

# STANDARDIZACIJA PRI RAVNANJU S CLOVESKIMI VIRI | PRTI kadrovskimi standardi in certifikati a razširjanje dobrih pr

lahko pri  
vanju odnosa do  
nih in uvajanju  
na področju  
z ljudmi pri  
dijo različnim  
tom in standar-  
nas sta najbolj  
ružini prijazno  
in Vlagatelji  
Standardi so  
formalni okvir,  
neje je, kako  
izvajajo v

Iskra Mehanizmi  
slovensko podje-  
4 začelo postopek  
standarda Vlagatelji  
L. Investors in peo-  
poma vodstvu pri  
razširjanju dobrih  
ravnanju s ljudmi v  
organizacije. Pou-  
skrbi za ustrezen  
ameznikov, ki izhaja  
delovnega mesta in  
organizacije ob čim večji  
sti z željami ljudi.«  
Davorin Vidrih.  
VVL ne favorizira  
ga tipa organizacijske  
ni bistveno, katere  
metode in orodja  
porablja; za pridobi-  
VVL so pomembni  
ljudi, kaj jim družba  
in daje. Tako podjetje  
konkretnih receptov,  
kaj storiti.

## ev standarda VVL izpolnjevanje meril

namen standarda je  
kako v organizaciji  
razvoj zaposlenih, in  
tega predlagati mo-  
kave ter jih vpeljati v  
Pridobitev standarda  
organizacija izpol-  
ovna merila, torej da  
dobra, kar pa ne po-  
vse dobro in ni treba  
boljšati. Gre bolj za  
na pravi poti, ne pa  
Obenem poudarja



sti za razvoj omogoči, od posa-  
meznika pa je odvisno, koliko  
te priložnosti izkoristi,« pravi  
sogovornik.

## Največji izziv so odklonilni menedžerji

V podjetju Iskra Mehanizmi  
so bile predlagane izboljšave  
usmerjene na področja izobra-  
ževanja, vodenja, dajanja po-  
hval in uvajanja novih kadrov.  
»Večinoma je šlo za srečanja  
z vodji, kjer smo predstavili  
zahteve standarda in potrebne  
spremembe. Svetovalec je  
vodjem predstavil vlogo vodje  
pri spodbujanju in usmerjanju  
razvoja sodelavcev. Izvedli smo  
delavnice o pohvalah, izpopolni-  
li postopek uvajanja novih  
sodelavcev, pogovorili smo  
se o načrtovanju izobraževa-  
nja ob upoštevanju nalog na

potrebna izobraževanja) in  
pomenu dostopnosti vodij za  
pogovor s sodelavci,« pojasnju-  
je sogovornik. Največji izziv  
pri uvajanju standarda je bil,  
kako pritegniti vodje, ki se ne  
zavedajo, da imajo težave pri  
vodenju, dodaja Vidrih.

Po končni presoji v obliki  
anketiranja in pogovorov z iz-  
branimi zaposlenimi so dobili  
standard, ker so bile dobre prakse  
dovolj razširjene v družbi.  
»Pomanjkljivost je po mnenju  
presojevalcev bila, da dobre  
prakse niso prisotne povsod in  
da moramo v prihodnje zago-  
toviti enotnejšo skrb za razvoj  
ljudi po celotni družbi.« Naziv  
Vlagatelji v ljudi se podeli za tri  
leta, za obnovev za naslednje  
obdobje je treba vnovič opravi-  
titi presoji na podoben način;  
podjetje Iskra Mehanizmi je

## Priljubljeni ukrepi, prijazni do družine

Medtem ko se morajo zara-  
di težav pri zagotavljanju so-  
delovanja krovne organizacije  
na ravni države podjetja ob  
 uvedbi standarda Vlagatelji v  
ljudi obrniti na lastnika licen-  
ce v tujini, je certifikat Družini  
prijazno podjetje mogoče do-  
biti v Sloveniji (glej sosednji  
članek). Osnovni certifikat  
je do zdaj prejelo več kot 70  
podjetij, ki so se odločila, da  
bodo zaposlenim pomagala  
usklajevati zasebno in po-  
slovno življenje. Na podlagi  
presoje certificiranih sve-  
tovalcev podjetje opredeli  
ukrepe, ki jih bo vpeljalo v  
obdobju treh let, in s to zavezo  
pridobi osnovni certifikat. Po  
dveh triletnih obdobjih lahko  
zaproši za pridobitev rednega

podeljujejo že od leta 2007, so  
v podjetjih že vidni pozitivni  
učinki.

