podjetje mora na vodilnih in vodstvenih mestih (generalna direktorica, članica uprave, izvršna direktorica) vsaj 1/3 managerk, v zadnjih treh letih pa mora izkazovati trend rasti in uspešne poslovne rezultate po kazalcih, ki se uporabljajo v računovodskih izkazih podjetij (Mangerkam prijazno podjetje, 2005). Združenje managerjev Slovenije si po mojem mnenju po eni strani zasluži pohvalo zaradi zavzemanja za zaposlovanje žensk na najvišjih položajih, po drugi pa grajo za ukinjanje znaka, ki je bil podoben priznanju za delavcem prijazne pogoje.

V zadnjem času prihaja v Sloveniji do večjih premikov na področju raziskav in oblikovanja ukrepov družinam prijaznejše politike podjetij. V teku je program Pobude (Evropske) skupnosti EQUAL, v okviru katere v letih 2004-2007 deluje razvojno partnerstvo "Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje" (MMDPP) (Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, 2005). Sestavljajo ga Inštitut za ekonomska raziskovanja kot koordinator, Zavod Ekvilib, Fakulteta za družbene vede, Zavod za informiranje in pomoč brezposelnim in iskalcem zaposlitve, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam in Združenje delodajalcev Slovenije. Na mednarodni ravni je slovensko razvojno partnerstvo v okviru iste pobude sklenilo

mednarodni sporazum o sodelovanju s partnerstvi iz Italije, Španije in Poljske. Po opravljenih raziskavah in analizah načrtujejo delavnice za izobraževanje delodajalcev in iskalcev zaposlitve, predvsem mladih ali potencialnih mater in očetov, ter socialnih delavcev. Oblikovali bodo znak "Družini prijazno podjetje" in določili merila za njegovo pridobitev. Načrtujejo medijsko promocijo znaka in njegovo podelitev podjetjem, ki bodo zanj izpolnjevala pogoje.

Razvojno partnerstvo MMDPP namerava v letu 2006 podpisati pogodbo z nemško organizacijo Berufundfamilie gGmbH in v Sloveniji uvesti nemški sistem certificiranja. V juliju 2006 je bila izvedena prva delavnica za usposabljanje odgovornih za izvedbo projekta. Septembra 2006 bo izveden PILOT 1, kjer bodo izbrali tri testna podjetja ter hkrati objavili javni poziv vsem slovenskim podjetjem za sodelovanje v PILOTU 2. Konec pomladi oz. v začetku poletja 2007 načrtujejo javno podelitev osnovnih certifikatov.

### **6.3. Dojemanje družbene odgovornosti v slovenskih podjetjih – analiza letnih poročil**

Podjetje mora komunicirati z vsemi, ki so kakorkoli povezani z njegovim poslovanjem in obstojem (zaposleni, lastniki, delničarji, vlagatelji, stranke, država, nevladne organizacije). Temu so namenjeni različni načini, vsem pa je dostopno letno poročilo, ki naj bi bilo zanesljiv vir informacij o poslovanju podjetja.

Poleg običajnega letnega poročila podjetja v svetu vse pogosteje izdajo tudi poročilo o trajnostnem razvoju, ki predstavlja njihov odnos do naravnega in družbenega okolja. V Franciji so celo sprejeli zakonodajo, ki zavezuje podjetja, da od leta 2003 naprej pripravljajo letna poročila o trajnostnem razvoju (Jaklič, 2003, str. 10). Da bi ugotovila, kako slovenska podjetja dojemajo svojo družbeno odgovornost, sem pregledala spletne strani in letna poročila nekaterih podjetij (Priloga 4). V nadaljevanju opisujem v ta namen uporabljeno metodo in dobljene rezultate.

#### **6.3.1. Metodologija**

V slučajnostni vzorec sem zajela 30 podjetij (t.j. vsako tretje, začevši z drugim po vrsti s seznama "Top 101" časnika *Finance* za leto 2004). Na njihovih spletnih straneh in letnih poročilih sem iskala navedbe o družbeni odgovornosti podjetij, ki bi jih lahko umestila v kategorije uporabljenega ocenjevalnega lista (Priloga 3). Vir letnih poročil so bile spletne strani podjetij in baza AJPES. Ocenjevalni list je temelji na evropskem dokumentu *Zelena knjiga o družbeni odgovornosti*. Predhodno ga je sestavila Urša Golob, zunanja sodelavka razvojnega partnerstva "Mladim materam/družinam prijazno podjetje". Pred postopkom ocenjevanja, ki sem ga za razvojno partnerstvo opravila v okviru obvezne prakse, sva skupaj uvedli nekaj popravkov. Sestavljen je iz petih sklopov, t.j. splošni del, ravnanje s človeškimi viri (RČV), zdravje in varstvo pri delu (ZVD), prilagodljivost spremembam (PS) ter

obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire (EKO). Pri vsakem od podpoglavij zadnjih štirih sklopov so navedene kategorije, ki sem jih ocenjevala znotraj posameznega sklopa.

Analizo sem opravila s statističnim programom SPSS 10.0, grafi pa so oblikovani v Excel-u. Poudariti moram, da je analizirani vzorec razmeroma majhen. Na večjem vzorcu bi bilo možno izvesti bolj poglobljene analize. Posamezne kategorije sem ocenjevala z uporabo lestvice od 1 do 4 glede na to, kako pogosto je določena kategorija omenjena v posameznem letnem poročilu (1 – sploh ni omenjeno, 4 – kategorija je širše obravnavana). Poleg tega sem ugotavljala, ali posamezno podjetje omenjene kategorije dejansko razume kot družbeno odgovornost podjetja.

Glavni raziskovani vprašanji bili:

1. O katerih kategorijah notranje družbene odgovornosti slovenska podjetja poročajo v svojih letnih poročilih?
2. Kakšna podjetja največ poročajo o svoji družbeni odgovornosti? Znotraj tega vprašanja so bila moja izhodišča naslednja:
  - Glede na to, da so večja podjetja t.j. tista z več zaposlenimi in večjimi prihodki, ponavadi bolj na očeh javnosti, je pričakovati, da bodo bolj izpostavljala svoje družbeno odgovorne aktivnosti, kar velja tudi za najbolj uspešna podjetja v državi.
  - Ker notranja razsežnost družbene odgovornosti podjetja v Sloveniji še ni dovolj uveljavljen pojem sem predvidevala, da bodo svojo družbeno odgovornost bolj izpostavljala podjetja v tujem lastništvu, katerih lastniki iz tujine že imajo izkušnje iz svoje lastne države.
  - Pričakovala sem, da bodo slovenska podjetja, ki svojo družbeno odgovornost izpostavljajo, razen v letnem poročilu, tudi v drugih virih (npr. spletne strani podjetja), podrobneje obravnavala njene posamezne vidike.

### 6.3.2. Rezultati

Rezultate podajam po sklopih ocenjevalnega lista. Kategorije, ki so se izkazale za nerelevantne, sem izpustila. Primerjalne analize sem opravila za kategorije, ki jih je najmanj polovica slovenskih podjetij vsaj omenila:

RČV1: Omogočanje vseživljenjskega učenja.

RČV2: Omogočanje ravnovesja med delom ter družino in prostim časom.

RČV3: Omogočanje boljšega notranjega komuniciranja z zaposlenimi.

RČV9: Dobri delovni pogoji.

ZVD1: Vzpodbujanje skrbi za varnost in izobraževanje zaposlenih na področju varnosti in varnostnih ukrepov.

PS3: Zagotavljanje zaposljivosti delavcev in preusmerjanje zaposlenih na druga delovna mesta, kadar je to potrebno.

PS4: Sodelovanje pri lokalnem razvoju.

EKO1: Zmanjševanje porabe virov.



EKO2: Zmanjševanje izločanja emisij in odpadkov.

EKO4: Recikliranje materialov v podjetju.

### 6.3.2.1. Splošni del

#### Število zaposlenih

Podjetja sem glede na število zaposlenih razvrstila v štiri skupine:

- majhna podjetja: od 1 do 50 zaposlenih,
- srednje velika podjetja: od 51 do 250 zaposlenih,
- velika podjetja: od 251 do 1000 zaposlenih,
- zelo velika podjetja: 1001 ali več zaposlenih.

Iz Tabele 4 je razvidno, da v vzorcu ni bilo nobenega majhnega podjetja, kar 24 oz 80,0% pa jih je bilo z več kot 250 zaposlenimi.

