

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ DRUŽINI PRIJAZNEGA DELOVNEGA OKOLJA NA
PRIMERU KARIERNEGA MODELA KALEJDOSKOP**

Ljubljana, marec 2012

JASMINA MILKOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Jasmina Milković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom RAZVOJ DRUŽINI PRIJAZNEGA DELOVNEGA OKOLJA NA PRIMERU KARIERNEGA MODELA KALEJDOSKOP, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela 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
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila 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 zapisala;
- 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 predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 20.3.2012

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD.....	1
1 DRUŽINI PRIJAZNO DELOVNO OKOLJE	4
1.1 Spreminjanje vrednot sedanje družbe.....	4
1.2 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	5
1.3 Medgeneracijske razlike	6
1.3.1 Generacija veteranov	7
1.3.2 Generacija otrok blaginje	8
1.3.3 Generacija X.....	9
1.3.4 Generacija Y	10
1.4 Naraščajoče potrebe po spremembah klasičnih kariernih modelov	12
1.4.1 Vloga ženske v delovnem okolju klasičnega kariernega modela	13
1.4.2 Družbena odgovornost podjetij v družini prijaznem delovnem okolju	18
1.5 Družini prijazni programi in ukrepi.....	19
1.6 Razvojno partnerstvo.....	22
2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE.....	23
2.1 Predstavitev projekta	23
2.2 Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje.....	25
2.3 Katalog ukrepov	27
2.4 Učinki implementacije politike certifikata Družini prijazno podjetje	36
3 KARIERNI MODEL KALEJDOSKOP	37
3.1 Pojem Karierni model Kalejdoskop	37
3.2 Parametri Kariernega modela Kalejdoskop	38
3.2.1 Pristnost	39
3.2.2 Ravnotežje	39
3.2.3 Izziv	39
3.3 Karierni model Kalejdoskop kot odgovor sedanjim družbenim potrebam	40
3.3.1 Družinski vidik Kariernega modela Kalejdoskop	41
3.3.1.1 Vloga ženske	41
3.3.1.2 Vloga moškega	43
3.3.2 Kadrovska vprašanja za implementacijo Kariernega modela Kalejdoskop	45
3.3.3 Pet korakov za pogon Kariernega modela Kalejdoskop.....	46
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA: KARIERNI MODEL KALEJDOSKOP KOT NADGRADNJA DRUŽINI PRIJAZNEGA DELOVNEGA OKOLJA.....	48
4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	52
4.1.1 Zasnova raziskave z intervjuji in anketami	53
4.1.2 Omejitve dela.....	54
4.2 Analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov	54
4.2.1 Analiza Študije 1	54
4.2.2 Analiza Študije 2	56

4.2.3 Analiza Študije 3	63
4.2.4 Analiza Študije 4	64
4.3 Vrednotenje dela in prispevki	68
4.4 Priporočila	68
SKLEP.....	81
LITERATURA IN VIRI.....	85
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Generacijske skupine	7
Slika 2: Moški in ženski pristopi h karieri:	14
Slika 3: Tipi žensk po kariernih vzorcih	16
Slika 4: Dobre prakse delodajalcev in družinam prijazne politike.....	19
Slika 5: Glavne skupine družini prijazni program	20
Slika 6: Logotip Družini prijazno podjetje.....	25
Slika 7: Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje	25
Slika 8: Pridobitev osnovnega certifikata po korakih	26
Slika 9: Učinki implementacije politike certifikata Družini prijazno podjetje	37
Slika 10: Karierni model Kalejdoskop	38
Slika 11: Karierni model Kalejdoskop vzorec za ženske, beta profil (velja za večino žensk, še posebej za poročene z otroki)	42
Slika 12: Karierni model Kalejdoskop vzorec za moške, alfa profil	44
Slika 13: Alfa in beta kalejdoskopski vzorci.....	45
Slika 14: Pet korakov za pogon Kariernega modela Kalejdoskop	47
Slika 15: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)	54
Slika 16: Struktura anketirancev po starosti pri parametru pristnost (v %)	55
Slika 17: Struktura anketirancev po starosti pri parametru ravnotežje (v %)	55
Slika 18: Struktura anketirancev po starosti pri parametru izziv (v %)	56
Slika 19: Struktura anketirancev po spolu (v %).	57
Slika 20: Struktura anketirancev po rasni sestavi (v %).	57
Slika 21: Struktura anketirancev po rasni sestavi in spolu (v %).	58
Slika 22: Struktura anketirancev po področju dela (v %)	58
Slika 23: Struktura anketirancev po starosti (v %).....	59
Slika 24: Struktura anketirancev po dohodku (v %)	59
Slika 25: Struktura anketirancev po dohodku in spolu (v %)	60
Slika 26: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)	60
Slika 27: Struktura anketirancev po izobrazbi in spolu (v %).	61
Slika 28: Karierne izkušnje moških in žensk (v %)	61
Slika 29: Karierne izkušnje moških in žensk (v %)	62
Slika 30: Razlogi za karierne prehode moških in žensk (v %).	63

Slika 31: Struktura anketirancev po starosti (v %)	64
Slika 32: Struktura anketirancev po spolu (%)	65
Slika 33: Razlogi za umik iz delovnega okolja glede na spol (%)	66
Slika 34: Rezultati glede strinjanja oziroma nestrinjanja z vprašanji glede samoidentitete (%)	67
Slika 35: Primeri NAFE	78

KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrika generacij glede na delovno okolje.....	11
Tabela 2: Tipi žensk po kariernih vzorcih	17
Tabela 3: Delovni čas zaposlenih v družini prijaznem podjetju.....	28
Tabela 4: Organizacija dela v družini prijaznem podjetju.....	29
Tabela 5: Delovna mesta zaposlenih v družini prijaznem podjetju.....	30
Tabela 6: Politika informiranja in komuniciranja zaposlenih v družini prijaznem podjetju	31
Tabela 7: Vodstvo v družini prijaznem podjetju	32
Tabela 8: Razvoj kadrov v družini prijaznem podjetju	33
Tabela 9: Struktura plačila in nagrajevani dosežki v družini prijaznem podjetju	35
Tabela 10: Storitve za družine v družini prijaznem podjetju	35
Tabela 11: Politika družini prijaznega delovnega okolja	49
Tabela 12: Spremembe, ki bodo pomagale podjetjem obdržati pripadnike X generacije in jim napredovati	51
Tabela 13: Metode in vzorci raziskovanja.....	53
Tabela 14: Priporočila za implementacijo pristnosti	70
Tabela 15: Priporočila za implementacijo dobrih praks.....	71
Tabela 16: Priporočila za razvoj ravnotežja	76
Tabela 17: Načini, ki ustrezajo Kariernemu modelu Kalejdoskop.....	79
Tabela 18: Priporočila za implementacijo izziva	80

UVOD

Dandanes živimo v tehnološko mobilni družbi. Prikovani na prenosne računalnike, mobilne telefone in z brezžično povezavo na dosegu, moramo zaradi novega delovnega ritma prilagoditi naša življenja tako, da delamo 24 ur na dan. Nekatera podjetja že posvečajo pozornost problematiki ločevanja med poklicnim in zasebnim življenjem (angl. *Work-life balance*), tako da so uvedla družini prijazne programe, ki nudijo optimalno podporo zaposlenim (Baruch, 2007). Organizacije brez razvitih družini prijaznih programov in instrumentov ugodnosti izgubljajo prednost, ko jih delavci zapuščajo, da bi našli osebno bolj izpolnjujočo poklicno pot. Ti delavci razvijajo kariero, ki temelji na njihovih življenjskih vrednotah in odločitvah, poskušajo definirati uspeh po svojih zamislih. (Sullivan & Mainiero, 2007). Glede na ameriško raziskavo (Cabrera, 2009), v povprečju zaposleni zamenja službo na vsake 4,5 leta. Vzrok zamenjave je v veliko primerih želja po boljšem ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem. To še posebej velja za novo generacijo zaposlenih, generaciji X in Y, ki imata drugačna pričakovanja na delovnem mestu. Podjetja danes potrebujejo nov model kariernе zasnove, ki bo jasno ponazarjal, kateri so tisti programi in ugodnosti, ki učinkovito privabijo, motivirajo ter zadržijo nadarjene zaposlene, še posebej kadre generacij X in Y. V novem tisočletju so namreč meje med poklicnim in zasebnim življenjem vedno bolj zabrisane, zato še toliko bolj prihaja v ospredje usklajevanje in iskanje ravnotežja med obema pojmom (Sullivan & Mainiero, 2007).

Družini prijazno delovno okolje postaja vse bolj pomembna sestavina, ki vpliva na kakovost posameznikovega življenja v sodobni družbi. S prihodom žensk na trg dela in pojavom dvokariernih parov je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja postalo težava (Grady & McCarthy, 2008). Ženske imajo še vedno prevladujočo vlogo v gospodinjstvu, kar jim na drugi strani zaradi dvojne obremenjenosti ovira dostop do kakovostnejših delovnih mest. Ker želimo na delovnih mestih doseči enakopravnost spolov, je potrebno spodbuditi moške k večjemu sodelovanju v gospodinjstvu in prepričati delodajalce, da so zaposleni kljub večjemu posvečanju družini še vedno enako ali celo bolj vdani organizaciji. Ena izmed rešitev zgornjega problema je pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje (v nadaljevanju certifikat DPP) (Stropnik, 2007). Gre za certifikat, kjer se določijo cilji, ki jih je potrebno doseči za izboljšanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (Predstavitev pridobitve certifikata DPP, 2009).