## Najpogostejši ukrepi pri komuniciranju in delovnem času

V raziskavi, ki je zajela  
vse prejemnike certifikata,  
so proučili, katere in koliko  
ukrepov podjetja uvajajo in  
kakšen vpliv imajo. Najpogo-  
steje izbrani so ukrepi iz sku-  
pine politike informiranja in  
komuniciranja ter delovnega  
časa. »Vidik komuniciranja  
med zaposlenimi na temo  
ukrepov, prijaznih do družine,  
je pomemben dejavnik. Glavno  
je, da vrhnji in srednji menedž-  
ment prenašata poziti-  
vno naklonjenost do upo-  
rabe ukrepov na preostale  
zaposlene. Tako vzpostavljata

# podlaga aks

**F** INFO

## Kako do certifikata

► Ker kljub poskusom ureditve v preteklosti ni nobena organizacija na ravni države podpisala pogodbe z nosilcem standarda Investors of People UK, se mora podjetje obrniti neposredno na sedež v Veliki Britaniji. Plačati je treba stroške samega certificiranja; v letu 2008 je podjetje Iskra Mehanizmi za to namenilo 7.700 evrov. Stroški so lahko različni, saj so odvisni od obsega svetovanja. Poleg tega mora podjetje vlagati sredstva v sisteme razvoja ljudi in za to potrebnega izobraževanja vodij in zaposlenih.

► Za certificiranje podjetij, prijaznih do družine, skrbi inštitut Ekvilib v sodelovanju z ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve. Pridobitev osnovnega certifikata stane 3.700 evrov, rednega pa 2.500 evrov. Temu je treba prišteti še stroške svetovalcev (400 evrov na dan), ki si jih lahko podjetje zniža, če pošlje posameznika na izobraževanje za presojevalca. Od prejšnjega tedna je certificiranje sofinancirano (glej sosednji članek). Stroški uvajanja ukrepov v podjetjih so odvisni od obsega in izbire aktivnosti.

► Glavno je, da menedžment prenaša pozitivno naklonjenost uporabi ukrepov na preostale zaposlene. Tako vzpostavlja zavedanje, da lahko ukrepe neobremenjeno uporabljajo, poudarjata Anja Svetina Nabergoj (desno) z ekonomske fakultete in Tadeja Knaflič iz podjetja Medis Intago.

Barbara Hryca

ristijo, da zaradi tega ne bodo diskriminatorno obravnavani,« pojasnjujeta raziskovalki Anja Svetina Nabergoj z ljubljanske ekonomske fakultete in Tadeja Knaflič iz podjetja Medis Intago.

Ukrepi s področja delovnega časa so med najbolj praktičnimi in preprostimi za vpeljavo, saj zahtevajo malo tehničnih prilagoditev in minimalne finančne vložke. Vključujejo prožen in skrajšan delovni čas, delitev dela med več zaposlenih, prost dan ob uvajanju otrok v vrtec in šolo in podobno. Dejstvo, da je večina izbranih ukrepov s področja fleksibilne prilagoditve delovnega časa, je po mnenju sogovornic kazalnik, da delavčeva stalna navzočnost na delovnem mestu ni več merilo za ocenjevanje delovne uspešnosti.

## Podjetja poročajo o pozitivnih učinkih

Ukrepi, ki jih podjetja niso izbirala, so povezani z večjimi finančnimi in prostorskimi vlaganji. Raziskava sicer kaže, da ukrepi bolj kot izolirano najbolje delujejo združeni v svežnju. Zato je pomembno, da jih podjetja izberejo zadostno število in da so prilagojeni podjetju in zaposlenim. Med prednostmi slovenskih podjetij s certifikatom Družini prijazno podjetje so glede na raziskavo zmanjšanje pretoka kadrov, kvote bolniške odsotnosti, kvote nege in števila nezgod, večja produktivnost, lažje pridobivanje in zadrževanje kadrov, izboljšanje zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih.