

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DRUŽINI PRIJAZNA ORGANIZACIJSKA KULTURA: PRIMER
PODJETJA PROCTER & GAMBLE VELIKA BRITANIJA**

Ljubljana, maj 2012

PETRA KREGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana _____, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom

_____,
pripravljenega v sodelovanju s svetovalko _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	2
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NJEN POMEN V PODJETJU	2
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	2
1.2 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	3
1.3 POMEN IN FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	4
2 DRUŽINI PRIJAZNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	5
2.1 ZNAČILNOSTI DRUŽINI PRIJAZNE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	5
2.2 KONFLIKT DELO-DRUŽINA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	7
2.3 DRUŽINI PRIJAZNI UKREPI IN ORGANIZACIJSKA KULTURA	10
2.3.1 Pomen komunikacije pri uvajanju družini prijaznih ukrepov	11
2.3.2 Vpliv družini prijazne organizacijske kulture na koriščenje ukrepov	12
2.3.3 Učinki družini prijaznih ukrepov.....	13
3 DRUŽINI PRIJAZNA ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU PROCTER & GAMBLE (P&G) VELIKA BRITANIJA	14
3.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA P&G	15
3.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA PODJETJA P&G VELIKA BRITANIJA	15
3.3 DRUŽINI PRIJAZNI UKREPI TER UGODNOSTI V P&G VELIKA BRITANIJA.....	17
3.3.1 Porodniški in starševski dopust	17
3.3.2 Fleksibilen delovni čas	18
3.3.3 Družinsko svetovanje	19
3.3.4 Pomoč pri varstvu za otroke in skrbi za ostarele družinske člane	20
3.4 NAČRTI ZA PRIHODNOST GLEDE USTVARJANJA DRUŽINI PRIJAZNEGA DELOVNEGA OKOLJA	20
3.5 POMEN KOMUNIKACIJE PRI USTVARJANJU DRUŽINI PRIJAZNEGA OKOLJA	21
3.6 PRIPOROČILA SLOVENSKIM PODJETJEM	23
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27

UVOD

Veliko zaposlenih se sooča s težavo, kako uskladiti delo z družinskimi obveznostmi in med njima najti pravo ravnotežje, tako da ne bodo v službi obremenjeni z družinskimi problemi in obratno. Zaradi pritiska konkurence podjetja vse bolj povečujejo obseg dela na zaposlenega in mu s tem skrajšajo čas, ki bi ga sicer namenil prostočasnim aktivnostim in družini. Usklajevanje dela in družinskega življenja lahko zato postane zelo naporno in obremenjujoče, pri zaposlenih pa se lahko pojavi tudi konflikt med delom in družinskimi obveznostmi.

Delodajalci se vse bolj zavedajo, da je skrb za zaposlene ključnega pomena za kvalitetno opravljeno delo in boljšo produktivnost zaposlenih. Zato vedno več podjetij uvaja ukrepe, ki naj bi zaposlenim olajšali usklajevanje dela in družinskih obveznosti. Vendar pa sama uvedba ukrepov ni dovolj. Če v podjetju ne obstaja primerna organizacijska kultura, sami ukrepi ne bodo v podjetju spremenili ničesar. Zaposleni jih namreč ne bodo koristili, saj se do njih ne bodo počutili upravičeni .

Namen naloge je opozoriti na pomen družini prijazne organizacijske kulture ter prikazati, kako vpliva na koriščenje uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje dela in družinskega življenja. To sem prikazala na primeru podjetja Procter&Gamble Velika Britanija (v nadaljevanju P&G), v katerem je družini prijazna organizacijska kultura že razvita.

Ciljev naloge je več. Prvi cilj je predstaviti organizacijsko kulturo, njene funkcije in pomen za podjetje, nato pa na podlagi tega preučiti značilnosti družini prijazne organizacijske kulture. Naslednji cilj je preučiti povezavo med organizacijsko kulturo in družni prijaznimi ukrepi ter vpliv družini prijazne organizacijske kulture na zmanjšanje konflikta med delom in družinskimi obveznostmi. V drugem delu naloge pa je cilj predstaviti organizacijsko kulturo v podjetju P&G Velika Britanija – kateri so tisti elementi, zaradi katerih lahko rečemo, da je kultura družini prijazna.

Metoda, ki sem jo uporabila pri pisanju diplomske naloge, je deskriptivna. Vsebino sem črpala iz domače in tuje strokovne literature ter s spleta. V drugem delu naloge pa sem teoretični del prikazala na primeru izbranega podjetja.

Raziskovalno vprašanje, na katerega sem se osredotočila, je, kakšna je povezava med družini prijaznimi ukrepi in organizacijsko kulturo podjetja. Ali vplivajo eni na drugo in če da, na kakšen način?

Zaključna naloga je sestavljena iz treh delov. V prvem delu je na kratko predstavljeno, kaj je organizacijska kultura, katere so njene funkcije in kakšen je njen pomen za podjetje. V drugem delu sem se osredotočila na družini prijazno organizacijsko kulturo in opisala

njene značilnosti, njen vpliv na koriščenje družini prijaznih ukrepov ter na pojav konflikta med delom in družinskimi obveznostmi. V tem delu naloge sem tudi na kratko opredelila družini prijazne ukrepe ter opisala konflikt delo-družina. V zadnjem delu naloge pa sem predstavila, kako je družini prijazna kultura razvidna v podjetju P&G Velika Britanija.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NJEN POMEN V PODJETJU

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik organizacije. Neposredno je povezana z okoljem organizacije ter z zaposlenimi, ima pa tudi pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja.

Upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje in uspešnost organizacije. Primerna organizacijska kultura namreč vpliva na ustvarjanje vzpodbudnega internega okolja organizacije, to pa močno vpliva naprej na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

1.1 Opredelitev organizacijske kulture

Vsaka organizacija ima svojo kulturo – norme, pravila in pričakovanja določenega vedenja, ki se kažejo skozi vsakodnevno interakcijo in ki držijo organizacijo skupaj. Bowen in Orthner (v Allard, Haas & Hwang 2011, str. 144) navajata, da ima organizacijska kultura velik vpliv na vrednote, stališča in ukrepe zaposlenih tako v poklicni kot tudi v zasebni sferi življenja.

Obstaja več različnih definicij organizacijske kulture. Schein (1997, str. 12) jo opredeljuje kot vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila v procesu reševanja težav zunanjega prilagajanja in notranje integracije. Te predpostavke so se izkazale za dovolj dobre in veljavne, zato se jih prenaša tudi na nove člane, kot pravičen način soočanja z zgornjimi problemi.

Kotter in Haskett (1992, str. 4) organizacijsko kulturo delita na dva nivoja, ki se med sabo razlikujeta v vidnosti in odpornosti na spremembe. Globlji in manj viden del kulture so vrednote, ki so skupne določeni skupini ljudi in se ohranijo, četudi se ljudje v skupini zamenjajo. Bolj viden del kulture pa so vedenjski vzorci, ki se oblikujejo v skupini in po katerih je zaželeno, da se člani skupine tudi vedejo.

Merslavičeva (1998, str. 633) organizacijsko kulturo pojmuje kot tisto dimenzijo organizacije, ki jo razlikuje od drugih, ji pomaga, da lažje rešuje probleme prilagajanja in preživetja v okolju, probleme notranje integracije in negotovosti. Po njenih besedah naj bi bila bistvo organizacijske kulture skupna vrednost, ki se oblikuje v procesu razvoja organizacije in predstavlja referenčno shemo za razlago sveta in delovanja v njem.

Kulturo organizacije pa lahko opredelimo tudi kot obliko ravnanj pri izvajanju nalog vseh zaposlenih v organizaciji. Empirične raziskave so potrdile trditev, da je organizacijska kultura pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti sodobne organizacije kot celote (Možina & Kovač 2006, str. 119).

Ne glede na to, da obstaja veliko različnih definicij organizacijske kulture, pa imajo vse nekaj skupnega. To je človeški faktor in medsebojni odnosi v organizaciji, saj je kultura vedno vezana na skupino ljudi. Kultura torej ne more obstajati, če ni skupine ljudi. Nosilec kulture je lahko samo skupina, ki je dovolj dolgo skupaj, skupaj rešujejo probleme, opazujejo rezultate rešitev ter sprejemajo nove člane (Kavčič, 2005, str. 6). Tudi Mesner Andolškova (1995, str. 80) ugotavlja, da je vsem definicijam kulture skupno to, da vključujejo koncept, po katerem člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje.

1.2 Elementi organizacijske kulture

Organizacijska kultura je sestavljena iz treh ravni, v katerih so vidni različni elementi kulture. Po Scheinu (1997, str. 16) so te tri ravni vidni pojavni znaki ali artefakti, proglašene vrednote, pravila in norme obnašanja ter raven prikritih temeljnih predpostavk, ki ostajajo v ozadju.

Artefakti so vidni organizacijski procesi in strukture. Vključujejo vse, kar zaznamo ob stiku z neko kulturo (Schein, 1997, str. 17). So zelo raznoliki in sestavljajo fizično in socialno okolje organizacije (Brown v Kavčič, 2005, str. 33). Med artefakte prištevamo arhitekturo fizičnega okolja (npr. ureditev delovnega prostora), slog oblačenja, jezik, tehnologijo in proizvode, pravila naslavljanja, mite, zgodbe, ceremonije, rituale in vidne vedenjske vzorce zaposlenih (Schein, 1997, str. 17; Mesner Andolšek, 1995, str. 22).

Vrednote so zelo pomemben del organizacijske kulture. Schein (1997, str. 19–21) jih opredeljuje kot nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar dejansko je. Ločuje med vrednotami, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, in vrednotami, ki niso. Obstoječe vrednote so lahko včasih nasprotne obstoječi kulturi, zato o organizacijski kulturi ne moremo sklepati samo na podlagi sprejetih vrednot. Vrednote so pomemben element kulture podjetja. Komuniciranje vrednot v podjetju zaposlenim olajša interpretacijo vsakodnevnih dogodkov, s čimer se poveča njihova učinkovitost (Mihelič, 2008, str. 38).