Spreminjajoče se potrebe zaposlenih v novem delovnem okolju, ki vzdržuje povezanost dela in družinskih potreb, privedejo do razvoja novega kariernega modela, tako imenovanega kariernega modela Kalejdoskop (v nadaljevanju KMK) (Baruch, 2007). Kariero Kalejdoskop lahko tako opišemo kot kariero, ki jo izoblikujejo zaposleni sami in temelji na njihovih vrednotah ter življenjskih odločitvah. Podobno Kalejdoskopu so kariere teh posameznikov dinamične in vedno spreminjajoče. Ko pride do sprememb v življenju

zaposlenih, oni sami prilagodijo tok svojih delovnih obveznosti življenju, namesto da bi sledili zahtevam oziroma normam podjetja, kot je bilo to v navadi v preteklosti. Karierni model Kalejdoskop (angl. *Kaleidoscope Career Model*) je rezultat petletne ameriške raziskave o prepletanju odločitev novodobnih delavcev glede kariere, družine in ostalih izven službenih dejavnikov (Sullivan & Mainiero, 2007, str. 46). Tako kot Kalejdoskop vsebuje tri ogledala, da ustvari neskončno število vzorcev, tako potrebuje KMK tri »ogledala« oziroma parametre, ki se prepletajo v življenju posameznikov na različne načine in odsevajo unikatne vzorce njihovih karier. Vsak od teh parametrov, odločilnih vprašanj, deluje kot aktiven kažipot za usmerjanje v karieri. V različnih življenjskih obdobjih seveda prevladujejo določeni dejavniki glede na potrebe zaposlenih. Takrat postanejo odločilni dejavniki pri odločitvah ostati ali zapustiti neko delovno mesto. Če je pri zaposlenem, na primer povišana potreba po denarju, potem so delovne obveznosti v ospredju. Če zaposleni potrebuje več družinskega sobivanja, potem nastopijo prilagoditve, ki bolje izpolnjujejo družinske vrednote. V primeru, da sta oba gornja dejavnika močna, potem lahko posameznik pride do spoznanja in se vpraša, ali živi smiselno življenje z vidika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Namen magistrskega dela je preučiti in predstaviti slovenskemu podjetniškemu prostoru, kako je mogoče z implementacijo KMK nadgraditi in izboljšati obstoječ sistem, ki zagotavlja družini prijazno delovno okolje. Preučevana problematika je aktualna in zanimiva, ker je prišlo do pojava spreminjanja vrednot mlajših generacij, ki vstopajo na trg delovne sile. Podjetja v veliki meri nimajo izdelane strategije, kako se spoprijeti s tem pojavom. Razhajanja med pričakovanji podjetij in zaposlenimi, predvsem mladimi, je vedno večje, zato je treba začeti razmišljati o novih kariernih modelih.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature ter virov prek širšega pregleda predstaviti dva modela pristopa k zmanjševanju razkoraka med poklicnim in zasebnim življenjem. Predvsem je temeljni cilj preko vsebinsko teoretičnih in kvalitativno metodoloških pristopov preučiti primernost KMK kot nadgradnjo, ki bi izboljšala družini prijazno delovno okolje. Pri tem bo pomožnih pet ciljev:

1. S pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti, razčleniti in preučiti medgeneracijske razlike.
2. S pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti in izpostaviti vlogo žensk v delovnem okolju.
3. S pomočjo ažurnih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti in preučiti certifikat DPP.
4. S pomočjo ažurnih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti in preučiti KMK.
5. Predstaviti kvalitativno raziskavo ter priporočila, ki bodo managementu v podjetjih pomagala pri razvijanju in vpeljavi elementov KMK.

Podjetja danes potrebujejo nov model karierne zasnove, ki bo jasno ponazarjal, kateri so tisti programi in ugodnosti, ki učinkovito privabijo, motivirajo ter zadržijo talentirane zaposlene, še posebej kadre generacij X in Y. Iz doslej opredeljenega postavim **temeljno tezo**, ki pravi, da je KMK primerna nadgradnja družini prijaznega delovnega okolja z vidika zadovoljevanja vedno večjih potreb po usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja.

Celotno magistrsko delo je strukturirano iz dveh delov in bo temeljilo na **metodah znanstvenega raziskovanja**. Prvi del bo vseboval poglobljen teoretični pregled znanstvene literature domačih in predvsem tujih avtorjev, znanstvenih člankov in spletnih virov s področja družini prijaznega delovnega okolja, usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter KMK. Uporabljena bo opisna metoda znanstvenoraziskovalnega dela, ki ne posega neposredno v pojave, ki jih preučuje, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira ter sklepa o povezavah. Poleg opisne bo uporabljena tudi komparativna metoda, s katero bo izvedena primerjava ugotovitev posameznih avtorjev. Različne ugotovitve bodo združene z uporabo metode kompilacije, ki je postopek povzemanja stališč, sklepov in spoznanj drugih avtorjev. Skozi celotno magistrsko delo bo uporabljena metoda sinteze, s katero bodo miselne stvaritve povezane v zaključeno celoto. V drugem delu bo sledila raziskava, ki bo izvedena s kvalitativno znanstvenoraziskovalno metodo, ki raziskuje razvoj družini prijaznega delovnega okolja na primeru KMK. Raziskava bo temeljila na taksonomiji in sekundarni analizi podatkov. Osnova za zbiranje sekundarnih podatkov bo petletna raziskava, s pomočjo katere so bile izvedene štiri študije.

Struktura magistrskega dela sestoji iz štirih poglavij. V uvodu predstavim preučevano problematiko, opredelim namen, cilje ter metode magistrskega dela in opredelim njegovo strukturo. V prvem poglavju opredelim pojem družini prijazno delovno okolje z vidika medgeneracijskih razlik, opredelim pojem usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, predstavim vlogo ženske v delovnem okolju in predstavim programe in ukrepe, ki se ukvarjajo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. V drugem poglavju bom celostno obdelala projekt certifikat DPP z vidika delodajalca kot tudi zaposlenega. V tretjem poglavju bom predstavila novi karierni model, tako imenovani KMK. Četrto poglavje je namenjeno kvalitativni raziskavi. Delo bom zaključila s priporočili ter sklepnimi ugotovitvami, v katerih bom povzela svoje ugotovitve in dognanja.

Med **omejitve dela** uvrščam časovne, vsebinske in metodološke. Časovno omejitev predstavlja predvsem časovni okvir preučevanja petletne raziskave, ki zajema štiri študije, s pomočjo katerih je bil izdelan KMK. Raziskave so bile opravljene v letih od 2001 do 2005. Vsebinske omejitve se nanašajo na sekundarne podatke, predvsem tujega izvora. Metodološke omejitve so povezane z možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, saj so bile raziskave narejene na podlagi intervjujev in anket.

1 DRUŽINI PRIJAZNO DELOVNO OKOLJE

1.1 Spreminjanje vrednot sedanje družbe

»Že nekaj desetletij velja ugotovitev, da bo to, kar danes dela, govori, misli mlada generacija, jutri splošen vzorec obnašanja in delovanja.« (Ule, 2004)

Članek Ule (2004) Nove vrednote za novo tisočletje navaja, da počasi izginjajo do zdaj veljavne norme skupinskega vedenja, predstave o kolektivnih dolžnosti in lojalnosti in se sedaj uveljavlja nova individualizirana etika vsakdanjega življenja. V tem obdobju se osrednje vrednotne usmeritve premikajo od materialno-kariernih k postmaterialno-osebnostnim vrednotam. Ta premik pri sodobni mladini pomeni tudi premik v značaju vrednot. Avtorica s pomočjo javnomnenjskih raziskav, ki so jih v zadnjih letih izvedli med mladino v Sloveniji, ugotavlja, da namesto velikih vrednot, oprtih na ideologijo, v ospredje prihajajo vrednote, ki so bližje posamezniku in njegovim osebnim izkustvom. Ta se navezujejo na materialno in socialno varnost, prijateljstvo, zdravo okolje, kakovost vsakdanjega življenja. Primerljive raziskave v drugih državah po Evropi kažejo na iste trende v oblikovanju vrednostnega prostora med mladimi. Glavne poteze procesa kulturne modernizacije so: odmik od sveta plačanega dela in zaposlitve kot osrednje vrednote, usmeritve k lastnemu svetu, zasebnosti, samorealizaciji (Ule, 2004). Ule v članku omenja tudi spremenjen odnos v družinskem življenju, ki vpliva na spremembo odnosa ljudi do dela. Izguba doživljenjskega delovnega mesta in razvoj individualiziranega trga dela vpliva predvsem na nove generacije, ki vstopajo na trg dela, torej na mlade. V zahodnem svetu je v zadnjih letih zaposlitev postala negotova, kot ekstremna oblika negotovosti pa se pojavlja nezaposlenost, ki so ji v veliki meri izpostavljeni tudi mladi.