Tabela 4: Podjetja glede na število zaposlenih

Velikost podjetja	Število podjetij	Odstotek	Kumulativni odstotek
<b>Srednje velika podjetja</b>	5	16,7	17,2
<b>Velika podjetja</b>	12	40,0	58,6
<b>Zelo velika podjetja</b>	12	40,0	100,0
<b>Skupaj veljavni</b>	29	96,7	
<b>Manjkajoči</b>	1	3,3	
<b>Skupaj</b>	30	100,0	

Opomba: Vsota odstotkov po stolpcih zaradi zaokroževanja ni vedno 100%.

Vir: Lastna raziskava

#### Letni prihodki

Podjetja sem glede na letni prihodek razdelila v tri skupine (Tabela 5), in sicer pod 100 mio EUR, med 100 in 200 mio EUR ter 200 ali več mio EUR. Največ podjetij (12 oz. 40,0%) je imelo v letu 2004 manj kot 100 mio EUR prihodkov.

Tabela 5: Podjetja glede na letne prihodke (v mio EUR)

Prihodki (mio EUR)	Število podjetij	Odstotek	Kumulativni odstotek
<b>0-99</b>	12	40,0	40,0
<b>100-199</b>	10	33,3	73,3
<b>200 ali več</b>	8	26,7	100,0
<b>Skupaj</b>	30	100,0	

Opomba: Vsota odstotkov po stolpcih zaradi zaokroževanja ni vedno 100%.

Vir: Lastna raziskava

### *Lastništvo podjetja*

Največ (13 oz. 43,3%) podjetij iz vzorca je bilo leta 2004 v domači zasebni lasti, devet podjetij je bilo v lasti slovenske države, sedem pa v tuji lasti (Tabela 6).

Tabela 6: Lastništvo podjetij

Lastništvo	Število podjetij	Odstotek	Kumulativni odstotek
<b>Domače zasebno</b>	13	43,3	43,3
<b>Domače v državni lasti</b>	9	30,0	73,3
<b>Tuje</b>	7	23,3	96,7
<b>Mešano</b>	1	3,3	100,0
<b>Skupaj</b>	30	100,0	

Opomba: Vsota odstotkov po stolpcih zaradi zaokroževanja ni vedno 100%.

Vir: Lastna raziskava

### *Sektor*

Podjetja sem v sektorje razvrstila glede na globalni industrijski klasifikacijski standard (GICS). Standard ima sicer deset razredov, vendar v mojem vzorcu niso zastopani vsi.

Tabela 7: Podjetja glede na sektor

Sektor	Število podjetij	Odstotek	Kumulativni odstotek
<b>Materiali</b>	6	20,0	20,0
<b>Industrija</b>	5	16,7	36,7
<b>Proizvodnja in prodaja trajnih dobrin</b>	5	16,7	53,3
<b>Proizvodnja in prodaja potrošnih dobrin</b>	5	16,7	70,0
<b>Zdravstvo</b>	1	3,3	73,3
<b>Telekomunikacije</b>	3	10,0	83,3
<b>Javne gospodarske službe</b>	5	16,7	100,0
<b>Skupaj</b>	30	100,0	

Opomba: Vsota odstotkov po stolpcih zaradi zaokroževanja ni vedno 100%.

Vir: Lastna raziskava

Podjetja so razmeroma enakomerno razporejena v sedem razredov (Tabela 7) z izjemo zdravstvene oskrbe in telekomunikacij, kjer je podjetij najmanj. V vzorcu je najbolj zastopana skupina "Materiali".

### *Delež delavcev z delovnim razmerjem za nedoločen čas*

Le šest podjetij je navedlo podatek o deležu delavcev z delovnim razmerjem za nedoločen čas. Deleži so bili med 0,5% in 8,3%.

### *Mesto prikazovanja podatkov*

Iz Tabele 8 je razvidno, da večina (17 oz. 56,7%) podjetij objavlja podatke o svoji družbeni odgovornosti tako v svojem letnem poročilu kot tudi na spletnih straneh podjetja.

Tabela 8: Mesto prikazovanja podatkov

Mesto prikazovanja podatkov	Število podjetij	Odstotek	Kumulativni odstotek
<b>Letno poročilo</b>	9	30,0	30,0
<b>Spletne stani podjetja</b>	1	3,3	33,3
<b>Letno poročilo in spletne stani podjetja</b>	17	56,7	90,0
<b>Podatki niso na voljo</b>	3	10,0	100,0
<b>Skupaj</b>	30	100,0	

Opomba: Vsota odstotkov po stolpcih zaradi zaokroževanja ni vedno 100%.

Vir: Lastna raziskava

### *6.3.2.2. Ravnanje s človeškimi viri*

V sklopu, namenjenem ravnanju s človeškimi viri, sem ocenjevala enajst kategorij:

- RČV1: Omogočanje vseživljenjskega učenja.
- RČV2: Omogočanje ravnovesja med delom ter družino in prostim časom.
- RČV3: Omogočanje boljšega notranjega komuniciranja z zaposlenimi.
- RČV4: Omogočanje enake plače za moške in ženske.
- RČV5: Omogočanje enakih kariernih možnosti za moške in ženske.
- RČV6: Omogočanje shem delitve dobička in/ali delitve lastništva.
- RČV7: Skrb za zaposljivost in/ali sigurnost delovnih mest.
- RČV8: Nediskriminacijsko zaposlovanje.
- RČV9: Dobri delovni pogoji.
- RČV10: Omogočanje dnevnega varstva za majhne otroke zaposlenih.
- RČV11: Programi za zaščito ranljivih skupin.

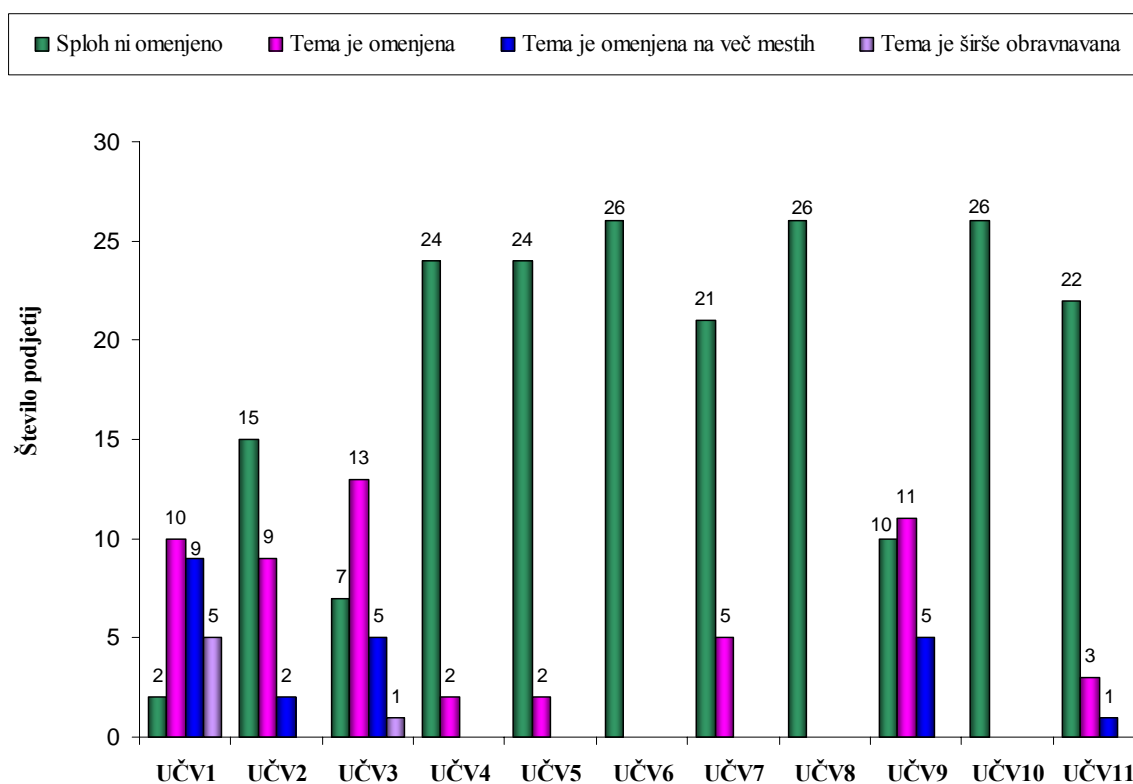
Pogostost omenjanja ravnanja s človeškimi viri v letnih poročilih prikazujem v Sliki 4 (na str. 39). Podjetja omenjajo večino kategorij redko ali pa sploh ne. Med kategorijami, ki jih podjetja v vzorcu niso nikoli omenila, so:

- omogočanje shem delitve dobička in/ali delitve lastništva,
- nediskriminacijsko zaposlovanje,
- omogočanje dnevnega varstva za majhne otroke zaposlenih.