Temeljne predpostavke so za člane organizacije same po sebi umevne. Posamezniki v organizaciji se o njih ne sprašujejo, so nevidne, postopno naučene in delujejo na podzavestni ravni. Temeljne predpostavke so močnejše od vrednot. Vsako obnašanje, ki ni v skladu s predpostavkami, se smatra kot nesprejemljivo. So zelo pomembne, saj določajo

odnos do zunanjega okolja in odnose med ljudmi (Mesner Andolšek, 1995, str. 22; Schein, 1997, str. 21). Za razliko od vrednot, temeljne predpostavke vedno vodijo k rešitvi problema, medtem ko vrednote izražajo le želene rešitve, ki pa ni nujno, da deluje, oz. ni skladna z rešitvijo, ki deluje (Schein, 1997, str. 17).

1.3 Pomen in funkcije organizacijske kulture

Podjetja danes veliko bolj temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje, na avtonomiji in decentralizaciji. Iz tega izhaja, da so temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti ljudje in njihova kultura, zato se je treba z vso strokovno resnostjo lotiti pojma kultura podjetja, saj le-ta pomembno vpliva na uspešnost podjetja (Lipičnik, 2000, str. 208).

Kavčič (2005, str. 12) pravi, da organizacijska kultura v sodobni organizaciji nima bistvenega pomena samo za uresničevanje ciljev, ampak ima pomembno vlogo tudi pri medsebojnih odnosih članov organizacije, saj zagotavlja skupne vzorce kognitivne interpretacije in percepcij, tako da člani vedo, kako se pričakuje, da bodo delali in mislili. Člani organizacije se tako naučijo enako ali vsaj podobno razumeti iste simbole in nanje enako reagirati.

Organizacijska kultura v sodobni organizaciji služi kot (Možina, 2006, str. 124):

- orientacija: pripomoček pri skupnem delovanju in ravnanju sodelavcev;
- motivacija: povečanje pripravljenosti sodelavcev za večji napor;
- legitimnost: povečanje izraznosti organizacije.

Pomembna pa je tudi zato, ker vodstvu predstavlja okvir in pomoč za udejanjanje zastavljenih ciljev, saj vpliva na učinkovitost in uspešnost izvajanja procesov v organizaciji ter zagotavlja ustrezno organizacijsko strukturo in motiviranost članov za izboljšanje rezultatov organizacije.

Schein (v Merslavič, 1998, str. 641–643) opredeljuje tri funkcije organizacijske kulture. Prva funkcija je **funkcija zagotavljanja preživetja organizacije in njenega prilagajanja zunanjemu okolju**. Kot drugo Schein navaja **funkcijo integracije notranjih procesov v organizaciji**. Tukaj je pomemben razvoj skupnega jezika in sistema komuniciranja, saj je zelo pomembno, da se člani med sabo razumejo, da lahko funkcionirajo kot skupina. Tretja funkcija je **funkcija zmanjševanja napetosti**. Organizacijska kultura namreč zmanjšuje strah pri zaposlenih, ko se soočajo s kognitivno negotovostjo in preobremenjenostjo. Ko enkrat poznajo kulturni vzorec, poznajo tudi rešitve za probleme.

2 DRUŽINI PRIJAZNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Družini prijazna organizacijska kultura je izredno pomembna pri omogočanju, da zaposleni čim bolj optimalno uravnavajo delo in zasebno življenje (Thompson et al. v Peeters, Watez, Demerouti & Regt, 2009, str. 701). Dijkers (v Peeters et al., 2009, str. 701) je prišel do zaključka, da ima družini prijazna organizacijska kultura samo dve glavni karakteristiki – podpora in ovire. Pri podpori gre za to, v kolikšni meri zaposleni dojemajo organizacijo, neposredno nadrejene ter sodelavce, da so razumevajoči pri njihovem usklajevanju dela in zasebnega življenja ter koriščenju raznih ugodnosti. Ovire pa se nanašajo na to, v kolikšni meri zaposleni dojemajo obstoječe organizacijske norme in pričakovanja (npr. časovne zahteve organizacije in posledice za kariero) kot oviro pri usklajevanju dela in zasebnega življenja ter pri koriščenju ukrepov.

2.1 Značilnosti družini prijazne organizacijske kulture

V strokovni literaturi se največkrat pojavlja definicija Thompsonove (v Bond, 2004, str. 3.; Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino & Rosner, 2005, str. 308; Lewis, 2001, str. 23; Mauno, Kinnunen & Piitulainen, 2005b, str. 116; Sahibzada, Hammer, Neal & Kuang, 2005, str. 823), ki družini prijazno organizacijsko kulturo definira kot skupne predpostavke, prepričanja in vrednote, na podlagi katerih organizacija podpira in ceni povezovanje ter usklajevanja dela in družinskega življenja zaposlenih.

Finske avtorice (Mauno, Kinnunen & Pyykko, 2005a, str. 509) navajajo, da se družini prijazna organizacijska kultura nanaša na odzivnost in podporo organizacije zaposlenim z družinskimi obveznostmi. Prav tako pa je družini prijazna organizacijska kultura povezana s številnimi pozitivnimi učinki na dobro počutje zaposlenih. Glavni poudarek pri teorijah je ravno aspekt podpore, ki se nanaša na to, v kolikšnem obsegu zaposleni organizacijo dojemajo kot družini podporno oz. prijazno.

V strokovni literaturi se družini prijazno organizacijsko kulturo opredeljuje tudi kot obseg, v katerem kultura v organizaciji priznava in spoštuje družinske obveznosti svojih zaposlenih in spodbuja vodstvo podjetja in zaposlene, da sodelujejo med sabo z namenom, da lažje zadovoljijo svoje osebne oz. družinske in delovne potrebe ter obveznosti (Lockwood, 2003, str. 3). Zaposleni, ki dojemajo svojo organizacijo bolj družini prijazno, poročajo o nižji stopnji doživetega stresa, prav tako pa so na delovnem mestu bolj zadovoljni in občutijo večjo pripadnost organizaciji (Mauno et al., 2005a, str. 511).

Thompsonova (v Mauno et al., 2005b, str. 118) razločuje tri dimenzije družini prijazne organizacijske kulture:

- **podpora vodstva**, ki se kaže v socialni podpori in razumevanju vodstva, da imajo zaposleni tudi družinske obveznosti. Ravno odnos in izražene vrednote vodstva vplivajo na to, v kolikšni meri oz. če sploh bodo zaposleni koristili ugodnosti, ki jih podjetja ponujajo za lažje usklajevanje dela in družine (Bowen, 1998, str 28);
- **posledice za kariero**, ki se nanašajo na zaznavanje oz. nezaznavanje negativnih posledic za razvoj kariere s strani zaposlenih, zaradi koriščenja družinskih ugodnosti oz. časa, preživetega z družino. Zaposleni, ki koristijo ugodnosti za lažje usklajevanja dela in družine, so lahko videni celo kot manj predani organizaciji, v kateri delajo, kar lahko ogrozi razvoj njihove kariere;
- **časovne zahteve organizacije**. Te izhajajo iz norm, ki jih postavi vsaka organizacija, in sicer koliko ur na dan naj bi zaposleni namenili delu oz. aktivnostim, ki so povezane z delom. Tako lahko na eni strani daljši delavnik predstavlja produktivnost in zavezanost organizaciji, na drugi strani pa je to ovira pri usklajevanju družinskih obveznosti.

Glede na to, kako se v organizaciji odražajo te tri dimenzije oziroma kako jih občutijo in dojemajo zaposleni, lahko sklepamo, v kolikšni meri je kultura organizacije družini prijazna. V naslednjih poglavjih bo razvidno, da ni nujno, da ima organizacija družini prijazno organizacijsko kulturo samo zato, ker ima uvedene ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine.

Nekateri avtorji družini prijazno organizacijsko kulturo delijo na tri nivoje, glede na to, od kod izhaja neformalna organizacijska podpora (Allard et al., 2011, str. 145):

- **neformalna podpora višjega vodstva organizacije**. To so najvišji predstavniki organizacije, ki lahko skupaj z ostalimi vodji ublažijo konflikte, ki nastanejo zaradi usklajevanja dela in družine, ter tudi uvedejo v organizacijo družini prijazne ukrepe;
- **neformalna podpora neposredno nadrejenih** se kaže kot razumevanje in podpora zaposlenim pri iskanju ravnovesja med delom in družino (Thomas & Ganster, 1995, str. 7). Ravno nadrejeni namreč močno vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo kulturo v organizaciji. Če so nadrejeni razumevajoči in podpirajo ter pomagajo zaposlenim pri usklajevanju dela in družine, le-ti dojemajo kulturo v organizaciji kot bolj družini prijazno ter posledično občutijo manjši konflikt med delom in družinskimi obveznostmi in obratno (Frye & Breugh, 2004, str. 203);

- **odnos in podpora sodelavcev** do zaposlenih z družinskimi obveznostmi. Če jih sodelavci zaradi koriščenja ukrepov gledajo kot ne dovolj predane delu, lahko to vodi do nespoštovanja ter zniževanja statusa zaposlenega med sodelavci in znotraj podjetja (Swody & Powell, 2007, str. 117).

Veliko avtorjev opredeljuje dva dela družini prijazne organizacijske kulture. To so **formalni ukrepi** – ukrepi in politike, ki jih podjetja uvedejo za lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti. Ti ukrepi so uradno zapisani in splošno znani v organizaciji. Pomemben aspekt v organizacijski kulturi pa predstavlja tudi **neformalna organizacijska podpora**. To so vrednote, ki se oblikujejo v organizaciji in niso predpisane v formalni obliki kot programi ali politike. Neformalna organizacijska podpora zajema odnos in podporo višjega vodstva, nadrejenih in sodelavcev (Allard et al., 2011, str. 145) ter posledice za kariero in časovne zahteve organizacije (Mauno et al., 2005b, str. 117; Allen v Allard, Haas & Hwang, 2011, str. 145).

Družini prijazna organizacijska kultura naj bi torej naredila organizacijo bolj prijetno in prijazno za zaposlene ter le-tem dala vedeti, da ji ni vseeno za njihovo dobro počutje in družinske obveznosti (Mauno et al., 2005a, str. 511).