Tudi podatki o mladih v Sloveniji kažejo, da se le-ti nagibajo k bolj osebnemu sklopu vrednot. Ne gre za to, da bi delo izgubilo vrednost, temveč se je model dela spremenil: ne zajema več le tradicionalne zaposlitve in delovnega časa/mesta, temveč celotno prizadevanje posameznika po večji ustvarjalnosti in osebnem zadovoljstvu pri delu (Ule, 2004). Novejša generacija išče delo, ki ji omogoča ugodno ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Avtorica omenja, da raziskave po Evropi kažejo, da mladi od dela pričakujejo isto kot od prostega časa. To je vznemirljivo delo, ki bo njihovemu življenju dalo smisel, ter razvijalo ustvarjalnost in domišljijo. Prišlo naj bi do obrata oziroma preskoka vrednot mladih, ki se navezujejo na trg delovne sile. Delo ni več neka moralna obveza, temveč ga mladi vidijo kot samorazvoj. Materialne dobrine nimajo več tako velikega motivacijskega pomena, motivacija za delo vse bolj postajajo nematerialne dobrine. Tako delo kot prosti čas igrata pomembno vlogo v življenju najmlajše generacije, vendar je treba poudariti, da v primerjavi s predhodnimi generacijami sedaj v ospredje stopajo drugačne vrednote, kot sta na primer osebni razvoj in družina, ki izpodrivajo klasični pomen dela.

1.2 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Družbo je treba osvestiti, da sta uspešna poklicna pot in družina združljivi. Doseči je treba, da imajo zaposleni možnost uskladiti službene in družinske obveznosti, ne da bi bile prve v škodo drugih. Le tako bodo imeli starši možnost pokazati in dokazati, da so lahko dobri in uspešni delavci, čeprav se hkrati posvečajo tudi družini. Ženske zaradi materinstva pogosto ostanejo brez dela in kariere oziroma poklicnih možnosti. Predvsem je poudarek problema na mladih parih, ki so pogosto prisiljeni izbirati med kariero in starševstvom. Gre za problem porabe in delitve časa za uveljavljanje enakih možnosti obeh spolov, za upoštevanje družinskih potreb in za usklajevanje potreb družinskega življenja s poklicnimi dejavnostmi.

Različni avtorji navajajo različne definicije o pojmovanju uskladitve poklicnega in zasebnega življenja. Thompson, Yau in Siu-Man (2008) navajajo opredelitev iz Fundacije dela, ki pravi, da gre pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja za ljudi, ki imajo možnost nadzora nad tem, kdaj, kje in kako bodo delali. To je doseženo, ko je posameznikova pravica, da izpopolni svoje življenje, tako na delu kot izven dela, sprejeta in spoštovana kot norma v obojestransko korist posameznika in podjetja ter družbe na splošno. Ključno pri tem je, da ne gre le za korist posameznika, ampak tudi za koristi delodajalcev in širše družbe, kar lahko vodi v večjo produktivnost, višjo kakovost dela in k zmanjševanju problemov na delovnem mestu.

Clutterbuck (2003) pravi, da je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja stanje, v katerem posameznik obvladuje resnični ali morebitni konflikt med različnimi dejavnostmi, ki zahtevajo njegov čas in energijo na način, da zadovolji svoje potrebe po dobrem počutju in osebnem izpopolnjenju. Življenje se iz dneva v dan spreminja; tako tudi posameznikovo ravnotežje poklicnega in zasebnega življenja. Zaradi ekonomskih in socialnih potreb se je vloga dela skozi čas spremenila. Prvotno je bilo delo stvar nuje in preživetja. Skozi leta se je vloga 'dela' razvijala in temu primerno se je spremenila tudi sestava delovne sile. Danes je delo še vedno nuja, toda prav tako bi moralo biti delo tudi vir osebnega zadovoljstva (Spinks, 2004). Eno izmed orodij, ki naj bi pomagalo zagotoviti osebne in poklicne cilje, je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Sama vpeljava pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja se razlikuje od države do države zaradi osnovnih prepričanj o ciljih takih pristopov. Vprašanje, ki se poraja, je, ali so pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja rezultat socialne odgovornosti do zaposlenih ali predstavljajo konkurenčno prednost delodajalcev (Joshi, Leichne, Melanson, Pruna, Sager, Story, in Williams, 2002).

Joshi et al. (2002) pravijo, da veliko ljudi misli, da je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja samo to, kar podjetje naredi za posameznika. Vendar ne gre le za to. Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je dvostransko. Druga stran usklajevanja poklicnega in

zasebnega življenja je tisto, kar posamezniki naredijo zase. Jim Bird, predsednik uprave podjetja Worklifebalance.com, pravi, da je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pomemben dosežek in užitek v vsakdanjem življenju. Primarno lahko podjetja pomagajo olajšati zaposlenim usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja skozi programe in treninge. Dosežek in užitek pri delu sta kritična pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja posameznika. Še več, dosežki in užitki v zasebnem življenju, kot so družina, prijatelji, skupnost, so prav tako kritični kot pri delu (Smithson & Stokoe, 2005).

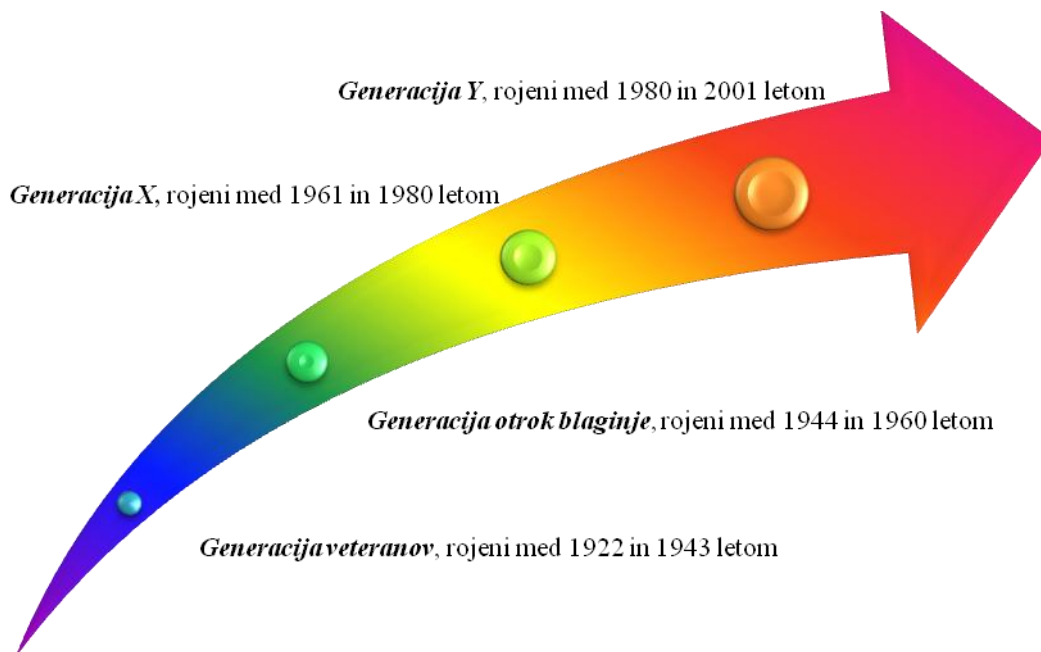
1.3 Medgeneracijske razlike

Posploševanje o generacijah in njihovih skupnih značilnostih je del sodobnega sveta. Nanaša se predvsem na gospodarske, socialne, izobraževalne ter kulturne razlike med različnimi starostnimi skupinami in kako so na njih vplivale tehnološke, gospodarske ter kulturne spremembe (Novak, 2007). V literaturi najdemo različna poimenovanja generacij in različne časovne okvire, v katere avtorji uvrščajo posamezno generacijo. Časovni okvirji se največkrat razlikujejo do pet let. Ne glede na opredelitve različnih avtorjev, je pomembno zavedanje, da opisanih značilnosti posamezne generacije ne moremo pripisati vsakemu posamezniku v določeni generaciji. Rojstne letnice, ki določajo generacije, niso nespremenljive. Marsikdo se znajde v eni ali drugi generaciji. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let, zato so našteje značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas (Novak, 2007).

Generacija, ki danes še ni prisotna na trgu delovne sile, jo pa že oblikujejo drugačne značilnosti, so osebe rojene po letu 2001. Tehnologija jim je položena v zibelko, vsak ima svoj osebni profil, živijo v nenehnem stresu in so stalno »bombardirani« z informacijami. Nekateri jo poimenujejo generacija Z, drugi generacija S, tretji generacija C, i-generacija, tiha generacija, net-generacija – vsi imajo v mislih iste ljudi – najmlajše prebivalce. Čeprav se morda komu zdi, da so predstavniki te generacije še premladi, da bi v družbi odigrali pomembno vlogo, raziskovalci zatrjujejo drugače. Napovedujejo, da se generacija Z pri iskanju zaposlitve ne bo omejevala in se bo pripravljena preseliti tja, kjer bo zaposlitev. Prav zaradi njihove pripravljenosti zamenjati delovno okolje, bosta pripadnost podjetju in zavezanost k delu postali prioriteta. Pohvale in dajanje povratnih informacij bodo za to generacijo predstavljali pravilo. Življenje bo primarno potekalo preko spleta in tisti, ki bodo z življenjem manj zadovoljni, bodo svoje udobje našli v virtualnem svetu. Vsaka izmed generacijskih skupin se od druge razlikuje po vrsti značilnosti, ki se odražajo v vsakdanjem življenju, tudi z vidika razvoja kariere in dela v podjetju. Ne glede na starostno opredelitev so večini zaposlenih pomembne vrednote družina, spoštovanje, zaupanja vredno vodenje, možnost učenja in varno delovno okolje (Roberts, 2008). Sama bom v tem delu pri časovnih okvirjih sledila opredelitvi po Zemke, Raines in Filipczak (2000), ker se ta opredelitev velikokrat pojavlja tudi pri drugih avtorjih (Slika 1).