Največkrat omenjene kategorije pa so:

- omogočanje vseživljenjskega učenja;
- omogočanje boljšega notranjega komuniciranja z zaposlenimi;
- dobri delovni pogoji.

Slika 4: Upravljanje s človeškimi viri



Vir: Lastna raziskava

Nadalje me je zanimalo, ali podjetja kategorije, ki jih omenjajo v svojih letnih poročilih, sploh pojmujejo kot družbeno odgovornost podjetja oz. ali se zavedajo notranje razsežnosti družbene odgovornosti. Tabela 9 (na str. 40) so prikazuje štiri kategorije, ki so se pojavljale v letnih poročilih vsaj polovice podjetij v vzorcu. Kot lahko vidimo, velika večina podjetij o teh kategorijah ne razmišlja kot o elementih družbene odgovornosti podjetja.

### 6.3.2.3. Zdravje in varstvo pri delu

V delu, namenjenem zdravju in varstvu pri delu, sem ocenjevala pet kategorij:

- ZVD1: Vzpodbujanje skrbi za varstvo in izobraževanje zaposlenih na področju varstva in varstvenih ukrepov.
- ZVD2: Skrb za varstvo pri delu v podizvajalskih podjetjih.
- ZVD3: Nakup opreme, ki omogoča varno in zdravo delovno okolje.
- ZVD4: Kritje stroškov prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja zaposlenih.
- ZVD5: Redni zdravniški pregledi zaposlenih.

Tabela 9: Razumevanje posamezne kategorije kot družbene odgovornosti podjetja

	Omogočanje vseživljenskega učenja			Omogočanje ravnovesja med delom ter družino in prostim časom			Omogočanje boljšega notranjega komuniciranja z zaposlenimi			Dobri delovni pogoji		
<b>Razumevanje posamezne kategorije kot družbeno odgovornost podjetja</b>												
	Da	Ne	Skupaj	Da	Ne	Skupaj	Da	Ne	Skupaj	Da	Ne	Skupaj
Kategorija je omenjena	2	8	10	1	8	9	2	11	13	1	10	11
Kategorija je omenjena na več mestih	0	9	9	0	2	2	1	4	5	2	3	5
Kategorija je širše obravnavana	2	3	5	0	0	0	0	1	1	0	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>16</b>

Vir: Lastna raziskava

Slika 5 (na str. 41) prikazuje pogostost omenjanja posameznih kategorij v letnih poročilih. Podjetja jih večinoma omenjajo zelo malo ali pa sploh ne. Le po eno podjetje je omenilo:

- skrb za varstvo pri delu v podizvajalskih podjetjih in
- kritje stroškov prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja zaposlenih.

Največkrat omenjena kategorija je bilo vzpodbujanje skrbi za varstvo pri delu in izobraževanje zaposlenih na področju varstva pri delu in varnostnih ukrepov.

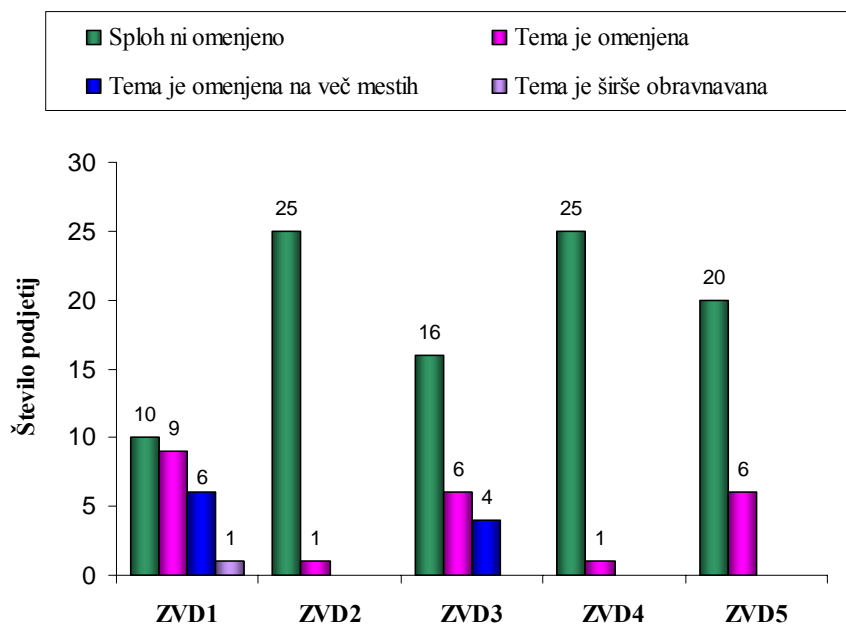
V sklopu "zdravje in varstvo pri delu" se je le ena kategorija pojavljala v več kot polovici letnih poročil. Iz Tabele 10 je razvidno, da le 4 podjetja od 24-ih razumejo svoje vzpodbujanje skrbi za varstvo pri delu in izobraževanje zaposlenih na področju varstva in varstvenih ukrepov kot družbeno odgovornost svojega podjetja.

Tabela 10: Razumevanje kategorije kot družbene odgovornosti podjetja

	Vzpodbujanje skrbi za varstva pri delu in izobraževanje zaposlenih o varnosti in varnostnih ukrepih		
	Da	Ne	Skupaj
Kategorija je omenjena	2	8	10
Kategorija je omenjena na več mestih	0	9	9
Kategorija je širše obravnavana	2	3	5
<b>Skupaj</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>24</b>

Vir: Lastna raziskava

Slika 5: Zdravje in varstvo pri delu



Vir: Lastna raziskava

#### 6.3.2.4. Prilagodljivost spremembam

V sklopu "prilagodljivost spremembam" sem ocenjevala pet kategorij:

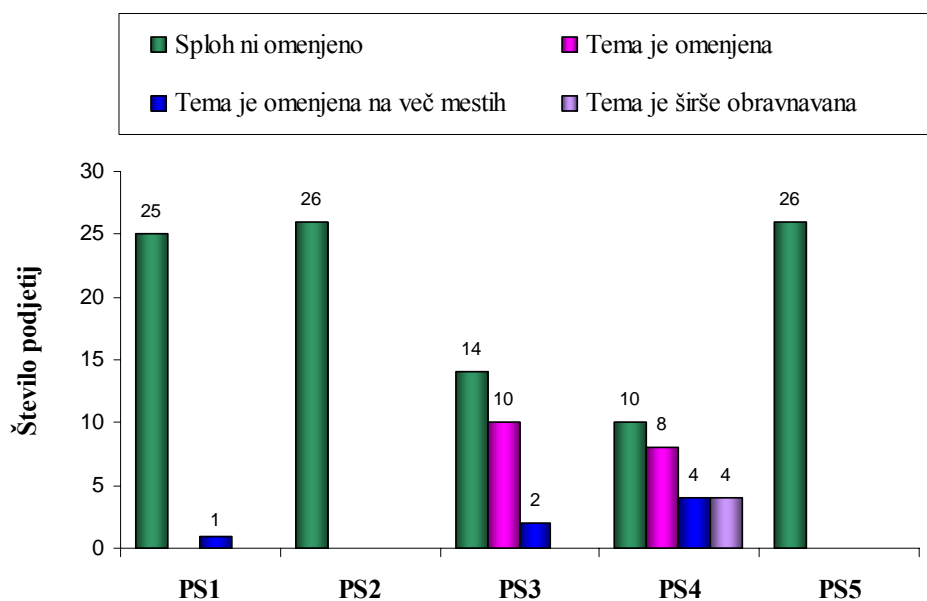
- PS1: Sodelovanje zaposlenih v procesih organizacijskih sprememb in prestrukturiranja s pomočjo informiranja.
- PS2: Seminarji in delovne skupine, ki pomagajo zaposlenim spoznati in razumeti organizacijske spremembe.
- PS3: Zagotavljanje zaposljivosti delavcev in preusmerjanje zaposlenih na druga delovna mesta, kadar je to potrebno.
- PS4: Sodelovanje pri lokalnem razvoju.
- PS5: Uporaba strategij aktivnega trga dela.

Pogostost omenjanja posameznih kategorij v letnih poročilih prikazuje Slika 6 (na str. 42). Podjetja jih večinoma omenjajo zelo malo ali pa sploh ne. Kategoriji, ki ju podjetja v vzorcu niso nikoli omenila sta:

- seminarji in delovne skupine, ki pomagajo zaposlenim spoznati in razumeti organizacijske spremembe in
- uporaba strategij aktivnega trga dela.

Sodelovanje zaposlenih v procesih organizacijskih sprememb in prestrukturiranja s pomočjo informiranja omenja le eno podjetje. Nekoliko bolj pogosto podjetja omenjajo zagotavljanje zaposljivosti delavcev in preusmerjanje zaposlenih na druga delovna mesta, kadar je to potrebno. Največkrat omenjena kategorija je sodelovanje pri lokalnem razvoju.