Izredno pomembno je, da ima organizacijska kultura, ki hoče biti družini prijazna, razvita oba dela – tako formalne ukrepe kot neformalno podporo. Kajti samo formalni ukrepi in politike ne pridejo do izraza in ne dajo želenih rezultatov, če v organizaciji ne obstaja tudi neformalna podpora.

2.2 Konflikt delo-družina in organizacijska kultura

Ljudje v življenju vstopamo v številne vloge, v katerih se soočamo z različnimi pričakovanji in zahtevami. Med najpogostejši vlogi, ki se vsakodnevno izmenjujejo, spadata delo in zasebno oz. družinsko življenje. Zahteve, ki izvirajo iz teh dveh vlog, so si večinoma nasprotujoče, zato pri zaposlenih zelo pogost prihaja do konflikta med delom in družino (Grant-Vallone & Donaldson, 2011, str. 214). Konflikt med delom in družino je vrsta konflikta med dvema vlogama, pri katerem so pritiski in zahteve, ki izhajajo iz ene vloge, nezdržljivi s pritiski in zahtevami, ki izhajajo iz druge (Thomas & Ganster, 1992, str. 7, Allen, Herst, Bruck & Sutton, 1999, str. 1).

Tudi Kahn in soavtorji (v Mihelič, 2011, str. 75) so preučevali konflikt vlog, ki so ga opredelili kot »sočasen pojav dveh ali več skupin obremenitev, pri čemer bi prilagoditev eni skupini obremenitev otežila prilagoditev v drugi skupini«.

Quinn in Staines (v Thomas & Ganster, 1992, str.7) sta bila ena izmed prvih, ki sta naredila študijo, v kateri sta preučevala razširjenost konflikta med delom in družino. Že takrat sta ugotovila, da je 38 % moških in 43 % žensk, ki so bili poročeni in imeli otroke, občutilo

konflikt med delom in družino. Grant-Vallone in Donaldson (2011, str. 223) sta ugotovila, da doživljanje konflikta med delom in družino ni povezano s spolom zaposlenega, s tem, ali imajo zaposleni otroke ali ne, in kakšno pozicijo imajo v podjetju. Konflikt doživljajo tako moški kot ženske, tako na nižjih kot na višjih pozicijah ter z otroki ali brez. Iz tega sta sklepala, da konflikt izhaja bolj iz psihološke percepcije kot iz demografskih značilnosti zaposlenih.

Poznamo dve obliki konflikta med delom in družino (Allard et al., 2011, str. 144; Shockley & Singla, 2011, str. 862):

- vpliv dela na družinsko življenje: o njem govorimo takrat, ko se delu posveča več časa, kar povzroča manj časa, namenjenega družini;
- vpliv družinskega življenja na delo: o njem govorimo, ko se več časa posveča družini, kar povzroča pomanjkanje časa za delo.

Študije o konfliktu med delom in družino so bile najprej zgolj enosmerne, kar pomeni, da so obravnavale samo konflikt, ki nastane zaradi vpliva dela na družinsko življenje. Kasneje pa so začeli preučevati konflikt v obe smeri, vpliv dela na družinsko življenje in vpliv družinskega življenja na delo (Carlson, Kacmar & Williams, 2000, str. 249). Ker pa je dokazano, da ima delo več negativnega vpliva na zasebno oz. družinsko življenje kot obratno, je v literaturi pogosteje omenjen konflikt, ko delo vpliva na družinsko življenje.

Ostajajo tri oblike konflikta delo-družina (Carlson et al., 2000, str. 250; Mihelič, 2011, str.81-82; Nikandrou, Panayotopoulou & Apospori, 2008, str. 576):

- konflikt časa nastane, ko pride do težav z razporejanjem časa in energije med poklicno in družinsko vlogo. Časovni pritiski, ki se pojavijo v eni vlogi, preprečujejo uresničitev pričakovanj, ki izhajajo iz druge vloge;
- konflikt obremenjenosti nastane, ko se obremenjenost, ki jo povzroča ena vloga, prenese in vpliva še na drugo vlogo. Gre tudi za prenašanje negativnih čustev iz ene domene v drugo;
- konflikt vedenja nastane, ko je vedenje, ki ga zahteva ena vloga, neustrezno oz. nezdržljivo z vedenjskimi zahtevami druge vloge, kar pogosto povzroča težave pri prehajanju med vlogama.

Konflikt med delom in družino se lahko naprej deli na objektivni in psihološki konflikt. Zaposleni, ki skušajo usklajevati delo in družinsko življenje, doživljajo tako **objektivni konflikt** (npr. poslovni sestanek, sklican ravno ob tisti uri, ko mora zaposleni peljati otroke v šolo) kot **psihološki konflikt** (npr. odločitev, da vikend preživijo delovno namesto z družino in prijatelji). Zaposleni zelo pogosto doživljajo objektivni in psihološki konflikt,

ko imajo težave pri usklajevanju dela z družinskim življenjem (Greenhouse v Grant-Vallone & Donaldson, 2001, str. 216).

Konflikt med delom in družino negativno vpliva na poklicno življenje, zasebno – družinsko življenje ter na splošno počutje in zdravje (Coronel, Moreno & Carasco, 2010, str. 228). Možne posledice konflikta so lahko tudi zmanjšano zadovoljstvo s partnerskim in družinskim življenjem, zdravstvene težave, manjša organizacijska pripadnost, manjše zadovoljstvo z delom in večje namere po zamenjavi službe (Allen v Allard et al., 2011, str. 144). Grant-Vallone in Donaldson (2011, str. 216) navajata še psihološke posledice, ki so povečana stopnja stresa in depresije, manjše splošno zadovoljstvo in kvaliteta družinskega življenja ter pomanjkanje energije.

Literatura, ki opisuje konflikt med delom in družino, večkrat omenja model prelivanja. Ta model podpira teorijo, da ima, ko posameznik čuti stres in nezadovoljstvo v zasebnem življenju, to posledice na različna vedenja tudi na delovnem mestu. Torej, če organizacije ne bodo naredile ničesar za zmanjšanje konflikta med delom in družinskimi obveznostmi oz. za olajšanje usklajevanja teh dveh vlog, lahko stres vpliva na učinkovitost zaposlenih ter posledično na učinkovitost organizacije (Kossek & Ozeki, 1998, str. 145).

Pomemben vpliv na nastanek konflikta med delom in družino ima organizacijska kultura. Thomas in Ganster (1995, str. 7) sta ugotovila, da na nastanek konflikta močno vpliva podpora nadrejenih kot pomemben del družini prijazne kulture. Če nadrejeni ne vedo ničesar o zasebnem življenju svojih zaposlenih, ne morejo razumeti njihovih potreb in jim pomagati pri usklajevanju dela in družinskega življenja (Bragger et al., 2005, str. 307).

McAulay (v McPherson, 2007, str. 14) navaja, da bolj kot zaposleni dojemajo nadrejene, sodelavce ter celotno organizacijsko okolje kot družini prijazno in razumevajoče, v manjšem obsegu poročajo o doživljanju konflikta med delom in družinskimi obveznostmi. Večji vpliv na to, v kolikšni meri zaposleni doživljajo konflikt, ima neformalna podpora v organizaciji (ki je del organizacijske kulture) kot pa možnost koriščenja družini prijaznih ukrepov, ki so na voljo v podjetju.

Kultura je lahko družini prijazna tudi brez formalno uvedenih ukrepov, ki so le en del kulture. In prav odnosi v podjetju in sprejeta načela ter vrednote vplivajo na to, v kolikšni meri bodo zaposleni občutili konflikt med delom in družinskimi obveznostmi in ali le-tega sploh bodo doživeli. Usklajevanje obeh področji je lahko za zaposlene veliko lažje, če jih glede tega razumejo in podpirajo njihovi nadrejeni in sodelavci.

2.3 Družini prijazni ukrepi in organizacijska kultura

Zaradi demografskih in socialno-ekonomskih gibanj zaposleni vse težje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. Uspešnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je odvisna od prepletanja dejavnikov na treh ravneh: družbena raven (nacionalna zakonodaja in institucionalni okvir), organizacijska raven (praksa in politika delodajalcev) in individualna raven (strategije zaposlenih) (Knaflič, Nabergoj & Pahor 2010, str. 62).

V tem delu sem se osredotočila na organizacijsko raven, ki predstavlja različne družini prijazne ukrepe in politike, ki jih uvedejo delodajalci z namenom, da olajšajo zaposlenim usklajevanje dela in družinskih obveznosti. V nadaljevanju je razvidno, da je na organizacijski ravni izredno pomembna kultura organizacije, ki močno vpliva na koriščenje in učinkovitost ukrepov.

Nekateri avtorji (Simkin & Hillage, 1992, str. 13; Bardoel, 2003, str. 8) definirajo družini prijazne ukrepe kot sklop formalnih in neformalnih pogojev, ki so bili oblikovani, da bi zaposlenim olajšali združevanje in usklajevanje dela in družine. Simkin in Hillage (1992, str. 13) jih razdelita v tri sklope:

- dopusti (porodniški dopust, očetovski dopust, starševski dopust, dopust zaradi smrti v družini, dodatni dopust);
- fleksibilna ureditev dela (polovični delovni čas, delitev delovnega mesta, fleksibilen delovni čas, skrajšan delovni teden, delo od doma);
- storitve za družine ter skrb za družinske člane (vrtec v organizaciji podjetja, subvencioniranje varstva otrok, svetovanje pri iskanju varstva).

Den Dulkova (v Den Dulk & Peper, 2009, str. 8) prav tako razdeljuje družini prijazne ukrepe v sklope. Zgornjim trem sklopom dodaja še **podporne politike in prakse**, ki zajemajo izobraževanja o usklajevanju dela in družinskega življenja, svetovanje in pomoč zaposlenim, informiranje ter raziskave o potrebah zaposlenih.