V nadaljevanju bo podrobno predstavljen odnos do dela posamezne generacije, skozi katerega so vidne splošne vrednote in tudi to, kaj si predstavniki generacij želijo in pričakujejo od dela in podjetja.

Slika 1: Generacijske skupine



Vir: R. Zemke, C. Raines in C. B. Filipczak, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, 2000, str. 91.

1.3.1 Generacija veteranov

Ta generacija gleda na delo kot na privilegij, kar je razumljivo, saj so odrasli v obdobju svetovne ekonomske recesije in vsesplošnega pomanjkanja. Predstavniki te generacije zelo cenijo moralo, tradicijo, trdo delo, družbene norme, lojalnost in žrtvovanje ter spoštujejo pravila. Spoštujejo hierarhijo in jo od podjetja tudi pričakujejo. Prav tako so navajeni ukazov in avtoritativnega vodenja. Za svoje delo in znanje pričakujejo priznanje v obliki diplom ali certifikatov. Glede uporabe tehnologije so previdni in raje izberejo formalne metode komunikacije, kot so telefonski klici, osebna sporočila, pisma. Od svojih nadrejenih pričakujejo spoštovanje, neposrednost in jasna navodila, logičen pristop ter predstavitev dolgoročnih ciljev. Poleg vsega naštetega cenijo tudi poštenost ter konsistentnost v odločitvah in sposobnost jasnega izražanja pričakovanj glede dela. Zaradi močne delovne etike, discipline, stabilnosti in izkušenj so veterani neprecenljivi za vsako podjetje (AARP¹, 2007). Pri komunikaciji cenijo intenzivne osebne stike, kar danes imenujemo princip VIP – veze in poznanstva (Novak, 2007). Za veterane je bila nekoč nagrada že samo zadovoljstvo za dobro opravljeno delo. Toda danes, ko je večina že

¹ AARP je kratica za American Association of Retired Persons

upokojenih oziroma tik pred upokojitvijo, so bolj osredotočeni na prehod v naslednje življenjsko obdobje in sam potek prehoda. Mnogi si ne želijo hitrega prehoda. Veliko bolj jim ustreza, da imajo možnost prehodnega obdobja, kjer postopno zmanjšujejo delovni čas ter obveznosti in se tako tudi lažje privadijo na nov način življenja. Raziskava o generacijah, ki sta jo opravila Lancaster in Stillman (2005) v Ameriki, je pokazala, da bi si kar 72 % generacije veteranov želelo delati tudi po tem, ko bi se uradno upokojili. Veterani imajo ogromno izkušenj in znanja, zaradi česar so lahko izjemni mentorji in odlični svetovalci. Z novimi izzivi se soočijo tako, da iščejo rešitve na podlagi izkušenj iz preteklosti (Weston, 2001). Čutijo potrebo po prenašanju svojega znanja na mlajše generacije, ki bi s tem lahko veliko pridobile, predvsem če tako pridobljeno znanje kombinirajo s svojimi naprednimi delovnimi navadami (Brečko, 2005).

1.3.2 Generacija otrok blaginje

Ta generacija je že v času šolanja pridobivala veščine timskega dela, saj je bil tudi poudarek v družbi, sodelovanje in solidarnost. Zaradi obdobja, ki je bilo prežeto z optimizmom in duhom o boljši prihodnosti, ta generacija prihaja na delo z željo spremeniti stvari na bolje. To je tudi motivacijski dejavnik, saj pri tem občutijo izpolnitev. Vztrajajo pri tem, da imajo svoj glas pri odločanju in da lahko vplivajo na razvoj podjetja. Delo izkoriščajo kot sredstvo za dokazovanje svoje vrednosti, zato tudi ni presenetljivo, da so pripravljeni delati do večera in celo ob vikendih. So tudi pionirji participativnega managementa, oblikovanja lastnega dela, krožkov kakovosti in razvijanja sodelovanja ter timskega dela znotraj delovne skupine. Vse to izvira iz njihove izrazito timske usmerjenosti (AARP, 2007).

Prav tako kot veterani imajo močno delovno etiko in karierno usmerjenost, a nobena druga generacija se tako ne istoveti z delom kot prav generacija otrok blaginje. Lancaster in Stillman (2002) sta jih označila kot k dosežkom usmerjeno in tekmovalno generacijo z močno voljo po uspehu v karieri, tudi na račun zdravja in ugodja. Ceni se predvsem redna zaposlitev, ki je motivirana s finančnimi spodbudami, potrebna so množična izobraževanja, s katerimi je mogoče slediti vsem spremembam pri delu in pri tem uživati v timskem delu. Delo razumejo kot statusni simbol. Odlikujejo jih dobre komunikacijske sposobnosti, zagnanost, marljivost, potrpežljivost, vztrajnost, urejenost in čustvena zrelost. Najbolj jih motivirajo samostojno delo, možnost odločanja, izziv, ter možnost izobraževanja. Najmanj poudarka dajejo tekmovanju s sodelavci (Brečko, 2005). Zemke et al. (2000) menijo, da so slabosti te generacije predvsem njihova nekapitalistična naravnost, težje se spopadajo s spori, sam proces dela jim je pomembnejši od rezultata. Prav tako obsojajo ljudi, ki stvari počnejo drugače od njih in so naravnani sami vase.

Generacija otrok blaginje spoštujejo hierarhijo in skupinski slog vodenja. Na tehnologijo se privadijo, vendar pa kot sredstvo komuniciranja najraje uporabljajo telefon ali skličejo

sestanke v živo. Ta povojna generacija bo tudi spremenila klasično upokojevanje, saj bodo kljub dopolnjeni starosti za upokožitev nadaljevali z delom. Zato je pomembno, da so podjetja pripravljena oblikovati takšna delovna mesta, ki bodo ponujala primeren delovnik in stimulatивne dodatke za največjo starajočo se generacijo (AARP, 2007). Pripadniki te generacije so načeloma sledili točno določenemu vzorcu osebnega razvoja. Najprej so poskrbeli za izobrazbo, potem za kariero in družino ter napredovanje na delovnem mestu. Samoizpolnitev torej dosegajo postopoma. Generacija X, katere opis sledi v nadaljevanju, želi vse omenjeno doseči naenkrat (Yu & Miller, 2005).

1.3.3 Generacija X

Odnos do delovnega okolja generacije X se razlikuje od predhodnih generacij, ki so delo enačile s preživetjem. Generacija X ne živi za delo tako kot generacija otrok blaginje, temveč dela, da živi, torej veliko bolj ceni prosti čas in je precej manj usmerjena k dosežkom in neprestanim prizadevanjem za uspeh. Predstavniki te generacije so zelo samostojni, kreativni, odločni pri odpravljanju težav, prilagodljivi, podjetni in se zanašajo predvsem na lastne sposobnosti (Lancaster & Stillman, 2002).

Za to generacijo je značilna velika naklonjenost nenehnim spremembam, saj je odraščala v času velikih družbenih in tehnoloških sprememb in povečane kulturne raznolikosti (Kupperschmidt, 2000). Prav tranzicijske razmere so povzročile, da lojalnost podjetju za to generacijo ni samoumevna in da le-ta ne prinaša varne zaposlitve. Tako kot so se morali v otroštvu naučiti poskrbeti sami zase, se prav tako na delovnem mestu zanašajo le na svoje strokovno znanje in osebni razvoj (Novak, 2007). Uživajo v delu, kjer lahko dosežejo merljive rezultate, največkrat se odločajo za fleksibilna in ciljno usmerjena podjetja. Ne zaupajo avtoriteti, so pragmatični, cenijo enakopravnost, pravičnost, zabavo in sproščenost ter imajo ogromno znanja s področja računalniške tehnologije. Od vodje pričakujejo demokratični stil vodenja. Gre predvsem za delovne pogajalce, ki so zelo podjetni. Njihova komunikacija je sproščena, jasna in jedrnata. To je prva digitalno pismena generacija, ki razmišlja globalno, prisega na raznolikost in si želi neformalnih odnosov. Najraje komunicirajo prav preko zvočnih sporočil in elektronske pošte.