Slika 6: Prilagodljivost spremembam



Vir: Lastna raziskava

Tabela 11: Razumevanje kategorij kot družbene odgovornosti podjetja

	Zagotavljanje zaposljivosti delavcev in preusmerjanje zaposlenih nad druga delovna mesta, kadar je to potrebno.			Sodelovanje pri lokalnem razvoju		
<b>Razumevanje posamezne kategorije kot družbene odgovornosti podjetja</b>						
	Da	Ne	Skupaj	Da	Ne	Skupaj
Kategorija je omenjena	1	9	10	2	6	8
Kategorija je omenjena na več mestih	0	2	2	4	0	4
Kategorija je širše obravnavana	0	0	0	4	0	4
<b>Skupaj</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>16</b>

Vir: Lastna raziskava

V Tabeli 11 je prvič opaziti, da večina podjetij razume neko kategorijo kot družbeno odgovornost. Gre za sodelovanje pri lokalnem razvoju. Tak rezultat sem pričakovala, saj je ravno to največkrat razumljeno kot družbena odgovornost podjetja.

#### 6.3.2.5. Obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire

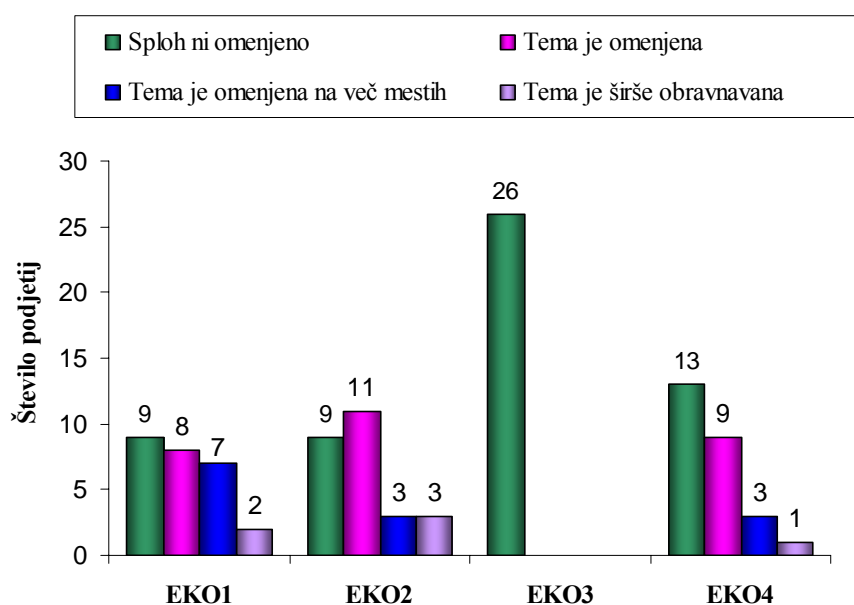
V sklopu "obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire" sem ocenjevala štiri kategorije:

- EKO1: Zmanjševanje porabe virov.
- EKO2: Zmanjševanje izločanja emisij in odpadkov.

- EKO3: Uporaba recikliranih materialov.
- EKO4: Recikliranje materialov v podjetju.

Pogostost omenjanja posameznih kategorij v letnih poročilih je prikazuje v Slika 7. To je edini sklop, kjer je večina postavk omenjena v več kot polovici letnih poročil. Pogosteje se pojavljajo zmanjševanje porabe virov, izločanja emisij in odpadkov ter recikliranje materialov v podjetju. Edina kategorija, ki je podjetja v vzorcu niso nikoli omenila, je uporaba recikliranih materialov.

Slika 7: Obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire



Vir: Lastna raziskava

Tabela 12: Razumevanje kategorij kot družbene odgovornosti podjetja

	Zmanjševanje porabe virov			Zmanjševanje izločanja emisij in odpadkov			Recikliranje materialov v podjetju		
	Da	Ne	Skupaj	Da	Ne	Skupaj	Da	Ne	Skupaj
<b>Razumevanje posamezne kategorije kot družbene odgovornosti podjetja</b>									
Kategorija je omenjena	1	7	8	1	10	11	5	4	9
Kategorija je omenjena na več mestih	3	4	7	3	0	3	2	1	3
Kategorija je širše obravnavana	2	0	2	3	0	3	1	0	1
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

Vir: Lastna raziskava



Iz Tabele 12 (na str. 43) je razvidno, da večina podjetij, ki zmanjševanje porabe virov ter izločanja emisij in odpadkov le omenja, tega ne jemlje kot družbeno odgovornost. Podjetja, ki v letnih poročilih ta sklop obravnavajo širše, pa se zavedajo, da gre tu za družbeno odgovorne aktivnosti. Osem od trinajstih podjetij razume recikliranje materialov v podjetju kot družbeno odgovorno.

#### *6.3.2.6. Primerjalna analiza podjetij*

V nadaljevanju primerjam pogostost poročanja o družbeni odgovornosti podjetja (v letnih poročilih) z lastnostmi podjetja (število zaposlenih, prihodki, lastništvo, sektor, uvrstitev na lestvici *Financ* "Top 101", mesto objavljanja podatkov o družbeni odgovornosti podjetja). Ker so me zanimale predvsem lastnosti podjetij, ki objavljajo določene informacije o družbeni odgovornosti, se v tem poglavju omejujem na kategorije družbene odgovornosti podjetja, ki jih je vsaj omenila najmanj polovica podjetij (te kategorije so našteje v začetku poglavja 3).

Vzorec podjetij, ki v letnih poročilih vsaj v neki meri poročajo o družbeni odgovornosti, je 26, ker 4 podjetja iskanih podatkov v letnih poročilih ne navajajo. Zaradi majhnega vzorca rezultati niso statistično značilni in so zato zgolj orientacijski.

Želela sem ugotoviti, kakšne so lastnosti podjetij, ki v letnih poročilih družbeno odgovornost (na nek način) omenjajo, ne glede na kategorijo. Ker je podjetij 26, kategorij pa 10, je skupno število točk 260 (pri posameznem podjetju šteje vsaka kategorija po 1 točko).

#### *Primerjava glede na število zaposlenih*

V Tabeli 13 (na str. 45) prikazujem, kako podjetja obravnavajo svojo družbeno odgovornost glede na število zaposlenih.

Npr. vsota 50 v drugi vrstici zadnjega stolpca pomeni 5 srednje velikih podjetij. V njihovih letnih poročilih sem ugotavljala prisotnost 10 kriterijev (kategorij), kar skupaj da 50 točk. Od tega 30-krat posamezna kategorija sploh ni bila omenjena, t.j. v 60% primerov nobena izmed kategorij v letnih poročilih srednje velikih podjetij ni bila omenjena (glej tretjo vrstico drugega stolpca). Tudi vse nadaljnje Tabele se berejo na isti način.

Z naraščanjem velikosti podjetja se zmanjšuje delež primerov, ko kategorije notranje razsežnosti družbene odgovornosti podjetja sploh niso omenjene. Pri srednje velikih podjetjih znaša ta delež 60%, pri zelo velikih pa 28%. Nasprotno temu pa z velikostjo podjetja narašča odstotek primerov v posamezni skupini podjetij, ko se določene kategorije družbene odgovornosti obravnavajo širše. Pri srednje velikih podjetjih znaša ta delež 2%, pri zelo velikih pa 8%.

Tabela 13: Poglobljenost odnosa podjetja do svoje družbene odgovornosti glede na število zaposlenih

Velikost podjetja	Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Skupaj
<b>Srednje velika podjetja</b>	30	15	4	1	50
	<b>60%</b>	<b>30%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>
<b>Velika podjetja</b>	38	35	20	7	100
	<b>38%</b>	<b>35%</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>
<b>Zelo velika podjetja</b>	31	48	22	9	110
	<b>28%</b>	<b>44%</b>	<b>20%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>
<b>Skupaj</b>					260

Vir: Lastna raziskava

#### *Primerjava glede na prihodke*

Iz primerjave prihodkovnih skupin (Tabela 14) je pozitivna povezava razvidna le med prihodkom podjetja in širšim obravnavanjem posamezne kategorije družbene odgovornosti. V podjetjih z višjim prihodkom so kategorije družbene odgovornosti pogosteje širše obravnavane.

Tabela 14: Poglobljenost odnosa podjetja do svoje družbene odgovornosti glede na prihodke podjetja (v mio EUR)

Prihodek (mio EUR)	Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Skupaj
<b>0-99</b>	44	42	21	3	110
	<b>40%</b>	<b>38%</b>	<b>19%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>
<b>100-199</b>	28	37	11	4	80
	<b>35%</b>	<b>46%</b>	<b>14%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
<b>200 ali več</b>	27	19	14	10	70
	<b>39%</b>	<b>27%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>
<b>Skupaj</b>					260

Vir: Lastna raziskava

#### *Primerjava glede na lastništvo*

V vzorcu so zelo neenakomerno zastopane posamezne skupine podjetij glede na lastništvo. Na podlagi Tabele 15 (na str. 46) ugotavljam, da tuja podjetja običajno ne poročajo o izbranih kategorijah družbene odgovornosti (v 57% primerov kategorija družbene odgovornosti ni omenjena). Domača zasebna podjetja posamezne kategorije v glavnem omenjajo le enkrat (takšnih je 37% primerov). Podjetja z mešanim lastništvom posamezne kategorije običajno obravnavajo širše. O družbeni odgovornosti največ poročajo slovenska podjetja v lasti države (77% primerov).

Tabela 15: Poglobljenost odnosa podjetja do svoje družbene odgovornosti glede na lastništvo podjetja

Lastništvo	Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Skupaj
<b>Domače zasebno</b>	46	48	17	9	120
	<b>38%</b>	<b>40%</b>	<b>14%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>
<b>Domače v državni lasti</b>	16	26	23	5	70
	<b>23%</b>	<b>37%</b>	<b>33%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>
<b>Tuje</b>	34	21	4	1	60
	<b>57%</b>	<b>35%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>
<b>Mešano</b>	3	3	2	2	10
	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>Skupaj</b>					260

Vir: Lastna raziskava

#### *Primerjava glede na sektor*

Iz Tabele 16 (na str.47) lahko razberemo, da družbeno odgovorne aktivnosti v svojih letnih poročilih najredkeje omenjajo podjetja s področja zdravstva (le 10% primerov). Podjetja v sektorju materialov svojo družbeno odgovornost v letnih poročilih večinoma le omenjajo, ali pa še tega ne. Večini podjetij v sektorju proizvodnje in prodaje trajnih dobrin (ki je v vzorcu zelo slabo zastopan) izbranih kategorij družbene odgovornosti podjetja v svojih letnih poročilih sicer ne omenja, vendar pa družbeno odgovornost podjetja najpogosteje obravnavajo širše (10% primerov). V povprečju je poročanje o družbeni odgovornosti najboljše v tem sektorju.

#### *Primerjava glede na uvrstitev na lestvici "Top 101"*

Podjetja so uvrščena v skupine (range) glede na mesto na lestvici "Top 101" časnika *Finance*. V vsaki skupini je deset podjetij po kriteriju:

1. rang: 1.-30. mesto na lestvici "Top 101",
2. rang: 31.-60. mesto na lestvici "Top 101",
3. rang: 61.-90. mesto na lestvici "Top 101".

Iz Tabele 17 (na str. 47) lahko sklepamo, da izbrane kategorije družbene odgovornosti podjetja najpogosteje širše obravnavajo podjetja, ki so med najvišje uvrščenimi na lestvici "Top 101" (10% primerov).

Tabela 16: Poglobljenost odnosa podjetja do svoje družbene odgovornosti glede na sektor, v katerem podjetje deluje

Sektor	Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Skupaj
<b>Materiali</b>	20	20	9	1	50
	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>18%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>
<b>Industrija</b>	14	25	9	2	50
	<b>28%</b>	<b>50%</b>	<b>18%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>
<b>Proizvodnja in prodaja trajnih dobrin</b>	22	10	3	5	40
	<b>55%</b>	<b>25%</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>
<b>Proizvodnja in prodaja potrošnih dobrin</b>	13	24	8	5	50
	<b>26%</b>	<b>48%</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
<b>Zdravstvo</b>	9	0	1	0	10
	<b>90%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>Telekomunikacije</b>	14	9	6	1	30
	<b>47%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>
<b>Javne gospodarske službe</b>	7	10	10	3	30
	<b>23%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
<b>Skupaj</b>					260

Vir: Lastna raziskava

Tabela 17: Poglobljenost odnosa podjetja do svoje družbene odgovornosti glede na mesto podjetja na lestvici "Top 101" časnika *Finance*

Rang na lestvici "Top101"	Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Skupaj
<b>Rang 1</b>	35	31	15	9	90
	<b>39%</b>	<b>34%</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
<b>Rang 2</b>	30	38	9	3	80
	<b>38%</b>	<b>48%</b>	<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>
<b>Rang 3</b>	34	29	22	5	90
	<b>38%</b>	<b>32%</b>	<b>24%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
<b>Skupaj</b>					260

Vir: Lastna raziskava

*Primerjava glede na mesto objavljajanja podatkov o družbeni odgovornosti podjetja*

Na podlagi Tabele 18 (na str. 48) lahko zaključimo, da bistvenih razlik glede obsega poročanja o družbeni odgovornosti podjetij v letnih poročilih ni in da podjetja podatke o svoji družbeni odgovornosti podajajo tudi na svojih spletnih straneh.

Tabela 18: Poglobljenost odnosa podjetja do svoje družbene odgovornosti glede na mesto objavljanja teh podatkov

Mesto objavljanja	Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Skupaj
<b>V letnem poročilu</b>	37	31	17	5	90
	<b>41%</b>	<b>34%</b>	<b>19%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
<b>V letnem poročilu in na spletnih straneh podjetja</b>	62	67	29	12	170
	<b>36%</b>	<b>39%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>
<b>Skupaj</b>					260

Vir: Lastna raziskava

### 6.3.3. Ugotovitve raziskave o razumevanju družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji in poročanja v letnih poročilih

Namen moje analize stanja v Sloveniji je bil ugotoviti raven poročanja podjetij v Sloveniji o njihovi družbeni odgovornosti, natančneje o notranji razsežnosti družbene odgovornosti slovenskih podjetij. Za osnovo sem vzela letna poročila 30 podjetij, izbranih po principu vsako tretje s seznama "Top 101" časnika *Finance* za leto 2004.

Poleg namena ugotoviti pogostost omenjanja posameznih kategorij družbene odgovornosti v svojih letnih poročilih slovenskih podjetij, me je zanimalo tudi, ali določeno aktivnost razumejo kot družbeno odgovorno ali ne.

Izmed 25 kategorij notranje razsežnosti družbene odgovornosti podjetja, ki sem jih ocenjevala, je bilo le 10 takih, ki jih je v svojem letnem poročilu vsaj omenila najmanj polovica podjetij v vzorcu:

- 4 od 11 iz sklopa ravnanja s človeškimi viri: omogočanje vseživljenjskega učenja, omogočanje ravnovesja med delom ter družino in prostim časom, omogočanje boljšega notranjega komuniciranja z zaposlenimi in dobri delovni pogoji;
- 1 od 5 iz sklopa zdravja in varstva pri delu: vzpodbujanje skrbi za varstvo pri delu in izobraževanje zaposlenih na področju varnosti in varnostnih ukrepov;
- 2 od 5 iz sklopa prilagodljivosti spremembam: zagotavljanje zaposljivosti delavcev in preusmerjanje zaposlenih na druga delovna mesta, kadar je to potrebno, ter sodelovanje pri lokalnem razvoju;
- 3 od 4 iz sklopa obvladovanja vplivov na okolje in naravne vire: zmanjševanje porabe virov, zmanjševanje izločanja emisij in odpadkov ter recikliranje materialov v podjetju.

Podjetja torej največ pozornosti namenjajo ravnanju s človeškimi viri in varovanju okolja. Zanimivo je, da večina podjetij v vzorcu ravnanja s človeškimi viri ne uvršča med družbeno odgovorne aktivnosti kot tudi ne skrbi za varstvo pri delu. Nekaj več podjetij uvršča pod družbeno odgovornost varovanje okolja. Po pričakovanju pa jih večina kot družbeno odgovorno razume sodelovanje pri lokalnem razvoju.

Deset kategorij, ki jih je najmanj polovica podjetij vsaj omenila, sem vzela kot podlago za ugotavljanje profila podjetja, ki največ poroča o svoji družbeni odgovornosti (ne glede na to, ali se v podjetju zavedajo, da so posamezne omenjene aktivnosti družbeno odgovorne). Zanesljivost profila je seveda odvisna od velikosti vzorca podjetij. Dobljeni rezultati kažejo, da podjetje, ki največ poroča o družbeni odgovornosti, zaposluje več kot 1000 ljudi, ima visoke prihodke (200 mio EUR ali več), je v lasti slovenske države, deluje v sektorju proizvodnja in prodaja potrošnih dobrin ter se na lestvici *Financ* "Top 101" uvršča med prvih trideset. Izmed mojih predvidevanj v povezavi z drugim raziskovalnim vprašanjem se je tako za pravilno izkazalo le prvo.