Hochschild (v Callan, 2007, str. 674) razlikuje dve kategoriji ukrepov glede na učinek. Prva kategorija ukrepov zaposlenim z družinskimi obveznostmi **olajšuje organiziranje časa in energije na delovnem mestu**, medtem ko druga kategorija **omogoča časovno in lokacijsko fleksibilnost dela** ter druge ugodnosti za lažje posvečanje družini. Ti ukrepi pripomorejo k temu, da imajo zaposleni večjo kontrolo nad delovnimi in družinskimi zahtevami in jih tako tudi lažje usklajujejo.

2.3.1 Pomen komunikacije pri uvajanju družini prijaznih ukrepov

Pri uvajanju ukrepov je zelo pomembna komunikacija v podjetju. Če zaposleni niso seznanjeni z ukrepi, ki jih imajo v podjetju na razpolago oz. jih ne razumejo, ne bo opaziti nobenega pozitivnega učinka. Zato je zelo pomembno, da v podjetju premislijo o štirih ključnih vprašanjih (Lockwood, 2003, str. 5–6):

- ali kultura v podjetju podpira uvedbo ukrepov,
- ali filozofija vodstva resnično podpira ukrepe,
- ali vodstvo podjetja in nadrejeni razumejo vpliv ukrepov na zaposlene,
- ali se zaposleni zavedajo in razumejo družini prijazne ukrepe?

Pred uvedbo družini prijaznih ukrepov je torej zelo pomembno vedeti, ali je kultura v podjetju že pripravljena, da bo ukrepe in programe sploh podprla in da bodo ti lahko učinkoviti. To lahko v podjetju izvejo z izvedbo ankete med zaposlenimi ali pa sami presodijo glede na določene kriterije, ki si jih postavijo. Uvedba družini prijaznih ukrepov zahteva podporo višjega vodstva organizacije in kulturo, ki sprejema zaposlene kot posameznike s prioriteta, ki so nad temi iz delovnega okolja (Lockwood, 2003, str. 5)

Tudi Žaucer-Šefmanova (2007, str. 113–114) poudarja ključni pomen komunikacijske podpore pri uvajanju ukrepov za lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti zaposlenih. Kajti ravno zaposleni so tisti, ki so jim ti ukrepi namenjeni in ki si jih morajo želeli ter znati uporabljati. To pa ne gre brez kakovostne komunikacije.

Zaposleni morajo biti že na samem začetku uvajanja družini prijaznih ukrepov seznanjeni s tem, kaj se od njih pričakuje, in motivirani k sodelovanju. Ker je uspešnost uvedbe ukrepov odvisna od tega, ali jih bodo zaposleni koristili, je zelo pomembno, da vedo, kateri ukrepi so jim na voljo in kako jih lahko koristijo. Vzpostavljeno pa mora biti tudi zavedanje, da zaradi koriščenja ukrepov ne bodo diskriminirani (Žaucer-Šefman, 2007, str. 120).

Višje vodstvo je tisto, ki mora družini prijazno organizacijsko kulturo oblikovati ter jo tudi kakovostno komunicirati, tako z besedami kot tudi dejanji, ki dajejo ostalim vzgled. S tem zagotavljajo zaposlenim brezskrbno uporabo tovrstnih ukrepov ter motivirajo srednji vodstveni kader, da koriščenje ukrepov dosledno podpira. Kajti ravno srednji vodstveni kader je ta, ki ima ključno vlogo pri operativni izvedbi programa ter pri motiviranju zaposlenih za uporabo ukrepov. Zato jim je potrebno projekt pravilno predstaviti, mu zagotavljati podporo in ustrezno obveščenost (Žaucer-Šefman, 2007, str. 119–120).

2.3.2 Vpliv družini prijazne organizacijske kulture na koriščenje ukrepov

Organizacijska kultura ima pomemben vpliv na vpeljavo in koriščenje družini prijaznih ukrepov. Če imajo zaposleni občutek, da bi lahko imelo koriščenje ukrepov negativne posledice za njihovo kariero, jih ne bodo koristili. Ugotovitve študije, ki so jo naredili na 80-ih velikih ameriških podjetjih, kažejo, da je v programih sodelovalo manj kot 2 % zaposlenih (Thompson, Beauvais & Lyness v Frye & Breaugh, 2004, str. 198). To ugotovitev podpirajo tudi rezultati raziskave, ki sta jo naredili ameriški avtorici (Judiesch & Lyness, 1999, str. 641), ki sta ugotovili, da so bili zaposleni, ki so koristili dodatne dopuste, deležni manjšega povišanja plače in manj napredovanj.

Da zaposleni, ki so zaskrbljeni glede posledic koriščenja tovrstnih ukrepov, le-teh ne koristijo v večji meri, kaže na to, da jih dojemajo kot ugodnosti, ki so jim v pomoč pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti, in ne kot osnovne človekove potrebe in pravice ali kot nekaj, kar bi lahko spremenilo tradicionalne vzorce dela in postalo neka norma in ideal (Lewis, 1997, str. 14–15).

Največje ovire pri uvajanju ukrepov in strategij za usklajevanje dela in družinskega življenja, ki jih navaja literatura, so (McPherson, 2007, str. 13):

- organizacijska kultura, ki podpira in nagraduje dolg delavnik in visoko organizacijsko pripadnost (ne glede na druge obveznosti v zasebnem življenju);
- organizacijsko okolje, ki je ne-podporno in nerazumevajoče do zaposlenih z obveznostmi izven službe;
- negativen odnos in odpor srednjega vodstvenega kadra do ukrepov in strategij
- pomanjkanje komunikacije in informacij o ukrepih in strategijah za usklajevanje dela in družinskega življenja.

Družini prijazni ukrepi, kot del organizacijske kulture, so artefakti. Artefakti so podprti z vrednotami, te pa s temeljnimi predpostavkami. Če ima podjetje vrednote, kot so dolg delavnik ter zaposleni, ki ne dopustijo, da družinske obveznosti vplivajo na njihovo delo, te vrednote pa so podprte še s temu primernimi temeljnimi predpostavkami, je to lahko velika ovira do učinkovitosti družini prijaznih ukrepov (Lewis, 1997, str. 18).

Vse te ugotovitve kažejo, da ni dovolj, da imajo podjetja uvedene družini prijazne ukrepe in ugodnosti, ampak mora biti za njihovo dejansko koriščenje v podjetju razvita temu primerna kultura, ki podpira koriščenje le-teh.

Tudi rezultati, do katerih so prišli Thompsonova et al. (v Poelmans, 2005, str. 110–111), podpirajo ugotovitve, da je za večje koriščenje in pozitivne učinke koriščenja družini prijaznih ukrepov potrebna primerna kultura, ki je družini prijazna. Ugotovili so, da tisti

zaposleni, ki dojemajo kulturo v organizaciji kot družini prijazno (visoka podpora vodstva, majhne ali nične posledice za razvoj kariere ter ne pretirane časovne zahteve organizacije), bolj koristijo družini prijazne ukrepe (npr. izredne dopuste, fleksibilen delavnik) kot oni, ki je ne dojemajo kot takšno. Ugotovili so še, da je koriščenje ukrepov odvisno tudi od značilnosti posameznega zaposlenega. Poročene ženske z otroki bolj pogosto koristijo ugodnosti kot ostali zaposleni.

Če hočemo, da so ukrepi učinkoviti in da jih zaposleni koristijo, ni dovolj, da jih samo dodamo v obstoječo kulturo, ampak so potrebne še druge iniciative (Burke, 1997, str. 225). Ukrepe je treba vpeljati v celotno organizacijo, spodbuditi in zagotoviti je potrebno podporo višjega vodstvenega kadra, organizirati delavnice za vodilne na temo vpeljevanja ukrepov in njihovih pozitivnih učinkov, potrebno je komunicirati pozitivne izkušnje drugih ter širše koristi tudi za druge zaposlene in ne samo za ženske z otroki (McPherson, 2007, str. 14).

2.3.3 Učinki družini prijaznih ukrepov

Ugotovljeno je bilo, da imajo družini prijazni ukrepi pozitivne učinke tako za zaposlene kot za delodajalce. Ti pa se kažejo samo, če je kultura v podjetju primerna za njihovo uvedbo in koriščenje. V primeru, da kultura v organizaciji ne podpira le-teh, jih lahko tako delodajalci kot zaposleni vidijo kot strošek, še posebej v času ekonomske negotovosti. To pa lahko povzroči tudi občutke neenakosti med zaposlenimi, ki nimajo tolikšnih družinskih obveznosti in se zato ne čutijo upravičene do koriščenja ukrepov (Lewis, 1997, str. 16).

Swody in Powel (2007, str. 111) delita učinke družini prijazni ukrepov na notranje in zunanje:

- zunanji učinek se kaže v dobri zunanji podobi organizacije;
- notranji učinek pa v večji motiviranosti zaposlenih ter bolj pozitivnem odnosu zaposlenih do dela.

Različna literatura navaja številne pozitivne učinke družini prijaznih ukrepov na zaposlene. Med drugim so to tudi manjša izpostavljenost stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti, manj psihično povzročenih bolezni (npr. motnje v delovanju srca in ožilja), večja kakovost življenja družin zaposlenih, manj težav z vzgojo otrok in boljši odnosi med družinskimi člani, manjša konfliktnost med delom in družinskim življenjem ter posledično večja kakovost delovnega in zasebnega življenja posameznikov (Stropnik, 2007, str. 147–149).

V ameriškem neodvisnem inštitutu za zaposlitvene študije so ugotovili (Bevan, Dench, Tamkin & Cummings, 1999, str. 14) 5 sklopov pozitivnih učinkov, ki so jih zaznala srednja in mala podjetja, ki so vpeljala družini prijazne ukrepe:

- zmanjšanje odsotnosti zaradi bolezni;
- večja stopnja zadržanja zaposlenih;
- povečana produktivnost zaposlenih;
- povečana privlačnost podjetja za iskalce zaposlitve;
- izboljšana morala in pripadnost podjetju.

Tudi ameriška agencija za mednarodni razvoj (v nadaljevanju USAID) je ugotavljala pozitivne učinke tako za zaposlene kot za delodajalce. Pri zaposlenih so ugotovili manjši nivo stresa, boljše zdravstveno stanje, tako njihovo kot na splošno v družini, ter povečano zadovoljstvo z delom (Healthy policy initiative, 2012).