Delo razumejo kot sredstvo za plačilo računov in pridobitev novih znanj in veščin, ki jim bodo koristile pri nadaljnjem delu in napredovanju v istem podjetju, ali da si s tem povečajo svojo konkurenčnost na trgu dela. Vsako pridobljeno veščino, tako strokovno kakor vodstveno, jemljejo kot naložbo v prihodnost. Predstavniki generacije X so bolj kot podjetju, lojalni posameznikom, a še to le v primeru, da ima njihov vodja odlične komunikacijske in motivacijske sposobnosti ter je dobro strokovno podkovan in sposoben za vodstveno delo. Zavedajo se, da varna zaposlitev ne obstaja več. Želijo živeti v družini prijaznem okolju, imeti čas za hobije in družino. Strogo ločijo poklicno in zasebno življenje. To je prva generacija, ki se je resno spopadla s problemom usklajevanja

poklicnega in zasebnega življenja oziroma ravnotežjem med delom in družino. Pri delu želijo imeti jasna navodila, kaj in do kdaj mora biti opravljeno, ne marajo, da jim vsiljujejo proces dela – kako naj se delo opravlja. Delovno mesto jim mora nuditi možnost strokovnega razvoja, fleksibilnost in k rezultatom usmerjeno delo (AARP, 2007).

1.3.4 Generacija Y

Trenutno velja za najmlajšo generacijo na trgu delovne sile, rojene med letom 1980 in 2000, ki jo imenujemo tudi milleniumi ali digitalna generacija. Zaradi permissivne vzgoje že pri prvi zaposlitvi pričakujejo, da jih bodo jemali resno, da bo njihovo delo smiselno in pomembno in da bodo vključeni v odločitve. Prav tako od svojih nadrejenih pričakujejo natančna in jasna navodila, takojšno pohvalo za opravljeno delo ali korekcijo, stalnost novih izzivov in priložnosti, hiter dostop do človeških in drugih virov ter ne nazadnje tudi hitro napredovanje po hierarhični in plačni lestvici (Novak, 2007). Kljub višji izobrazbi je velik problem brezposelnost oziroma je zanje prva zaposlitev pravzaprav zavod za zaposlovanje, zato je varnost delovnega mesta zelo pomembna (Brečko, 2005).

Socialna interakcija s sodelavci je za to generacijo velikega pomena. Iz tega izhaja tudi to, da so lojalni ljudem, s katerimi delajo, in ne podjetjem samim. Predstavniki te generacije na svojem delovnem mestu nastopajo zelo samozavestno, so samozadostni, inovativni, prilagodljivi, učinkoviti, radovedni, optimistični, tehnološko pismeni, neodvisni, sposobni početi več stvari hkrati, učljivi, odprti do drugačnih, prepričljivi in usmerjeni k dosežkom. Za njih avtoriteta nadrejenih ni samoumevna. Težave imajo, ker so zaradi svoje mladosti še neizkušeni in se težje soočajo s pomembnejšimi oziroma zahtevnejšimi projekti (Zemke et al., 2000). Tako kot predstavniki X-generacije so tudi oni bolj kot podjetjem lojalni tistim, s katerimi delajo, prav tako pri vodji iščejo nekoga, ki jih bo vodil in jim ne ukazoval. Vodje naj bi zato vedeli, da predstavniki Y-generacije delajo zato, da si lahko privoščijo življenjski stil, kot si ga želijo, in da zaslužijo dovolj, da ohranjajo svoje hobije. Zelo verjetno je, da bo predstavnik Y-generacije, ki se zelo dobro razume z nadrejenim, v primeru, da le-ta zapusti podjetje, to storil tudi sam. Prav tako ta generacija verjame, da je učenje dvosmerna komunikacija. Samo delo mora biti smiselno in imeti logičen zaključek. Zaradi širine, ki jim jo je dala sodobna tehnologija, so pripadniki generacije Y v miselnosti marsikdaj bolj prilagodljivi od starejših generacij (Ramovš, 2003).

Ko imamo v podjetju zaposlene predstavnike različnih generacij in ko te povežemo v delovno skupino, jim je treba predstaviti generacijske razlike kot prednost za projekt in organizacijo, saj ima vsaka generacija in posameznik znotraj te edinstvene lastnosti (AARP, 2007). Matrika (Tabela 1) ponazarja povzetek ključnih spoznanj različnih avtorjev.

Tabela 1: Matrika generacij glede na delovno okolje

Matrika generacij glede na delovno okolje				
	Veterani	Generacija otrok blaginje	X-generacija	Y-generacija
POTREBE	Spoštovanje	Status	Avtonomija/povratna informacija	Poznavanje strukture podjetja, možnost prispevati, povratna informacija
MOTIVACIJA	Priznanje/strokovno znanje	Statusni simboli/vključenost v odločanje	Strokovni razvoj/fleksibilnost	Fleksibilnost/napredek
ODNOS DO DELA IN ETIKE	Trdo delo, žrtvovanje in pripadnost	Sodelovanje, solidarnost, zagnanost	Sredstvo za preživetje, nabiranje novih izkušenj in veščin	Ambicioznost, smiselno delo, takojšnje vključevanje v odločanje
STIL DELA	Po pravilih	Delajo, dokler ni narejeno	Po najkrajši poti pri do cilja	Delajo glede na roke in glede na urnik dela
STIL KOMUNICIRANJA	Formalen/uraden, skozi določene kanale	Formalen/skozi mrežne strukture	Neformalen, pragmatičen, neposreden, včasih skeptičen	Sproščen, neposreden
AVTORITETA/STIL VODENJA	Ukaz, nadzor. Nikoli ne dvomijo v avtoriteto – hierarhijo	Participativni stil vodenja, timsko delo	Kolaborativni stil vodenja, pravila morajo biti fleksibilna, vodja mora biti kompetenten	Samovodenje, cenijo avtonomijo, avtoriteta je vodja skupine/tima
PRIPADNOST	Podjetju	Pomembnost in smotrnost dela	Individualnim kariernim ciljem.	Ljudem, ki so znotraj delovnega tima in vodji tima
DELO/DRUŽINA	Delo in družina morata biti ločena	Delo na prvem mestu	Uravnoteženost med delom in družino.	Delo in družina se prepletata

Vir: Povzeto po ARRP, Leading a Multigenerational Workforce, 2007.

1.4 Naraščajoče potrebe po spremembah klasičnih kariernih modelov

V dvajsetem stoletju je bil najvišji standard v proizvodnji dejavnosti, ki ga je posameznik lahko imel, ta, da je delal po načelu linearne kariere. Vendar dandanes zaposleni razvijajo nekaj, čemur raziskovalci pravijo brezmejna kariera. Ta izraz opisuje zbirko medsebojno povezanih delovnih izkušenj, znanja in dožemanja, ki so med seboj povezani v trdno zgrajeno karierno pot. Raziskovalca Arthur in Rousseau (1996) sta uporabila pojem brezmejne kariere zato, da je prepoznavna moč tovrstnega načina dela. Samo delo je bolj trajno, prav tako kariera, kajti meje med različnimi sferami kariere so precej zamegljene. Zaposleni, ki delujejo po načelu brezmejnosti, se ne identificirajo s svojim delodajalcem, ampak se odločajo za dela, ki temeljijo na učenju novih spretnosti, širjenju socialne mreže ter na učenju s pomočjo sodelavcev. Pogosta menjava delovnega okolja lahko privede do zavrnitve možnosti napredovanja, ker želijo sami obvladovati lastno kariero. Zaposleni so lahko kot inovatorji, nočni delavci, strokovni sodelavci, delavci za izboljšanje določenih storitev, reševalci problemov, podjetniki, pogodbeniki in še mnogo drugega.

Dandanašnji zaposleni razvijajo brezmejne kariere izven tradicionalnega okvirja podjetniških struktur. Med razvojem ekonomije od podpiranja velikih, hierarhično urejenih podjetij do nudenja opore manjšim in bolj fleksibilnim podjetjem, so ta podjetja spreminjala število zaposlenih in veliko zaposlenih, ki so se zanašali na tiho obljubo o redni zaposlitvi, je tako delo izgubilo. Drugi so se spremembam na trgu prilagodili tako, da so cilj obdržati redno zaposlitev zamenjali za cilj po nadaljnjem strokovnem izobraževanju ter izobraževanju v duhovni rasti. Do sprememb je prišlo tudi znotraj podjetij, saj so s spremembo internih pravil povečali možnost prehodov med oddelki, prav tako napredovanja in nazadovanja. Z leti, ko se je gotovost zaposlovanja zmanjševala, se je zmanjševala tudi zvestoba delavcev podjetjem, s tem se je zmanjšalo število tradicionalnih podjetij. Za to je bila odgovorna predvsem globalna sprememba na področju telekomunikacij. Delavcem je tako omogočeno, da se svobodno odločajo ne le med podjetji, ampak tudi med panogami, poklici in celo državami (Cabrera, 2009).