## 7. Sklep

Družbena odgovornost podjetij je v Sloveniji že znan pojem, vendar ne v vseh svojih razsežnostih. Večina ljudi in podjetij se ne zaveda predvsem njene notranje razsežnosti.

V preteklosti se je razvilo več definicij, delitev in stališč družbene odgovornosti podjetij. Dve izmed osnovnih delitev te odgovornosti sta delitev na učinkovitostni in družbeno odgovorni vidik ter delitev na skeptični, utopični in realistični vidik. Učinkovitostni in skeptični vidik sta si podobna v tem, da zagovarjata odgovornost podjetja do delničarjev in nikogar drugega. V družbeno odgovornem vidiku nad odgovornostjo do delničarjev prevladuje odgovornost do deležnikov, ki je pomembna tudi v realističnem in utopičnem vidiku. Utopični in realistični vidik pa se razlikujeta v strogosti. Utopični vidik avtomatično označuje kot družbeno neodgovorna podjetja tista, katerih narava proizvodov škoduje okolju (npr. proizvajalci tobačnih izdelkov in orožja).

Nekateri avtorji delijo odgovornost podjetij na ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko. Slednja je prostovoljna in tako najbližje pojmu "družbena odgovornost podjetja". Menim, da je v skladu z Zeleno knjigo EU o družbeni odgovornosti podjetij - zelo primerno razlikovati med notranjo in zunanjo razsežnost te odgovornosti.

Na splošno bi lahko rekli, da družbeno odgovorna podjetja sodelujejo z zaposlenimi, lokalno skupnostjo in družbo nasploh z namenom izboljšati njihovo kakovost življenja. Ker z izvajanjem svoje dejavnosti podjetja vplivajo na okolje, vse bolj prevladuje zahteva, da morajo le-ta prispevati k odpravljanju tako nastalih negativnih posledic. Podjetja sama pa se vse bolj zavedajo, da so na njihovo obnašanje pozorni potrošniki. Kar nekaj raziskav je

pokazalo, da so le-ti občutljivi na družbeno odgovorne aktivnosti podjetij in da nekateri celo bojkotirajo izdelke podjetij, za katere menijo, da so družbeno neodgovorna.

Da bi podjetje uspešno izvajalo družbeno odgovorne aktivnosti, sta potrebna strukturiran pristop in dolgoročna predanost (predvsem vodstva). Na ta način si podjetje zagotovi tudi pozitivne rezultate, ki praviloma sledijo družbeno odgovornemu ravnanju.

V diplomskem delu sem od splošnega pojma družbene odgovornosti podjetja prešla na notranjo družbeno odgovornost, s te pa na odgovornost podjetja do zaposlenih. Za slednje je v prvi vrsti pomembno, da lahko uravnesijo poklicno in zasebno življenje, saj bodo le tako uspešni in zadovoljni na obeh področjih. Sicer pa so na poklicnem področju praviloma najbolj uspešni tisti zaposleni, ki imajo ustrezne delovne razmere, motivacijo ter možnost osebnega in poklicnega razvoja.

Možnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je najbolj pomembno za mlade ženske, ki imajo ali bodo v bližnji prihodnosti imele majhne otroke. Kljub primerni zakonski regulaciji prihaja v praksi do diskriminacije mladih žensk pri zaposlovanju in napredovanju, čeprav so ženske v povprečju bolj izobražene in pri delu nič manj prizadevne kot moški. S postopnim izenačevanjem vlog obeh spolov se tudi moški vedno pogosteje znajdejo v položaju, ko morajo delo podrediti družini. Tudi to bodo morali delodajalci vse bolj upoštevati, rešitev pa je nedvomno v takšni politiki podjetja, ki je prijazna ne samo do zaposlenih kot posameznikov, temveč tudi do njihovih družin.

Z namenom vzpodbujanja in nagrajevanja družbeno odgovornega ravnanja podjetij obstaja po vsem svetu vrsta certifikatov, znakov, standardov in tekmovanj. Tudi v Sloveniji se pripravlja uvedba znaka "Družini prijazno podjetje", za katerega naj bi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve pridobilo licenco od nemškega podjetja Berufundfamilie gGmbH, koordinatorja evropskega certifikata "Work&Family Audit®".

Ocene stanja v Sloveniji glede družbene odgovornosti podjetij se razhajajo. Na eni strani so zagovorniki mnenja, da se slovenska podjetja zavedajo svoje družbene odgovornosti in uspešno izvajajo ustrezne aktivnosti, na drugi pa tisti, ki menijo, da slovenska podjetja niso dovolj družbeno odgovorna. Dejstvo je, da veliko slovenskih podjetij namenja sredstva sponzoriranju in donacijam, ki so najbolj vidne in najpreprostejše oblike izražanja družbene odgovornosti podjetja in da se nekatera zavedajo tudi odgovornosti do okolja. Javnost je zelo malo seznanjena z drugimi, navzven prikritimi, notranjimi oblikami družbene odgovornosti. Tudi podjetja sama se večinoma sploh ne zavedajo, da so določene aktivnosti izraz družbeno odgovornega ravnanja. Precejšen del zagotavljanja zdravja in varstva pri delu ter razne ugodnosti za zaposlene imajo očitno za samoumevne, kar je verjetno pogojeno s socialistično preteklostjo Slovenije.

Nekateri so mnenja, da moramo v Sloveniji razviti nevladne organizacije, ki bodo javno in učinkovito opozarjale na odgovorno oz. neodgovorno ravnanje podjetij. Postopek

certificiranja in podelitev certifikata "Družini prijazno podjetje" bo prvi večji korak k verodostojnemu označevanju in izpostavljanju družbeno odgovornih podjetij in še posebej družini prijaznih podjetij.



## Literatura

1. Bandur Simona: Zakonodaja je dobra podlaga, peša pa uresničevanje. Delo, Ljubljana, 17. 5. 2005, str. 16.
2. Baron David P.: Business and its environment. 3. izdaja. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2000. 785 str.
3. Brown Johnson Nancy, Provan G. Kieth: The relationship between work/family benefits and earnings: a test of competing predictions. Journal of Socio-Economics, B.k., 24(1995), 4, str. 571-584.
4. Carr Deborah: "My Daughter Has a Career; I Just Raised Babies": The Psychological Consequences of Women's Intergenerational Social Comparisons. Social Psychology Quarterly, Washington, 67(2004), 2, str. 132.
5. Clement-Jones Lord Tim: Corporate social responsibility – bottom-line issue or public relations exercise?. Hancock John, Investing In Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning & the UK's Leading Companies. London, Sterling (VA) : Kogan Page, 2004. str. 5-13.
6. De Beer Joop, Van Wissen Leo: Europe: One Continent, Different Worlds. Population Scenarios for the 21st Century. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1999. 189 str.
7. Duxbury Linda, Higgins Chris, Johnson L. Karen: An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada. , B.k. : Dixbury, Higgins and Associations, 1999. 103 str.
8. Drevenšek Mojca: Kateri so naglavni grehi družbene odgovornosti in kje so odpustniški. Finance, Ljubljana, 2005, 234, str. 21.
9. Drevenšek Mojca: Obljube niso dovolj: odnosi z lokalnimi skupnostmi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 53(2004), 43, str. 49.
10. Embley Lawrence L.: Doing well while doing good: The Marketing Link Between Business and Nonprofit Causes. 1. izdaja. Englewoods Cliffs : Prentice Hall, 1992. 252 str.
11. Franca Valentina: Kadri, za katere skrbite, so bolj ustvarjalni in več tvegajo. Finance, Ljubljana, 2005, 234, str. 26.
12. Francesco Anne Marie in Gold Barry A.: International organizational behavior: text, cases, and exercises. 2. izdaja. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson Prentice Hall, 2005. 499 str.
13. Galjot Pavel: Koncept družbene odgovornosti malih in srednje velikih podjetij v EU in Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 41 str.
14. Jaklič Marko: Prevzeti (etično) odgovornost. Delo (Sobotna priloga), Ljubljana, 45(2003), 147, str. 10-11.
15. Kastelic Andrejka: Povezanost družbeno odgovornega ravnanja in poročanja o njem: primer podjetja Krka. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 51 str.
16. Kiernan Matthew J.: Corporate social responsibility – the investor's perspective. v Hancock John: Investing In Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning & the UK's Leading Companies. London, Sterling (VA) : Kogan Page, 2004, str. 67-78.