Družini prijazni ukrepi pomagajo delodajalcem zadržati visoko kvalificiran kader ter kader s specifičnimi znanji, ki bi drugače lahko iskal boljše zaposlitev drugje. To pa jim posledično zmanjša stroške iskanja novega kadra in stroške njihovega uvajanja. Uvedba družini prijaznih ukrepov lahko zmanjša odsotnost z dela, poveča produktivnost ter privlačnost podjetja v širši javnosti ter pri iskalcih zaposlitve.

Družini prijazni ukrepi pa so še posebej stroškovno učinkoviti za podjetja (Healthy policy initiative, 2012):

- ki veliko investirajo v izobraževanje zaposlenih;
- katerih stroški iskanja novega kadra so visoki oz. obstaja močna konkurenca za zaposlene;
- ki imajo veliko zaposlenih v obdobju, ko se odločajo za ustvarjanje družine.

Zaposleni lahko s koriščenjem ukrepov občutno zmanjšajo konflikt med delom in družino, ki je vse bolj pogost in ima pogosto negativne posledice za zaposlene ter posledično za organizacijo, v kateri so zaposleni. Na to, ali bodo ukrepe koristili, pa ima velik vpliv organizacijska kultura podjetja, predvsem neformalna podpora vodstva, neposredno nadrejenih in sodelavcev.

3 DRUŽINI PRIJAZNA ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU PROCTER&GAMBLE (P&G) VELIKA BRITANIJA

Za ponazoritev, kako izgleda družini prijazna organizacijska kultura v praksi, sem si izbrala podjetje P&G Velika Britanija. V podjetju se zavedajo pomena zaposlenih, od katerih je v

veliki meri odvisna uspešnost organizacije. Kajti samo zadovoljni zaposleni lahko dosežejo takšne rezultate, ki so v korist podjetju. V podjetju si zato močno prizadevajo, da uspešno usklajujejo interese zaposlenih z interesi podjetja. Omogočajo jim koriščenje številnih ukrepov in storitev, ki so jih uvedli v ta namen.

3.1 Kratka predstavitev podjetja P&G

P&G je multinacionalno podjetje iz ZDA, ki proizvaja več kot 250 blagovnih znamk. Med njimi so Ariel, Always, Camay, Pampers, Pantene Pro-V, Blend-a-Med, Head & Shoulders, Old Spice, kot tudi Hugo Boss, Max Factor, Laura Biagiotti in Pringles. P&G posluje v več kot 140 državah, njihove proizvode pa je mogoče kupiti v več kot 180 državah, kar ga uvršča med največja in najbolj uspešna podjetja z izdelki za široko potrošnjo na svetu. V srednjeevropski regiji so prisotni od leta 1991, leta 1999 pa je bila ustanovljena regija "P&G Central Europe South" z združitvijo poslovanja na Češkem, Slovaškem, Madžarskem, Hrvaškem in v Sloveniji.

V P&G-ju v Veliki Britaniji je zaposlenih 5000 ljudi. Razmerje zaposlenih po spolu znaša 50:50, odkar se je od leta 2006 povečalo število žensk na vseh nivojih podjetja, predvsem pa na višjih položajih. Kar 65 % vseh zaposlenih je starih med 30 in 50 let. Ljudje v tej starostni skupini so v veliki večini starši mlajših otrok in/ali pa imajo ostarele starše, za katere je potrebno skrbeti (My family care, 2011a).

3.2 Organizacijska kultura podjetja P&G Velika Britanija

Namen, vrednote in načela podjetja predstavljajo temelj njihove kulture. Namen podjetja P&G je zagotavljati izdelke in storitve vrhunske kakovosti vsem potrošnikom in jim s tem izboljšati življenje ter posledično omogočati svojim zaposlenim profesionalni in osebni razvoj ter prispevati k razvoju širše skupnosti, v kateri delujejo. Ta namen izpolnjujejo v mnogih pogledih – skozi P&G blagovne znamke, predvsem pa s svojimi humanitarnimi, izobraževalnimi in družbenimi prizadevanji. Ena izmed humanitarnih aktivnosti je pomoč otrokom do 13. leta starosti, ki izhajajo iz ogroženih družin, na področju zdravstva in izobraževanja (Procter & Gamble, 2012b).

Vrednote podjetja odražajo vedenje, ki ga cenijo in vzpodbujajo med vsemi zaposlenimi ter v odnosu do svojih partnerjev. Na spletni strani podjetja so omenjene sledeče vrednote (Procter & Gamble, 2012a):

- osebna integriteta;
- zaupanje;
- strast do zmagovanja;
- osebna odgovornost;

- dolgoročno pravilno ravnanje.

Že od svoje ustanovitve pa se zavedajo in se odzivajo na potrebe zaposlenih staršev in tistih zaposlenih, ki skrbijo za svoje ostarele sorodnike. Na to kažejo tudi temeljne vrednote podjetja, ki so jih določili že pred več kot 150 leti in so osnova vsem njihovim dejavnostim. Te vrednote so:

- medsebojna soodvisnost;
- neločljiva povezanost interesa podjetja z interesom zaposlenih;
- spoštljiv odnos do vseh zaposlenih.

Te vrednote še posebej poudarjajo pomen zaposlenih ter prizadevanje za njihovo dobro počutje v podjetju in odražajo kulturo podjetja, ki je usmerjena k zaposlenim.

Vsaka P&G-jeva poslovna enota ima določene posebne cilje glede razvoja in napredka manjšin in žensk ter tudi načrte za doseganje teh ciljev. P&G prav tako podpira številne organizacije, ki se zavzemajo za pravice in enakopravnost žensk ter manjšin. Za vse zaposlene vsaj enkrat letno organizirajo seminar na temo raznolikosti, saj želijo ustvariti takšno poslovno okolje, v katerem so individualne razlike pozitivno sprejete in cenjene. Z različnimi aktivnostmi podpirajo raznolikost v delovnem okolju ter poudarjajo, da sta raznolikost in vključenost vsakega posameznega zaposlenega njihova konkurenčna prednost. Spoštovanje raznolikosti in vključenost vsakega zaposlenega je prispevalo tudi k temu, da so postali eden izmed najbolj zaželenih delodajalcev, ki zaposluje ter razvija najbolj nadarjen kader, ne glede na spol, narodnost in vero (My family care, 2009).

V P&G-ju dajejo poseben poudarek razvoju zaposlenih. Skozi proces razvoja in usposabljanja skušajo zaposlenim dati čim več priložnosti, orodij ter spretnosti, ki jih potrebujejo za razvoj svojega potenciala. V ta namen so ustanovili P&G akademijo, na kateri predstavniki višjega vodstvenega kadra mentorirajo zaposlene in jim na podlagi lastnih izkušenj dajejo nasvete ter jih učijo podjetniških spretnosti, potrebnih za uspeh.

V podjetju deluje kar nekaj podpornih skupin. Svet žensk na vodstvenih položajih (angl. *Women's leadership council*) je podporna skupina, ustanovljena s strani žensk, ki so v podjetju del višjega vodstvenega kadra. Namen te skupine je zagotavljanje koristnih informacij ter podpora pri kariernem razvoju vseh žensk v podjetju. Skupina omogoča mentorstvo ženskam ter organizira razne seminarje in delavnice, na katerih razpravljajo o različnih temah glede enakosti spolov, problemov in priložnosti žensk na različnih položajih znotraj podjetja, izmenjujejo pa si tudi izkušnje ter nasvete. Skupina deluje tudi kot nekakšen svetovni organ vodstvu, ko gre za vprašanja žensk.

Podporne skupine imajo tudi zaposleni, ki so člani azijskih, črnskih in latino skupnosti ter člani skupnosti lezbijk, gejev, biseksualcev in transseksualcev (LGBT). Vsaka skupina

svojim članom zagotavlja osebno podporo, mentorstvo in razne seminarje ter treninge (Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, 1995).

Podjetje P&G je revija Fortune razglasila za eno izmed najbolj spoštovanih podjetij v svetovnem merilu, prav tako pa je dobitnik nagrade za družini prijazno podjetje, ki ga podeljuje najbolj aktivna britanska spletna stran, namenjena zaposlenim staršem, "Mumsnet". Dosledno je razglašen tudi za enega izmed desetih najboljših podjetij za zaposlene matere v Veliki Britaniji (Procter & Gamble 2012c).

Iz zgoraj opisanega je razvidno, da je organizacijska kultura podjetja P&G izredno usmerjena v dobrobit zaposlenih, na kar kažejo tudi namen in vrednote podjetja. Velik poudarek dajejo profesionalnemu razvoju zaposlenih ter skrbi za to, da se zaposleni počutijo kot del podjetja, ne glede na svoj spol ali raso. Skrbijo tudi za osebni razvoj zaposlenih ter zagotavljajo neformalno podporo, ki jo zaposlenim nudijo različne podporne skupine. Podjetje pa z uvedenimi družini prijaznimi ukrepi pripomore tudi k temu, da zaposleni lažje ohranjajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

3.3 Družini prijazni ukrepi ter ugodnosti v P&G Velika Britanija

V P&G-ju delujejo v skladu s svojimi vrednotami, ki so tudi podlaga njihovih odločitev. V podjetju imajo zato uvedeni kar nekaj ukrepov za lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti zaposlenih, ki pa jih skušajo stalno nadgrajevati in uvajati nove, glede na spreminjajoče se potrebe zaposlenih. O ukrepih, ki so na voljo, konstantno obveščajo svoje zaposlene preko interne mreže ter z občasno organizacijo delavnic ter seminarjev.

V nadaljevanju bom opisala sledeče ukrepe, ki jih imajo zaposleni v podjetju na voljo (My family care, 2011a):

- porodniški in starševski dopust;
- fleksibilen delovni čas;
- družinsko svetovanje
- pomoč pri varstvu za otroke in skrbi za ostarele družinske člane.