V novem tisočletju so postale meje med delom in družino oziroma prostim časom zelo zabrisane. Zaposleni prihajajo do točke, kjer odklanjajo napredovanje v službi in boljše plačilo za delo, da bi lahko preživeli več časa z družino. Drugi zapuščajo velike korporacije in začenjajo z ustanavljanjem lastnih malih podjetij, da bi imeli večji nadzor nad svojim prostim časom. Da bi ugotovil, kakšne so lastnosti te vse bolj tekoče narave karier, se je Tim Hall² (1996) odločil, da predstavi koncept »Proteus kariera«, temelječ na Proteusu, mitološkem bitju, ki je lahko samovoljno spreminjalo svojo obliko. Hallov koncept pravi, da lahko vsak posameznik oblikuje svojo kariero na veliko različnih načinov, ki se lahko odzivajo na spremembe v okolju. Tovrstni karieristi so sposobni

² Douglas T. Hall je znanstvenik na področju kariere. Mnogi menijo, da je oče oziroma ustanovitelj moderne teorije kariere. Prispeval je številne nove ideje na področju kariere, vključno z uvedbo ideje o Proteus karieri.

vedno znova reciklirati in uporabiti svoje znanje in ga tudi dobro prodati. Tako se pomikajo med podjetji in so z vsakim premikom bolj neodvisni. Ker so tako imenovani Proteus karieristi veliko bolj pogosto v postopku zamenjave službe, podjetja oziroma celo poklica, morajo ponotranjiti tudi nova načela in pravila. Namesto da se pasivno prepuščajo na milost in nemilost delodajalcem, se samozaposlijo.

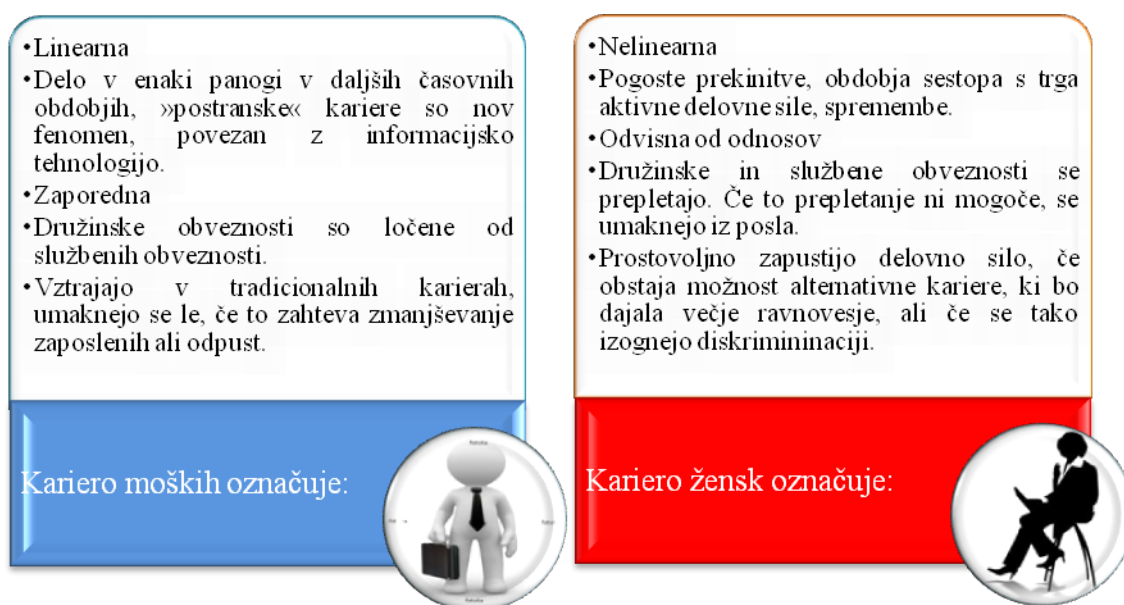
Novejši karierni modeli se odmikajo od ustaljenega linearnega načina razmišljanja do vse bolj kompleksnega, ki dopušča spremembe in raznolikost stvari v posameznikovem življenju. Tovrstni novi pristopi ponujajo veliko boljše razumevanje karier žensk, ker le-te navadno ne sledijo tipičnemu linearnemu vzorcu. Bolj verjetno je, da so ženske Proteus kariero izumile že precej pred tem časom, da bi sledile lastnim potem izven okvirov podjetja. Čeprav so poskušali uvesti linearne kariere tudi v žensko zaposlitveno sfero, je bil sprejet skupni sklep, da življenje žensk preprosto ne sodi v ta okvir. Med ženskami ne najdemo prevladujočega vzorca; kariere žensk so vedno označene s spremembami, zamenjavami, prehodi, kompromisi in ostrimi razcepi, ki so preveč kompleksni, da bi ustrezali kateremu od obstoječih modelov. Kariere moških so bile nekoč veliko bolj predvidljive, sledile so klasičnemu linearnemu vzorcu, vendar v zadnjem času opazamo spremembe. Vedno več moških se srečuje z dejstvom, da ne bo mogoče vse življenje delati za eno podjetje, in se mora tako sprijazniti s spremembo kariere in s spremembami v življenjskem slogu (Cabrera, 2009).

1.4.1 Vloga ženske v delovnem okolju klasičnega kariernega modela

Na kariere žensk je za razliko od moških vplivalo veliko kompleksnih dejavnikov – diskriminacija, spolno nadlegovanje, kultura dejavnosti, anomalije karierne poti, problemi v zakonu in zahteve družine. Zgodnji karierni modeli, ki so bili zgrajeni na osnovi življenja tipičnega predstavnika profesionalne generacije iz 50-ih, niso vključevali kariernih poti žensk, ki so bile povsem drugačne, precej bolj neenakomerne in večkrat prekinjene. V 50-ih je bilo običajno, če ne že pričakovano, da je bil mož osredotočen na doseganje dobrih poslovnih rezultatov, žena je bila doma in skrbela za vzgojo otrok. Po pričevanju obstoječih modelov so moški v času svojega življenja delali za eno ali dve podjetji. Največkrat je bila situacija takšna, da so začeli svojo kariero pri izbranem podjetju takoj po srednji šoli oziroma fakulteti in nato ostali pri istem podjetju do upokojitve. Glavna teza, ki jo opazimo v kariernih modelih tistega časa, je, da so se zaposleni hoteli povzpeti po hierarhični lestvici. Zunanja merila uspeha, kot so visoka plača, službeno vozilo, kritje stroškov, luksuzna potovanja, nagrade in podobno, so uporabljali kot motivacijo zaposlenih. Nekateri so upali na odcepitev od delovnega razreda in sindikata ter napredovanje na vodstveni položaj. Od moških se je pričakovalo, da bodo preživljali družino, medtem ko so ženske ostajale doma do poroke in opravljale tipično ženske poklice za tisti čas – bile so učiteljice, tajnice, medicinske sestre in podobno (Grady & McCarthy, 2008).

Časi so se nato začeli spreminjati in vse več žensk se je začelo vključevati v aktivno delovno silo, se visoko in višje izobraževalo ter se od »ženskih« poklicev preusmerjalo v profesionalne položaje ter se uveljavljalo tudi v moško dominirani dejavnosti. Vendar se kljub temu, da se je položaj žensk na trgu dela spremenil, ni spremenila organizacijska politika. Še vedno je bilo največ poudarka na nagradah, podjetja so trdila, da družinske zadeve spadajo samo v družinsko okolje in niti niso imela posluha za tovrstne težave. Delo in dom sta bili dva popolnoma ločena segmenta življenja, kariere žensk so uvrščali na enako linearno karierno linijo kot moške. Moški in ženske prihajajo iz različnih izhodiščnih področij, kar prikazuje Slika 2.

Slika 2: Moški in ženski pristopi h karieri:



Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 110.

S predpostavko, da imajo moški in ženske različne poglede na svet, sta Powell in Mainiero ugotovila, da so življenja žensk preveč kompleksna, da bi jih lahko razporedili v klasično zaporedje razvoja kariere. Njuna konceptualizacija navzkrižnih tokov v reki življenja tako zahteva idejo, opazovanja kariere žensk tudi z upoštevanjem dogajanja doma, osebnega dožemanja uspeha in vpliva osebnih, organizacijskih in družbenih dejavnikov na izbire žensk. Pojem reka časa pojasnjuje, da v nekaterih obdobjih življenja daje ženska prednost karieri, medtem ko v drugih obdobjih večino pozornosti namenja iskanju ravnotežja med družino in prostim časom. Ta konceptualizacija ženskih karier tako predpostavlja, da ženske karierne odločitve sprejemajo drugače kakor moški. Ženske tako zahtevajo več prilagajanja pri ustvarjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, medtem ko moški oziroma kariere moških zahtevajo polno pozornost. Prvotni model reke časa in ta

raziskava kaže, zakaj je pogled skozi oči različnih spolov tako zelo pomemben za študije, povezane s karierami. Moški in ženske uporabljajo različen pristop h karieri, se ob različnih časih ženejo za različnimi stvarmi in skladno s tem sprejemajo edinstvene odločitve glede družine in kariere. Študije karier, še posebej v tem času, ko se le-te hitro spreminjajo in je vse podvrženo informacijski tehnologiji, morajo vključevati tudi vidik spola, kajti razlike, ki se tu pojavljajo, so bistvene (Cabrera, 2009). Poskusi, da bi opredelili kariero ženske glede na karierni model moškega, ki se povzpenja po hierarhični lestvici, niso bili uspešni. Zanimivo je, da pri kariernih modelih žensk ne moremo najti prevladujočega. Kariere žensk označujejo spremembe, zamenjave, prehodi, kompromisi in ostre ločitve področij, ki niso ustrezale nobenemu od obstoječih modelov. Psiholog Levinson je na primer preučeval skupino moških do 60. leta. Njegova raziskava je spremljala, kako se razvija struktura življenja moških skozi čas. Razvil je teorijo, ki temelji na stopnjah. Te opisujejo, kako se moški pomikajo skozi izmenjujoče se faze kriz in stabilnosti. Kasneje je ta isti psiholog skušal ta model prenesti na žensko populacijo. Sicer je našel nekaj stičnih točk, vendar je moral preučevani vzorec na neki točki razdeliti, in sicer na ženske, ki so družinsko usmerjene, in tiste, ki so karierno usmerjene. Čeprav sta šli obe skupini čez enake faze v življenju, je med skupinama in tudi znotraj skupin našel velike razlike (Grady & McCarthy, 2008).