17. Kšela Tomaž: Za družbeno odgovornost podjetij. [URL: [http://www.zsss.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=134&Itemid=108](http://www.zsss.si/index.php?option=com_content&task=view&id=134&Itemid=108)], 7. 5. 2006.
18. Mrkaić Mićo: Dokončen intelektualni bankrot mencingerjanstva. Finance, Ljubljana, 2006, 33.
19. Pavlin Barbara: Dober glas seže v deveto vas: družbeno odgovorna podjetja so bolj ugledna, bolj zanimiva za iskalce zaposlitve in strokovnjake, pa tudi investicijsko privlačnejša. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 53(2004), 46, str. 36-39.
20. Poelmans Steven in Sahibzada Khatera: A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. Human Resource Manegement Review, B.k., 14(2004), str. 409-431.
21. Polajnar Dani: Odgovorni imajo prednost: koncept družbene odgovornosti podjetij. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 53(2004), 43, str. 48.
22. Repovž Mija: Sočutni kapitalizem - iluzija ali realnost?: družbena odgovornost podjetij. Delo (Sobotna priloga), Ljubljana, 46(2004), 37, str. 8-9.
23. Russell Hochschild Arlie: The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work. New York : Henry Holt and Company, 2000. 316 str.
24. Šeško Dejan: Vpliv spreminjajočega se okolja na podjetja in njihov management. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 46 str.
25. Vila Antun: Družbena odgovornost podjetja. Organizacija, Kranj, 28(1995), 4, str. 217-220.
26. Woodland Stephen et al.: The second world life balance study: results from employer survey. Employment Relations Research no. 22. B.k., Department of Trade and Industry, 2003. 272 str.
27. Zupan Nada: Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

## **Viri**

1. Akcijski načrt predsedstva ZSSS za spodbujanje in ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških. Ljubljana : Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 20. 4. 2004. 3 str.
2. Audit FAMILIE&BERUF. Die Familienallianz. [URL: <http://fa000138.host.inode.at/audits/start.html>], 15. 5. 2006.
3. Berufundfamilie. Berufundfamilie gGmbH. [URL: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=berufundfamilie.berufundfamilie>], 27. 6. 2006.
4. Corporate Social Responsibility. World Business Council for Sustainable Development. [URL: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=MzI3&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>], 10. 7. 2006.
5. CSR: National public policies in the European Union. European Commission, Employment and Social Affairs. [URL: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/emplweb/csr-matrix/csr\\_countryfiche\\_en.cfm?id=20](http://europa.eu.int/comm/employment_social/emplweb/csr-matrix/csr_countryfiche_en.cfm?id=20)], 23. 8. 2005.

6. Das european work&family audit®. Berufundfamilie. [URL: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=audit.allgemein>], 27. 6. 2006.
7. Det Sociale Index. [URL: <http://www.detsocialeindeks.dk/extweb/dsi/dsi.nsf/DocNo/eng-01-02-01>], 24. 8. 2005.
8. Die Kriterien des Audits FAMILIE&BERUF. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz. [URL: <http://www.bmsg.gv.at/cms/site/detail.htm?channel=CH0179&doc=CMS1057660000938>], 27. 8. 2005.
9. Družbena odgovornost podjetij. Evropska komisija, Centralna direkcija za podjetništvo. [URL: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_sl.htm#toolkit](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_sl.htm#toolkit)], 19. 9. 2005.
10. Erste Bank: Family and Work Audit and Compatibility of Family/Private Life and Career in Erste Bank. Erste Bank. Interno gradivo za predstavitev. Dunaj, 10. 5. 2006.
11. ETG 4 living document: Work-life-balance in companies and organisations. Draft 4. [URL: [http://forum.europa.eu.int/irc/Download/k4eGAiJ-mpGCszU-8DBp\\_GZ--qPN-B2-Vb5Cc9tl4eUsgFZFZVTW4P0Sk2YW8E\\_KFjJ5z/ETG%204%20LivDoc%202004-%20EN-v4-%20Recon.doc](http://forum.europa.eu.int/irc/Download/k4eGAiJ-mpGCszU-8DBp_GZ--qPN-B2-Vb5Cc9tl4eUsgFZFZVTW4P0Sk2YW8E_KFjJ5z/ETG%204%20LivDoc%202004-%20EN-v4-%20Recon.doc)], 22. 12. 2004.
12. Familienfreundlich und flexibel - RÜMA Feinkost. Fast 4ward: Best Practice. [URL: [http://www.fast-4ward.de/base/show\\_article.php?a=640](http://www.fast-4ward.de/base/show_article.php?a=640)], 19. 4. 2006.
13. Farewell to the male breadwinner model. EQUAL. [URL: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/policy-briefs/etg4-farewell-breadwinner\\_en.cfm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/policy-briefs/etg4-farewell-breadwinner_en.cfm)], 16. 4. 2006.
14. Global Industry Classification Standard (GICS). [URL: <http://www.msci.com/equity/gics.html>], 20. 2. 2006.
15. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2001. 35 str.
16. Hartweg-Weis Regina, Zechner Elisa: Audit FAMILY&WORK, Bilateral Meeting Austria-Slovenia. Federal Ministry of Social Security, Generations ans Consumer Protection. Interno gradivo za sestanek. Dunaj, 9. 5. 2006.
17. Holding a job – having a life. EQUAL contributions to improving the work-life-balance of women and men. EQUAL. [URL: [http://forum.europa.eu.int/irc/Download/kXeGAeJ-mbGv-jTeUsgFZFZVTW4P0Sk2YW8E\\_KFjJ5vrTB9G-k-XT2zHWdfu6SRIddc-E/20%20-%20GOPA%2009%20-%20work-life-balance%20%28v.3%29.doc](http://forum.europa.eu.int/irc/Download/kXeGAeJ-mbGv-jTeUsgFZFZVTW4P0Sk2YW8E_KFjJ5vrTB9G-k-XT2zHWdfu6SRIddc-E/20%20-%20GOPA%2009%20-%20work-life-balance%20%28v.3%29.doc)], 19. 10. 2004.
18. Integralno komuniciranje. Dialog company. [URL: [http://www.dialog-si.net/si/storitve/ik\\_druzba.php](http://www.dialog-si.net/si/storitve/ik_druzba.php)], 22. 8. 2005.
19. Kanjuo Marčela Aleksandra, Černigoj Sadar Nevenka: EQUAL: Mladim materam/družinem prijazno zaposlovanje: Telefonska anketa o usklajevanju dela in starševstva/zasebnega življenja mladih v Sloveniji: Glavne ugotovitve raziskave in predlogi. Interno gradivo, 2006. 3 str.
20. Managerkam prijazno podjetje. Združenje managerjev Slovenije. [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/nagrade/managerkam-prijazno-podjetje/>], 27. 8. 2005.

21. Osnovni opis razvojnega partnerstva. Razvojno partnerstvo "Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje". [URL: [http://www.equal-mlademater.si/si/o\\_projektu.php](http://www.equal-mlademater.si/si/o_projektu.php)], 23. 8. 2005.
22. Platform FAMILY&WORK Audit 2001-2006. TÜV Austria Academie. Interno gradivo za sestanek. Dunaj, 9. 5. 2006.
23. Population Profile of the United States: Chapter 5: Living together, living alone: Families and living arrangements, 2000. Internet release.
24. Prenehajte s tem hrupom! Zmanjšanje tveganj zaradi hrupa na delovnem mestu. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. [URL: [http://ew2005.osha.eu.int/goodpracticeawards/index\\_html](http://ew2005.osha.eu.int/goodpracticeawards/index_html)], 11. 5. 2006.
25. Rahmenrichtlinie zur Durchführung: Audit FAMILIE&BERUF. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz. Interno gradivo. 2004. 21 str.
26. Razvojno partnerstvo "Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje". [URL: <http://www.equal-mlademater.si/si/>], 23. 8. 2005.
27. Social accountability international. [URL: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?Fuseaction=page.viewpage&pageid=473>], 23. 8. 2005.
28. Sporazum o razvojnem partnerstvu: Mladim materam/družinam prijazni zaposlovanje. Evropski socialni sklad – Pobuda skupnosti EQUAL za Republiko Slovenijo 2004-2006. Ljubljana : Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve, 2004.
29. The Business case for Work-Life Balance. Childcare 4 Business. [URL: [http://www.childcare4business.org/PDFs/C4B\\_fact5.pdf#search='work,%20life%20balance%20economic%20case](http://www.childcare4business.org/PDFs/C4B_fact5.pdf#search='work,%20life%20balance%20economic%20case)], 13. 7. 2006.
30. Vereinbarkeit Familie und Beruf. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz, [URL: <http://www.bmsg.gv.at/cms/site/liste.html?channel=CH0095>], 19. 9. 2005.
31. What is Integrated Product Policy? European Commission. [URL: <http://ec.europa.eu/environment/ipp/integratedpp.htm>], 26. 1. 2005.
32. What is Investors in People? Investors in People. [URL: <http://www.investorsinpeople.co.uk/IIP/Web/About+Investors+in+People/What+is+Investors+in+People/default.htm>], 24. 8. 2005.
33. Work Life Balance Model. Investors in People. [URL: <http://www.investorsinpeople.co.uk/IIP/Web/About+Investors+in+People/Work+Life+Balance+Model/default.htm>], 24. 8. 2005.
34. You're a DINK (Double Income - No Kids). [URL: <http://www.aimpress.com/childless.htm>], 9. 7. 2006.
35. Ženskam prijazno podjetje. Združenje managerjev Slovenije. [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/nagrade/zenskam-prijazno-podjetje/>], 27. 8. 2005.