Nekateri ukrepi, kot na primer fleksibilen delovni čas in družinsko svetovanje, niso na voljo izključno zaposlenim staršem, ampak tudi drugim zaposlenim (fleksibilen delovni čas) in njihovim ožjim sorodnikom (družinsko svetovanje).

Ukrepi, ki jih podjetje P&G nudi svojim zaposlenim, pokrivajo vse štiri sklope, na katere strokovna literatura deli družini prijazne ukrepe.

3.3.1 Porodniški in starševski dopust

Porodniški oz. starševski dopust je določen že zakonsko, vendar pa zaposleni v P&G -ju v času porodniškega oz. starševskega dopusta prejemajo celotno plačo in ne samo tistega dela, ki je zakonsko določen. Razliko tako prispeva podjetje. Dodatna ugodnost je tudi, da lahko zaposleni po preteku porodniškega oz. starševskega dopusta vzamejo karierni premor, ki lahko traja največ dve leti naenkrat in skupno največ pet let. Po preteku le-tega pa imajo zagotovljeno delovno mesto v podjetju.

Če se le da, skušajo zaposlenim omogočiti tudi, da v kolikor želijo, začnejo po vrnitvi z porodniškega oz. starševskega dopusta delati samo za polovični delovni čas ali pa si delovno mesto delijo. Tega sicer ni možno vselej zagotoviti, ker je veliko odvisno od delovnega mesta, ki ga zaposleni zaseda, vendar poskušajo v vsakem primeru z zaposlenim skleniti nek kompromis, tako da dosežejo optimalno rešitev za zaposlenega in za podjetje.

3.3.2 Fleksibilen delovni čas

Zaposleni v P&G Velika Britanija imajo možnost fleksibilnega delovnega časa. Za fleksibilen delovni čas pa se lahko dogovorijo formalno ali neformalno. Sem spadata tudi delo za polovični delovni čas in delo od doma.

Neformalni dogovor je dogovor med zaposlenim in njegovim nadrejenim v okviru delovne skupine. V kolikor želi zaposleni občasno spremeniti čas ali prostor (npr. delo od doma) svojega dela, o tem podpiše sporazum s svojim nadrejenim, ki je vezan samo na delo v okviru te delovne skupine. Zaposleni se lahko na primer dogovori s svojim nadrejenim, da bi ob določenih dnevih zjutraj začel šele ob pol desetih, zaradi obveznosti, ki jih ima s šoloobveznimi otroki. Obstajajo tudi dogovori, ko zaposleni prej odidejo iz službe, ker imajo majhne otroke ali druge družinske obveznosti, potem pa ob večerih delajo naprej od doma, da dokončajo svoje zadolžitve, ki jih imajo za ta dan. V podjetju ugotavljajo, da postajajo ti neformalni dogovori vse bolj pogosti.

Formalni dogovor sklenejo zaposleni, ko želijo permanentno spremeniti ali pa skrajšati svoj delovni čas. To naredijo tako, da napišejo formalno prošnjo za skrajšanje oz. spremembo delovnega časa, v kateri obrazložijo, kako si bodo organizirali delo ter kakšen vpliv bo imelo to na celotno organizacijo. S tem želijo doseči, da se zaposleni počutijo odgovorne za svoje delo.

Glede na to, da je fleksibilen delovni čas na voljo za vse zaposlene na vseh delovnih mestih, med sodelavci ne prihaja do zamer, ampak se podpirajo in si med sabo pomagajo. Direktorica kadrov v P&G Velika Britanija, Sandra Croser, pravi, da znotraj podjetja zelo spodbujajo fleksibilen delovni čas. Ta je sprejet kot del kulture in delovnih praks, zato ne prihaja do trenja med sodelavci in nadrejenimi. Fleksibilen delovni čas ni pomemben samo za zaposlene starše in tiste zaposlene, ki skrbijo za svoje ostarele sorodnike, ampak opažajo, da je vse bolj pomemben tudi za ostale zaposlene, ki zanj zaprosijo iz različnih razlogov.

Zato se jim zdi tudi nadvse pomembno, da vseskozi razmišljajo o različnih možnostih fleksibilnega delovnega časa – od občasnega dela od doma do formalne spremembe delovnega časa (My family care, 2011a).

Katero obliko fleksibilnega dela lahko zagotovijo zaposlenemu, je odvisno od dela, ki ga ta opravlja. Zaposleni v laboratorijih morajo na primer določeno število ur na dan delati v laboratoriju, kar se tudi upošteva pri odobritvi določene oblike fleksibilnega delovnega časa. V vsakem primeru pa se z zaposlenim pogovorijo in skušajo najti takšno rešitev, ki je najboljša tako za zaposlenega kot za podjetje.

V primerih fleksibilnega delovnega časa se lahko pojavi nezaupanje nadrejenih do svojih zaposlenih s fleksibilnim delovnim časom. Croserjeva pojasni, da se pri njih to ne dogaja, saj je fleksibilen delovni čas del vrednot podjetja in je splošno sprejet in razumljen med vsemi zaposlenimi ter njihovimi nadrejenimi. V kolikor je potrebno, izvajajo tudi tečaje o tem, kako postavljati prioritete, tako da se lahko zaposleni v primeru, da opravljajo skrajšan delovnik, resnično osredotočijo na to, da bodo pomembne naloge opravljene.

Svojo izkušnjo s fleksibilnim delovnim časom je povedala zaposlena v P&G Velika Britanija, ki zaradi obveznosti z dvema otrokoma velikokrat predčasno odide iz službe in zato pogosto zamudi popoldanski sestanek. Vendar pravi, da so sodelavci in nadrejeni zelo razumevajoči, saj po vsakem sestanku, na katerem ni prisotna, prejme zapisnik, da vedno ve, kakšni so bili dogovori s sestanka, in je na tekočem z vsemi odločitvami in sklepi, ki so jih sprejeli na sestanku. Zaradi družinskih obveznosti občasno dela tudi od doma. P&G namreč priskrbi svojim zaposlenim, ki zaradi različnih razlogov občasno opravljajo delo od doma, vse, kar potrebujejo, da lahko učinkovito opravljajo svoje delo od doma (My family care, 2009).

Tudi zaposleni, ki je del vodstvenega kadra, ima s fleksibilnim delovnim časom pozitivno izkušnjo: »Kot nadrejeni sem tudi sam nekaj časa delal skrajšan delovni čas, zato zelo cenim takšno možnost opravljanja dela in to tudi dovoljujem svojim podrejenim, v kolikor se le da. Zaposleni, ki se odločijo in imajo možnost opravljati delo s fleksibilnim delovnim časom, so zelo odgovorni in si delo dobro organizirajo, zato ne morem reči, da bi imel tak način dela kakršnekoli negativne posledice na kvaliteto opravljenega dela niti na odnose med sodelavci, saj imajo možnost fleksibilnega delovnega časa vsi zaposleni« (My family care 2011b).

3.3.3 Družinsko svetovanje

Direktorica kadrov v P&G Velika Britanija pravi, da družinsko svetovanje uporablja in ceni vse več zaposlenih. To je storitev, ki je zastoj za vse zaposlene in njihove ožje družinske člane. Svetovanje je popolnoma zaupno, zaposleni, ki so to ugodnost že koristili, pa so dali

izredno pozitivne povratne informacije. Družinsko svetovanje lahko uporabi kdorkoli, ki ima bodisi težave, povezane s službo, ali pa so te čisto zasebne narave. O možnosti družinskega svetovanja zaposlene redno obveščajo.

Občasno organizirajo tudi seminarje na različne teme, ki so zanimive za zaposlene starše. Eden izmed seminarjev je bil na primer na temo »Droge med najstniki in najstniške težave«. Zaposleni so bili izjemno zadovoljni tudi, ko so imeli v podjetju na voljo za neformalni pogovor otroškega vedenjskega psihologa, s katerim so se imeli možnost posvetovati o morebitnih težavah, ki jih imajo pri vzgoji otrok (My family care, 2009).

3.3.4 Pomoč pri varstvu za otroke in skrbi za ostarele družinske člane

P&G v sodelovanju s podjetjem My Family Care omogoča svojim zaposlenim iskanje varstva za njihove otroke in negovalce za ostarele starše ali sorodnike. My Family Care pa omogoča tudi takojšnje varstvo otrok, če se ta potreba pojavi v zadnjem trenutku. Storitve podjetja My family care, kot na primer pomoč pri iskanju varstva, plača P&G, le-ta plača tudi prvih 35 funtov na dan za varstvo v zadnjem trenutku, preostanek pa plačajo starši sami.

My Family Care je podjetje, ki pomaga podjetjem, da svojim zaposlenim omogočijo lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti, pomaga jim postaviti strategijo in uvesti ter izvajati razne ukrepe. Nudijo storitve, kot so iskanje varstva, zagotavljanje varstva v zadnjem trenutku, organiziranje varstva na sedežu podjetja, svetovanja in delavnice za podjetja na temo ustvarjanja delovnega okolja, ki je družini prijazno (My family care, 2012).

V P&G-ju so se odločili za uvedbo te ugodnosti, ko so s pomočjo raziskave med zaposlenimi ugotovili, da je edina ovira, zakaj se zaposleni ne vrnejo s porodniškega dopusta nazaj na delo ta, da ne najdejo ustreznega otroškega varstva. S pomočjo podjetja My Family Care P&G sedaj svojim zaposlenim nudi pomoč pri iskanju otroškega varstva in nege za ostarele sorodnike, tako da lahko ti lažje usklajujejo svoje družinske obveznosti z delovnimi in se po poteku porodniškega dopusta tudi lažje odločijo za vrnitev na delo. Posledično imajo v P&G-ju zelo visoko stopnjo zadržanosti zaposlenih, saj so opazili, da se zaradi ugodnosti, ki jih ponujajo, vedno več žensk odloči, da se po poteku porodniškega dopusta vrnejo na delo.

3.4 Načrti za prihodnost glede ustvarjanja družini prijaznega delovnega okolja

Ena ključnih stvari, o kateri razmišljajo zdaj, je, kako zagotoviti podporo zaposlenim očetom. Raziskava je namreč pokazala, da so ponujene ukrepe večinoma koristile zaposlene matere in manj očetje, ki pa danes vse bolj prevzemajo starševske obveznosti,

saj to ne ostaja zgolj domena žensk. S pomočjo podjetja My Family Care ponujajo očetom ter bodočim očetom možnost druženja, pridobivanja informacij ter komuniciranja o svojih potrebah in izzivih.