Težave žensk moramo uvrstiti v družbeno zgodovinski kontekst. Živimo namreč v času, ko se tradicionalna zasnova zakona spreminja, prav tako so spremembam podvržene družbene strukture, ki zakon podpirajo – vloge spolov in vrednote. Ženske, ki so družinsko usmerjene, dokazujejo, da je tradicionalni vzorec težko ohranjati in tudi ne prinaša zadostnega zadovoljstva v življenje posameznic. Tiste, ki so ta življenjski stil ponotranjile in so z njim razmeroma zadovoljne, ugotavljajo, da za to plačujejo tudi določeno ceno v obliki omejevanja v osebostnem razvoju. Tudi slog življenja kot tak je težko ohranjati. Karierno usmerjene ženske so od prihodnosti pričakovale druge stvari: manjša razlika med spoloma, vstop v »moške« poklice, delo v enakovrednem odnosu z moškimi in ustvarjanje družinskega okolja, v katerem bosta ustvarjanje doma in delo bolj enakovredno razdeljena. Njihova življenja in izkušnje so priča veselju in težavam inovacij in poskusov uveljavljanja vrednosti, ki jih takratna družba, kultura in institucije niso podpirali.

Levinson je v načinih, kako karierno usmerjene ženske obvladajo diskriminacijo, seksizem in preveliko količino domačega dela, našel znatno raznolikost. Poroča namreč, da je veliko žensk izkusilo konflikte med tradicionalno vlogo matere in gospodinje ter vlogo karierno usmerjene ženske. Psihologinja Bardwick je samostojno preizkusila Levinsonove koncepte na vzorcu žensk, prišla do presenetljivih rezultatov in ugotovila kar nekaj razlik. Ženske se med zgodnjim prehodnim obdobjem (od 17. do 28. leta) osredotočajo na odgovorno sprejemanje obveznosti odraslih, medtem ko moški puščajo svoje karierne in življenjske poti odprte. Med obdobjem ustalitve (med 30. in 40. letom) sta biološka ura ženske in odločitev glede starševstva tista, ki narekujeta tudi ostale odločitve v tem obdobju. Srednja

leta (med 40. in 50. letom) so tako za ženske navadno najbolj izpolnjujoča. Ženske, ki so prej zapostavljale svoje lastne potrebe, navadno postanejo bolj neodvisne in samozavestne, se osredotočajo na kariero in izpolnitev samih sebe.

Bardwickova konceptualizacija Levinsonovega (Sullivan & Mainiero, 2006) dela ponuja nov in svež pogled na težave, s katerimi se ženske srečujejo v življenju. Pravi tudi, da ženske v zvezah iščejo tudi osebnostno rast ter razvoj in za razliko od moških, sprejemajo življenjske odločitve glede na biološko uro. Potrjuje tudi obstoj tako imenovanih zlatih srednjih let, za katera velja, da so leta svobode, samoiskanja in jih označuje tudi konec skrbi za druge. Podobno kot Bardwick, so tudi drugi raziskovalci odkrili povezavo med žensko biološko uro in izbiro kariere, prav tako tudi zaporedje skrbi za druge ter dosežkov, in tudi samo kombiniranje dveh družbenih vlog – skrbnika in nekoga, ki stremi k rezultatom.

Preprosti vzorci iz preteklosti, da je ženska najprej ustvarila družino in se nato posvetila svoji karieri, postajajo vse bolj kompleksni in različni. Namesto dveh vzorcev dela in družine, Sullivan in Mainiero (2006) ugotavljata, da ženske sledijo enemu od petih vzorcev in da je ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem v klasičnem kariernem modelu težko doseči. Avtorici sta tipe žensk poimenovali po kariernih vzorcih (Slika 3 in Tabela 2):

Slika 3: Tipi žensk po kariernih vzorcih



Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan S. E. in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 61.

Tabela 2: Tipi žensk po kariernih vzorcih

Tipi žensk po kariernih vzorcih	
Junakinja supermama	Je ženska, ki je zelo obremenjena tako na delovnem mestu kakor tudi doma in poskuša uskladiti poklicno in zasebno življenje. Je na nenehnem razcepu med vodstvenim položajem na delu ter zasebnim življenjem, zaradi česar je pogosto kronično izčrpana. Analiza ameriških znanstvenikov ugotavlja, da so ženske z višjo izobrazbo postale z leti še bolj nezadovoljne s svojim življenjem, kar je posledica procesov, ki jih imenujemo emancipacija.
Selektivna karieristka	Selektivna karieristka je ženska, ki se v svojih dvajsetih in tridesetih letih posveti samo poklicnemu življenju, ustvari poklicne ambicije, za materinstvo se odloči po 30. letu. Šele takrat je mogoče vzpostaviti ravnotežje med delom in družino, vendar v tem času daje prednost družini, zato se lahko po določenem času zopet vrne na delovno mesto s fleksibilno obliko oziroma si delo poišče bližje domu, saj želi uspešno uskladiti delo in družino oziroma svoje poklicno življenje podredi zasebnemu.
Pozno cvetoča karieristka	Je ženska, katero poslanstvo je biti uspešna mama, žena ter dobra gospodinja, na kratko – svoje življenje je posvetila svoji družini, vendar se je pri svojih štiridesetih letih odločila ustvariti svoje poklicne sanje. To so ženske, ki so čakale in skrbele za potrebe svojih najbližjih, dokler ni prišel »njihov čas«. Raziskave kažejo, da je večina podjetnic iz tega obdobja, saj pravijo, da so vsa ta leta »gradile« kariero. Ena izmed podjetnic pravi, da je kljub temu, da je bila doma, v mislih snovala poslovni načrt in ustvarjala poslovno pot. Večina teh žensk se, ko otroci odrastejo, odloči za individualno podjetniško pot, saj jo podjetja obravnavajo kot neusposobljeno.
Tradicionalistka	Je ženska, ki je pri svojih dvajsetih zamenjala eno ali dve delovni mesti in se po materinstvu odloči ostati doma in skrbeti za družino. Tradicionalistke niso ambiciozne ženske; želijo se posvetiti poklicnemu življenju, ko otroci odrastejo, vendar samo v domačem kraju, da bo bližje svoji družini.
Nekonformistka	Je ženska, za katero je značilno, da ni ne žena in ne mati. Nekonformisti so osebe, ki se do določene starosti ne poročijo. Te ženske so samske, a vendarle niso same, saj so vezane na starše, brate, sestre, prijatelje in množico drugih, ki so odvisni od nje. So zelo ambiciozne, razvijajo svojo karierno pot, vendar se po določeni starosti sprašujejo, kaj jim pomeni bleščeča poklicna kariera. Ena izmed njih pravi, da ji delo ne predstavlja več izziva, zato bi lahko svoj talent ter spretnosti uporabila kje drugje, morda v neprofitni organizaciji, ki bi pripomogla k spremembam drugih. Te ženske si želijo potovati, ostati nekaj časa doma, vrtnariti, mogoče si le želijo nekaj prostega časa za razmišljanje kaj si želijo v življenju in se po spoznanju vrniti na svojo poklicno pot, vendar na drugo delovno mesto, kjer se bodo seznanile z novimi izzivi v manj stresnem okolju.

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan S. E. in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 61-64.

Iz Tabele 2 je razvidno, da razvoj kariernega modela za ženske utegne biti zelo naporen, kajti biologija ima na življenjske in karierne odločitve žensk veliko večji vpliv kot pri moških in prav zato pri ženskah prihaja do alternativnih odločitev. To seveda ne pomeni, da so ženske kakorkoli manj ambiciozne in da si ne želijo uspešnih karier, tako kot moški. Vendar drži, da nekatere ženske, s tem ko se začasno umaknejo iz profesionalnega življenja, v sebi zatrejo željo po uspešni karieri. Na prvi pogled se nam tako lahko zdi, da feminizem ni dosegel svojega namena in da se ženske vračajo k tradicionalnim družbenim vlogam. Gledati moramo širše – zagotovo obstajajo drugi razlogi, globlji in bolj kompleksni, v ženski psihi, in ravno ti bi lahko pojasnili, zakaj se ženske umikajo iz kariernih krogov.