# Priloge

## PRILOGA 1: Slovarček prevodov tujih izrazov

Audit	postopek certificiranja
Beruf & Familie	poklic in družina
Familie & Beruf	družina in poklic
Global Industry Classification Standard	Globalni industrijski klasifikacijski standard
Integrated product policy	politika integriranega proizvoda
Social index	družbeni indeks
Work-life balance	ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem
Workshop	delavnica

## PRILOGA 2: Slovarček kratic

IPP	Integrated product policy
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
GICS	Global Industry Classification Standard
MMDPP	Mladim materam/družinam prijazno podjetje
ZSSS	Zveza svobodnih sindikatov Slovenije

## PRILOGA 3: Ocenjevalni list

Zaporedna št.: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

### (1) Splošni del

D1	Ime podjetja:					
D2	Spletna stran podjetja:					
D3	Število zaposlenih (2004):					
D4	Letni prihodki (v milijonih EUR) (2004):					
D5	Letni dobiček (v milijonih EUR) (2004):					
D6	Rang na seznamu največjih podjetij:					
D7	Lastništvo:	1 – Domače zasebno (> 50%)	2 – Domače v lasti države (>50%)	3 – Tuje (>50%)	4 – Mešano	5 – Podatek ni na voljo
D8	Sektor, ki mu podjetje pripada (industrijski klasifikacijski standard - GICS):	1 – Energetika 2 – Materiali 3 – Industrija 4 – Proizvodnja in prodaja trajnih dobrin 5 – Proizvodnja in prodaja potrošnih dobrin 6 – Zdravstvo 7 – Finance 8 – Informacijska tehnologija 9 – Telekomunikacije 10 – Javne gospodarske družbe 11 – Ostalo				
D9	Pravni status podjetja:	1 – Javno	2 – Zasebno		3 – Podatek ni na voljo	
D10	Razmerje delavcev s pogodbo za določen čas (če je na voljo):					
D11	Organizacijske spremembe v 2004:	1- Združitev	2 - Prevzem	3 – Drastično odpuščanje delavcev	4 - Ostalo	5 – Ni sprememb ali podatkov
D12	Ali ima podjetje posebno poročilo o DOP <sup>17</sup> ?	1 – Da			2 – Ne	

<sup>17</sup> Posebno poročilo o DOP pomeni, da ga podjetje objavlja ločeno od letnega poročila.

D13	<p>Kje podjetje navaja podatke o DOP?</p> <p>→v primeru, do podjetje ne navaja podatkov o DOP v letnem poročilu, ima pa posebno poročilo o DOP, obrkožite:</p>	<p>1 – Letno poročilo  2 – Posebno poročilo o DOP  3 – Spletne stani podjetja  4 – Letno poročilo in spletne stani podjetja  5 – Posebno poročilo o DOP in na spletnih straneh podjetja  6 – Letno in posebno poročilo o DOP  7 – V vseh zgoraj navedenih virih  8 – Podatki niso na voljo</p> <p>1 – Posebno poročilo o DOP</p> <p>→V primeru, da podjetje ne navaja podatkov o DOP niti v letnem poročilu niti v posebnem poročilu, ne nadaljujte z ocenjevanjem.</p>
-----	--	---

## (2) Kategorije notranje družbene odgovornosti podjetja

	<i>(a) Ravnanje s človeškimi viri</i>	Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Obravnava v poglavju o DOP (1 – da, 2 – ne)
RČV1	Omogočanje vseživljenjskega učenja.	1	2	3	4	1 2
RČV2	Omogočanje ravnovesja med delom ter družino in prostim časom.V	1	2	3	4	1 2
RČV3	Omogočanje boljšega notranjega komuniciranja z zaposlenimi.	1	2	3	4	1 2
RČV4	Omogočanje enake plače za moške in ženske.	1	2	3	4	1 2
RČV5	Omogočanje enakih kariernih možnosti za moške in ženske.	1	2	3	4	1 2
RČV6	Omogočanje shem delitve dobička in/ali delitve lastništva.	1	2	3	4	1 2
RČV7	Skrb za zaposljivost in/ali sigurnost delovnih mest.	1	2	3	4	1 2
RČV8	Nediskriminacijsko zaposlovanje.	1	2	3	4	1 2
RČV9	Dobri delovni pogoji.	1	2	3	4	1 2
RČV10	Omogočanje dnevnega varstva za majhne otroke zaposlenih.	1	2	3	4	1 2
RČV11	Programi za zaščito ranljivih skupin.	1	2	3	4	1 2

<b>(b) Zdravje in varstvo pri delu</b>		Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Obravnavana v poglavju o DOP (1 – da, 2 – ne)
ZVD1	Vzpodbujanje skrbi za varnost in izobraževanje zaposlenih na področju varnosti in varnostnih ukrepov.	1	2	3	4	1 2
ZVD2	Skrb za varnost v podizvajalskih podjetjih.	1	2	3	4	1 2
ZVD3	Nakup opreme, ki omogoča varno in zdravo delovno okolje.	1	2	3	4	1 2
ZVD4	Kritje stroškov prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja zaposlenih.	1	2	3	4	1 2
ZVD5	Redni zdravniški pregledi zaposlenih.	1	2	3	4	1 2

<b>(c) Prilagodljivost spremembam</b>		Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Obravnavana v poglavju o DOP (1 – da, 2 – ne)
PS1	Sodelovanje zaposlenih v procesih organizacijskih sprememb in prestrukturiranja s pomočjo informiranja.	1	2	3	4	1 2
PS2	Seminarji in delovne skupine, ki pomagajo zaposlenim spoznati in razumeti organizacijske spremembe.	1	2	3	4	1 2
PS3	Zagotavljanje zaposljivosti delavcev in preusmerjanje zaposlenih nad druga delovna mesta, kadar je to potrebno.	1	2	3	4	1 2
PS4	Sodelovanje pri lokalnem razvoju.	1	2	3	4	1 2
PS5	Uporaba strategij aktivnega trga dela.	1	2	3	4	1 2



<b>(d) Obvladovanje učinkov na okolje in naravne vire</b>		Kategorija ni omenjena	Kategorija je omenjena	Kategorija je omenjena na več mestih	Kategorija je širše obravnavana	Obravnavana v poglavju o DOP (1 – da, 2 – ne)
EKO1	Zmanjševanje porabe virov. (npr. elektrika, plin ...)	1	2	3	4	1 2
EKO2	Zmanjševanje izločanja emisij in odpadkov.	1	2	3	4	1 2
EKO3	Uporaba recikliranih materialov.	1	2	3	4	1 2
EKO4	Recikliranje materialov v podjetju.	1	2	3	4	1 2

PRILOGA 4: Podjetja vključena v raziskavo

Zaporedna številka	Ime podjetja
1	Mercator, d.d.
2	Gorenje, d.d.
3	Holding Slovenske elektrarne, d.o.o.
4	Telekom Slovenije, d.d.
5	Renault Nissan Slovenija, d.o.o.
6	Impol 2000, d.d.
7	Kemofarmacija, d.d.
8	Pošta Slovenije, d.o.o.
9	Primorje, d.d.
10	Era, d.d.
11	Ljubljanske mlekarne, d.d.
12	Boxmark Leather, d.d.
13	Danfoss Compressors, d.o.o.
14	Elektrto Celje, d.d.
15	Premogovnik Velenje, d.d.
16	Unior, d.d.
17	Nuklearna elektrarna Krško, d.o.o.
18	Cinkarna Celje, d.d.
19	Metal Ravne, d.o.o.
20	AC - Intercar
21	Energoplan, d.d.
22	Hella Lux Slovenija, d.o.o.
23	Papirnica Vevče, d.o.o.
24	Simobil, d.d.
25	Eles Gen, d.o.o.
26	Pivovarna Laško, d.d.
27	Elektro Gorenjska, d.d.
28	Pivovarna Union, d.d.
29	Paloma, d.d.
30	Luka Koper, d.d.