Ugotovili so, da so zaposleni očetje vedno bolj vključeni v vzgojo otrok, vendar so veliko manj seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi, ki jih P&G nudi, kot zaposlene matere. Ključni problem je nerazumevanje ugodnosti, ki so jim že na voljo, prav tako pa ne vedo, kje iskati informacije.

Opazili so še, da se zaposleni očetje ne družijo in ne izmenjujejo informacij v tolikšni meri kot zaposlene matere. S tem razlogom so na internem spletnem portalu, na strani za zaposlene starše odprli očetovski kotiček, kjer lahko na enem mestu najdejo vse pomembne informacije – od fleksibilnega delovnega časa (formalnega in neformalnega) in drugih ugodnosti do tega, kako prejeti paket P&G-jevih produktov za otroke. Za zaposlene očete so organizirali kratka predavanja na temo ukrepov in politik, ki so jim na voljo. Prav tako pa so s treningi poskrbeli, da ukrepe in možnosti njihovega koriščenja popolnoma razumejo vsi nadrejeni, ki lahko potem naprej razložijo in pomagajo svojim zaposlenim pri izbiri ukrepov in jih pri tem tudi podpirajo (My family care, 2011a).

To se je pokazalo kot učinkovito, saj so opazili, da se je število očetov, ki so začeli koristiti možnost fleksibilnega delovnega časa, začelo povečevati. Povečanje so opazili predvsem med zaposlenimi očeti na delovnih mestih do vključno srednjega vodstvenega kadra. Na nivoju višjega vodstva tega niso opazili, kar je lahko povezano z dejstvom, da so na teh položajih večinoma zaposleni z že starejšimi otroki, ki pa ne čutijo tolikšne potrebe po ponujenih ukrepih.

V sodelovanju s podjetjem My Family Care zdaj omogočajo tudi podporo pri skrbi za ostarele družinske člane. Ker pa se zavedajo, da imajo zaposlenih dosti ljudi, ki so tudi že stari starši in so poleg dela vpleteni še v vzgojo svojih vnukov, so začeli razmišljati še v smeri, kako tudi njim čim bolj olajšati usklajevanje dela in družinskega življenja.

3.5 Pomen komunikacije pri ustvarjanju družini prijaznega okolja

V P&G-ju se zavedajo, da je pri načrtovanju prihodnjih ukrepov zelo pomembno poslušati, razumeti in se odzivati na spreminjajoče se potrebe zaposlenih pri usklajevanju dela in družinskega življenja. Glede na obstoječe prakse lahko vidimo, da v P&G-ju to tudi upoštevajo. Vseskozi skrbijo, da zaposlenim, kolikor se le da, olajšajo usklajevanje med delom in družinskimi obveznostmi. To skušajo doseči z različnimi ukrepi, ki so tako formalne kot neformalne narave. Zavedajo pa se, da zgolj družini prijazne politike, ki so jih uvedli, niso dovolj. Zato se posvečajo temu, da zaposlene in njihove nadrejene konstantno obveščajo o različnih možnostih, ki jim jih nudi podjetje (My family care, 2009).

Komunikacija poteka preko različnih kanalov:

- seminarji in delavnice za seznanjanje zaposlenih z ukrepi, ki jih imajo na voljo;
- obveščanje zaposlenih preko tedenskih ali mesečnih elektronskih sporočil;
- interni spletni portal s posebno stranjo za zaposlene starše – ker spodbujajo, da se zaposleni starši povezujejo med sabo, so na internem spletnem portalu odprli posebno starševsko stran, na kateri lahko starši odpirajo različne teme in si delijo nasvete in izkušnje. Poseben portal so odprli tudi samo za zaposlene očete, ko so opazili, da ti ukrepov ne koristijo v tolikšni meri kot zaposlene matere.

Pri komuniciranju in predstavljanju ukrepov zaposlenim jim pomaga tudi podjetje My Family Care, ki v vseh poslovnih enotah v Veliki Britaniji vsaj enkrat letno organizira predstavitvene dneve, na katerih predstavi vse ukrepe, ki jih P&G nudi preko njih ter odgovarja na vprašanja zaposlenih.

Zaposleni izredno cenijo te ugodnosti, ki jim jih podjetje ponuja, saj, kot sami pravijo, s koriščenjem le-teh prihranijo ogromno časa in energije ter se v službi veliko lažje in bolje posvečajo službenim obveznostim, doma pa družini.

3.6 Priporočila slovenskim podjetjem

Organizacijska kultura je povezana s počutjem zaposlenih na delovnem mestu. Družini prijazna organizacijska kultura lahko naredi delovno mesto bolj prijetno, kar pa vpliva tudi na boljše počutje zaposlenih, ki opazijo, da delodajalcem ni vseeno za njihovo dobro počutje. Dobro počutje zaposlenih v organizaciji z družini prijazno organizacijsko kulturo pa lahko razložimo tudi s tem, da so osebne vrednote zaposlenih podobne vrednotam organizacije. Če torej zaposleni ceni doseganje optimalnega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, se bo bolje počutil v podjetju s podobnimi vrednotami (Allen v Peeters et al., 2009, str. 702).

Danes se organizacije vedno bolj zavedajo pomena zaposlenih, zato jim pri usklajevanju dela in družinskega življenja skušajo čim bolj pomagati. To največkrat storijo tako, da zaposlenim ponudijo razne družini prijazne ugodnosti in ukrepe, ki jih uvedejo v podjetju. Na uspešnost teh programov pa vpliva mnogo dejavnikov, kot so dobra komunikacija znotraj podjetja, odnos in podpora sodelavcev ter vodstvenega kadra, izjemno pomembno vlogo pa ima tudi organizacijska kultura. Podjetja se srečujejo z izzivi, kako oblikovati takšno organizacijsko kulturo, ki bo prijazna do zaposlenih ter bo hkrati podpirala tudi potrebe delodajalcev.

Tudi v Sloveniji se vse več podjetij odloča za uvedbo družini prijaznih ukrepov, vendar pa ni nujno, da se z njihovo uvedbo temu primerno spremeni tudi kultura podjetja.

Marsikatero podjetje samo navzven komunicira svojo družbeno odgovornost s tem, da je družini prijazno, dejansko pa za zaposlene ni nikakršnih sprememb, saj je kultura v podjetju takšna, da le-teh ne podpira.

Uvedeni družini prijazni ukrepi imajo velikokrat samo zunanji učinek, ki se kaže v dobri zunanji podobi podjetja, medtem ko je notranji učinek, ki se nanaša na večjo motiviranost zaposlenih in bolj pozitiven odnos zaposlenih do dela, veliko manjši ali pa ga sploh ni.

Moji predlogi slovenskim podjetjem so sledeči:

- vključevanje zaposlenih v proces uvajanja ukrepov že od samega začetka;
- večja pozornost na komunikaciji ukrepov in seznanjanju zaposlenih z možnostmi, ki jih imajo;
- posebno usposabljanje in informiranje vodstvenega kadra, ki predstavlja pomemben dejavnik pri tem, ali zaposleni dojemajo kulturo podjetja kot družini prijazno;
- posebno pozornost naj posvetijo zaposlenim očetom;
- spodbujajo naj neformalne podporne skupine za zaposlene starše.

Mislím, da bi morala podjetja veliko pozornosti posvetiti komunikaciji in seznanjanju zaposlenih z možnostmi, ki jih imajo. Predstavnike zaposlenih iz različnih oddelkov oz. delovnih skupin pa bi morali vključevati v proces uvajanja ukrepov že na samem začetku, kjer bi se skupaj z vodstvom podjetja odločali o ukrepih in ugodnostih, ki bi bili na razpolago. Na tak način bi se zaposleni čutili bolj vključene in posledično tudi bolj upravičene do koriščenja raznih ugodnosti. Nekajkrat na leto bi lahko za zaposlene in vse nadrejene izvajali delavnice na temo družini prijaznega podjetniškega okolja ter ukrepov.

Podjetja bi lahko več pozornosti namenila tudi zaposlenim očetom, ki se velikokrat manj pogosto kot zaposlene matere čutijo upravičene do raznih starševskih ugodnosti. Prav tako pa to velja za zaposlene, ki skrbijo za svoje ostarele starše ali sorodnike. Z dobro usmerjeno komunikacijo in izobraževanjem v tej smeri bi jih spodbudili, da bi se čutili bolj upravičene do koriščenja ukrepov.

Po vzoru P&G-ja bi lahko podjetja dala pobudo za ustanovitev neformalnih podpornih skupin – npr. podporna skupina za zaposlene starše/matere/očete –, katere člani bi si med sabo delili nasvete, izkušnje ter dajali predloge in iniciative tudi vodstvu podjetja. Tako bi se lahko ustvarili tudi boljši odnosi ter večja povezanost in sodelovanje med zaposlenimi, ki bi se posledično čutili tudi bolj pripadne podjetju.

SKLEP

Na trgu zaradi globalizacije in vedno hitreje napredujoče informacijske tehnologije vlada med podjetji velika konkurenca. Raziskave o učinkovitosti in uspešnosti podjetij so pokazale, da je spremenjen odnos do ljudi eden izmed ključnih elementov za uspešnost podjetja. Ker se morajo podjetja čim hitreje prilagajati spremembam, so med drugim začela v veliki meri spreminjati tudi svoj odnos do zaposlenih. Ti so kot glavni nosilci znanja postali osnova organizacije. Posledično pa so organizacije povečale tudi svoje zahteve in pričakovanja do zaposlenih. Danes se pričakuje vedno večjo časovno razpoložljivost in intenziteto dela, kar lahko vodi v preobremenjenost in v težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja zaposlenih.

Dober primer podjetja, ki ima družini prijazno organizacijsko kulturo že razvito, je podjetje Procter & Gamble (P&G). Prizadevajo si, da ustvarjajo zaposlenim prijazno delovno okolje, v katerega so enakovredno in enakopravno vključeni vsi zaposleni. Že njihove vrednote kažejo na to, da dajejo velik pomen zaposlenim, njihovem osebnemu in profesionalnemu razvoju ter dobremu počutju. Zavedajo se, da so zaposleni pomemben element njihove konkurenčne prednosti, zato jim skušajo omogočiti čim boljše pogoje za delo in profesionalni ter osebni razvoj.

Zaposlene spodbujajo h koriščenju ukrepov za lažje usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti, ki so jih uvedli v podjetju. To delajo z dobrim internim komuniciranjem in ozaveščanjem vodij o pomembnosti ukrepov. Ravno vodje so tisti, ki lahko dokončno pomagajo ustvariti in oblikovati kulturo v podjetju, ki je temu naklonjena. Ukrepi pa niso na voljo zgolj zaposlenim staršem, ampak vsem zaposlenim, ki jim koriščenje ukrepov iz kakršnegakoli razloga olajša delo. Z zaposlenim se pogovorijo in skupaj določijo, katere ukrepe in na kakšen način jih lahko koristi, tako da bo to olajšalo delo njemu in hkrati ne bo imelo negativnih posledic za podjetje.

V diplomski nalogi sem ugotovila, da obstaja povezava med organizacijsko kulturo podjetja in družini prijaznimi ukrepi. Bolj kot je organizacijska kultura družini prijazna in usmerjena k zaposlenim, bolj se zaposleni čutijo upravičene koristiti ukrepe. V nasprotnem primeru so ukrepi sami sebi namen ali pa so zgolj sredstvo samo promocije podjetja, medtem ko zaposleni nimajo od njih nobene koristi. Ker pa so ukrepi zgolj en del družini prijazne organizacijske kulture, je pomembno, da se pozornost usmeri še v neformalno podporo, ki naj bi je bili zaposleni deležni, saj le-ta pomembno vpliva na to, ali zaposleni dojemajo kulturo v podjetju kot družini prijazno, in na to, ali bodo ukrepe sploh koristili.

Organizacije se danes vse bolj zavedajo, kako pomembno je vlaganje v zaposlene in njihov razvoj, ter ugotavljajo, da neusklajenost med delom in družino slabo vpliva na delovno učinkovitost in odnos do dela zaposlenih. Zato se vedno več organizacij odloča, da poleg

zakonsko določenih ugodnosti svojim zaposlenim nudi še dodatne, za katere se odločijo sami glede na velikost podjetja, sektor, v katerem poslujejo, ekonomske pogoje in strukturo zaposlenih. Pri tem pa se morajo zavedati, da brez ustrezne spremembe organizacijske kulture in klime v podjetju ukrepi ne bodo prinesli nobenih učinkov. Zato je izredno pomembno, da se pred uvedbo ukrepov prepričajo, ali je kultura v podjetju temu primerna, in se šele nato spustijo v proces uvedbe ukrepov.

LITERATURA IN VIRI

1. Allard, K., Haas, L., & Hwang, C.P. (2011). Family-supportive organizational culture and Fathers' experiences of work-family conflict in Sweden. *Gender, Work and Organization*, 18(2), 141–157.
2. Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., & Sutton, M. (1999). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
3. Bardoel, A. E. (2003). The provision of formal and informal work-family practises: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, 18(1/2), 7–19.
4. Bevan, S., Dench, S., Tamkin, P., & Cummings, J. (1999). *Family-friendly Employment: The Business Case*. Brighton: Research Report RR136, Department for Education and Employment.
5. Bond, S. (2004). Organisational culture and work-life conflict in the UK. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 24(12), 1–24.
6. Bowen, G.L. (1998) Effects of leader support in the work unit on relationship between work spillover and family adaptation. *Journal of Family and Economic Issues*, 19(1), 25–52.
7. Bragger, J.D., Rodrigez-Srednicki, O., Kutcher, E.J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303–324.
8. Burke, R.J. (1997) Culture's consequences: organizational values, family-friendliness and level playing field. *Women in Management Review*, 12,(6) 222–227.
9. Callan, S. (2007). Implications of family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies. *Work, employment & Society*, 21(4), 673–691.
10. Carlson, D.S., Kacmar, K.M., & Williams, L.J. (2000). Construction and initial Validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 56(2), 249–276.
11. Coronel, J .M., Moreno, E., & Carasco, M. J. (2010) Work-family conflicts and the organizational work culture as barriers to woman educational managers. *Gender, work and organization*, 17(2), 219–239.
12. Den Dulk, L., & Peper, B. (2009). *Managing work-life policies in the European workplace: explorations for future research*. Edinburgh: Dissemination and dialogue center.
13. Frye, N.K., & Breugh, J.A. (2004). Family-friendly policies, supervisors support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197–220.
14. *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital* (1995). Washington D.C.: Federal glass ciling commission. Najdeno 30. Marca 2012 na spletnem naslovu

<http://books.google.si/books?ei=LKZ9T8uQOsrCswav9PW3CQ&hl=sl&id=8kjqlEjmlPQC&dq=P%26G+family+friendly+policies&ots=fdLyFvCwFI&q=P%26G#v=onepage&q&f=false>

15. Grant-Vallone, E.J., & Donaldson, S.I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15(3), 214–226.
16. Healthy policy initiative (b.l.) *The family-friendly workplace model*. Najdeno 17. Februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.healthpolicyinitiative.com/Publications/Documents/724_1_Family_Friendly_Workplace_Brief_FINAL_2_24_09.pdf.
17. Judiesch, M. K., & Lyness, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42(6), 641–651.
18. Kavčič B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
19. Knaflič, T., Svetlina Nabergoj, A., & Pahor, M. (2010). Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi. *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(37), 62–67.
20. Kossek. E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.
21. Kotter, J.P., & Haskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The free press.
22. Lewis, S. (1997). 'Family friendly' employment policies: A route to changing organizational culture or playing about margins. *Blackwell publishers*, 4(1), 13–23.
23. Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Women in management review*. 16(1), 21–29.
24. Lipičnik B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Lockwood, N.R. (2003). *Work/Life Balance, Challenges and solutions*. Alexandria: Society for human resources management.
26. Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykko, M. (2005a) Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78(4), 509–530.
27. Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005b). Work-family culture in four organizations in Finland. *Community, Work & Family*. 8(2), 115–140.
28. McPherson, M. (2007.) *Work-life balance, employee engagement and discretionary effort*. Auckland: Equal Employment Opportunities Trust.
29. Merslavič, M. (1998). (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. *Teorija in praksa*, 35(4), 633–646.
30. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Mihelič, K.K., (2008). Vrednote in organizacijska kultura. Rusjan, B., Kovač, J., Rozman, R. (ur.), *Vloga kulture v združbah (organizacijah): Zbornik referatov/ 9. posvetovanje o organizacijah*. (str. 32–39). Ljubljana: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

32. Mihelič, K.K., (2011). *Zaznavanje konflikta med delom in družino pri managerjih v Sloveniji: Teoretični okvir in empirična preverba*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
33. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Management znanja na poti k učečemu se podjetju*. Ljubljana: Založba Pivec.
34. My family care (b.l.) *About us*. Najdeno 15.marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.myfamilycare.co.uk/about-us/>.
35. My family care (2009). *Case Study:Procter & Gamble*. Najdeno 19. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.myfamilycare.co.uk/download_files/Case-Study-Client-002-PG.pdf.
36. My family care (2011a). *P&G: Setting the gold standard in family friendly working*. (2011) Najdeno 19. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.myfamilycare.co.uk/download_files/Procter-and-Gamble-Setting-The-Gold-Standard.pdf.
37. My family care (2011b). *Case Study: P&G's family friendly approach from an employee's perspective*. Najdeno 19. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.myfamilycare.co.uk/download_files/Case-Study-Employee-001-PG.pdf.
38. Nikandrou, I., Panayotopolou, L., & Apospori, E. (2008). The impact of individual and organizational characteristics on work-family conflict and career outcomes. *Quantitative research in organizations and management: An international journal*, 23(5), 576–598.
39. Peeters, M, Wattez, C., Demerouti, E., & Regt, W. (2003). Work-family culture, work-family interference and well-being at work: Is it possible to distinguish between a positive and a negative process? *International Journal of Career Management*. 14(7), 700–713.
40. Poelmans, A.Y. (2005). *Work and family: an international research perspective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
41. Procter & Gamble (2012a). *Culture and diversity*. Najdeno 23. marca na spletnem naslovu <http://drecht.co.uk/company/aboutPG/culture.html>.
42. Procter & Gamble (2012b). *Diversity is a competitive advantage*. Najdeno 23. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.pg.com/en_UK/news-views/Inside_PG-Quarterly_Newsletter/issue4/community-matters2.html.
43. Procter & Gamble (2012c). *External recognition*. Najdeno 23. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.pg.com/en_US/company/external_recognition.shtml.
44. Sahibzada, K., Hammer, L.B., Neal, M.B., & Kuang, C.D. (2005). The moderating effects of work-family role combinations and work-family organizational culture relationship between family-friendly workplace supports and job satisfaction. *Journal of Family Issues*, 26(6), 820–839.
45. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
46. Shockley, M.K., & Singla, N. (2011). Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 861-866.

47. Simkin, C., & Hillage, J. (1992). *Family-friendly working: New hope or old hype?* Brighton: Institute for manpower studies.
48. Stropnik, N. (2007). Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. Kanjulo-Mrčela, A. & Černigoj-Sadar, N. (ur.), *Delo in družina – s partnerstvom do prijaznega delovnega okolja*. (str. 135–176). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Swody, C.A., & Powell, G.N. (2007) Determinants of employee participation in organizations family-friendly programs: A multi-level approach. *Journal of business and psychology*, 22(2), 111–122.
50. Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
51. Žaucer-Šefman, B. (2007). Komunikacijski vidiki uvajanja ukrepov za usklajevanje družine in plačanega dela. A. Kanjulo-Mrčela, & N. Černigoj-Sadar, (ur.), *Delo in družina – s partnerstvom do prijaznega delovnega okolja*. (str. 113–129). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.