1.4.2 Družbena odgovornost podjetij v družini prijaznem delovnem okolju

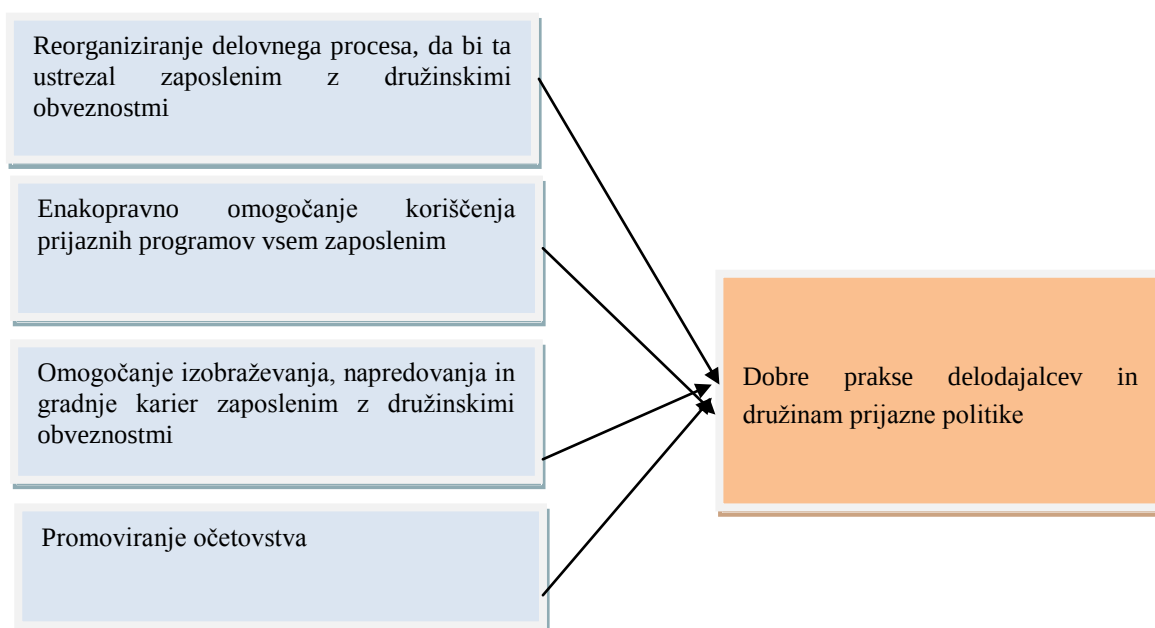
Za iskanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem je odgovoren vsak posameznik, vendar ga lahko doseže samo v sodelovanju z okolico. Posameznik gre v življenju skozi različna obdobja in življenjske situacije, v katerih ima različne interese in prioritete. Tem interesom mora prilagajati svoje delovno življenje, saj je usklajevanje oziroma iskanje ravnotežja med delom in ostalimi področji življenja izredno dinamično in ga je potrebno ves čas vzpostavljati. Uspešnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja je odvisna od vsakega posameznika in njegovih sposobnosti samozaupanja, oblikovanja življenjskih ciljev, dostopa do ustreznih informacij, komunikacijskih veščin, sposobnosti upravljanja s časom in sposobnosti ter interesa za učenje novega (Černigoj Sadar, 2004).

Kakovost delovnega življenja, ki jo posameznik doseže z uspešnim usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, vpliva tudi na podjetje, saj z uvajanjem organizacijskih politik in praks, ki to usklajevanje omogočajo, posredno ali neposredno pripomore k doseganju organizacijskih ciljev, kot so ustvariti čim večji dobiček, dober položaj in ugled na tržišču, dobre odnose med zaposlenimi in dobro organizacijsko klimo (Černigoj Sadar, 2004). Podjetje mora torej v veliki meri skrbeti za kakovost integracije dela in zasebnega življenja zaposlenih, saj ima konec koncev vsak družino in posledično tudi odgovornosti, ki vplivajo na njegovo delo in zasebnost. Družbena odgovornost podjetij pomeni, da se podjetje zaveda pomena kakovostnega življenja svojih zaposlenih, kamor spada tudi usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Družini prijazno delovno okolje je tisto, kjer so zaposleni podprti pri usklajevanju delovnih obveznosti in družinskih odgovornosti. Delodajalec sprejme odločitve, da bodo imele družinske odgovornosti vpliv na življenje zaposlenega in je pripravljen njihove obveznosti tudi prilagoditi (Hein, 2005). Od zaposlenih se dandanes pričakuje, da si bodo po svojih močeh prizadevali za čim boljše usklajevanje dela in družinskih obveznosti, medtem ko se od delodajalcev pričakuje, da bodo zaposlenim nudili bolj prožno načrtovanje delovnega

časa, se pravi jim dejansko nuditi tako imenovane pozitivne oblike fleksibilizacije dela in življenja, ki predstavlja delo s krajšim delovnim časom, delo na domu, delo na daljavo, delitev delovnega mesta in prožni delovni čas (Černigoj Sadar, 2004). Dobre prakse delodajalcev in družinam prijazne politike bi morale biti subvencionirane s strani države, in sicer bi bilo potrebno uvesti razne olajšave za delodajalce, kot na primer davčne olajšave, ki so naklonjeni možnostim za dejansko uresničevanje politik namenjenim usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, kar prikazuje Slika 4 (Černigoj Sadar & Kanjua Mrčela, 2004).

Slika 4: Dobre prakse delodajalcev in družinam prijazne politike



Vir: N. Černigoj Sadar in A. Kanjua Mrčela, *Zaključno poročilo – Raziskava Starši med delom in družino*, 2004, str. 30.

Država bi torej morala spodbujati podjetja, saj bi ta le tako pospešeno začela organizirati in udeležati družbeno odgovornost do svojih zaposlenih preko družinam prijaznih organizacijskih politik.

1.5 Družini prijazni programi in ukrepi

Konec prejšnjega tisočletja so gospodarstvo ter politiko dela močno zaznamovale spremembe v delovnem okolju in porast družini prijaznega poslovanja. Zaradi vse večjega pritiska in obsega dela so se začele pojavljati nove oblike poslovanja, ki zaposlenim nudijo razne ugodnosti ter pozitivno vplivajo na njihovo zasebno in družinsko življenje (Giardini & Kabst, 2010). Pri reševanju družinskih težav zaposlenih, danes vse več podjetij namenja pozornost družini prijaznim ukrepom in programom. Strokovnjaki so družini prijazne programe in ukrepe opredelili kot ukrepe, ki zaposlenim omogočajo lažje spoprijemanje z

družinskimi problemi, bolj svobodno in fleksibilno delo ter lažje uravnavanje zasebnega in poklicnega življenja (Clifton & Shepard, 2004).

Mnogi zagovorniki družini prijaznih ukrepov in programov trdijo, da so takšne spremembe in ukrepi zaradi vse večjega gibanja nujno potrebni, saj s svojimi pozitivnimi učinki lahko znatno prispevajo k produktivnosti podjetja, vzdušju ter izboljšanju notranje klime. Družini prijazni programi in ukrepi želijo izboljšati učinkovitost podjetja tako, da pomagajo doseči višjo raven produktivnosti med obstoječimi zaposlenimi oziroma poskušajo privlačiti in pridobiti bolj produktiven kader. Prav tako imajo ti programi tudi druge pozitivne učinke, ki vplivajo na podjetje (Bloom & Van Reenen, 2010). Zaposleni imajo večjo možnost fleksibilnosti pri prilagajanju in razporejanju dela, ki se je v nekaterih primerih izkazala za zelo uspešno, saj zaposleni zaradi tega dosegajo večjo uspešnost in produktivnost pri delu.

Zaposleni imajo različne delovne lastnosti in preference, zato vsi družini prijazni ukrepi ne morejo enakovredno vplivati na vse zaposlene. Sama vrednost družini prijaznih programov je predvsem odvisna od pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje v njih. S sodelovanjem v družini prijaznih programih zaposleni ne samo aktivno uveljavljajo svoje pravice, ampak tudi pomagajo utreti pot za druge zaposlene in jih s tem spodbujajo k sodelovanju v teh programih (Heraty, Morley & Cleveland, 2008). Zaposleni se razlikujejo predvsem po demografskih značilnostih, družinskem statusu, izobrazbi ali po kakšnem drugem pomembnem dejavniku. Poudarek je tudi na vse večjem deležu staršev samohranilcev, ne sme pa biti pozabljena starejša delovna sila (Yanadori & Kato, 2009, str. 439). S posebnimi delavnicami vrednot je treba ugotoviti, kakšne so potrebe, navade, predvsem pričakovanja in želje zaposlenih ter vsakemu posebej prilagoditi ukrepe, ki so zanj najbolj primerni. Zaradi različnih pričakovanj in želja posameznih zaposlenih so družini prijazne programe razdelili v tri glavne skupine, kar prikazuje Slika 5.

Slika 5: Glavne skupine družini prijazni program



Vir: Povzeto po A. T. Beauregard in C. H. Lesley, *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, 2009, str. 19.

Slika 5 prikazuje, da je zaposlenim treba zagotoviti večjo družinsko podporo, česar se zaveda vedno več podjetij. Mnoga podjetja, ki so v preteklosti kaznovala zaposlene zaradi reševanja družinskih problemov med delovnim časom, sedaj dejavno sodelujejo in zagotavljajo storitve ter ugodnosti pri reševanju družinskih problemov (Clifton & Shepard, 2004). Zaposleni zaradi večje prilagodljivosti delovnega časa učinkoviteje razporejajo z delovnimi sredstvi in tako poskrbijo za dodatne ure produktivnega dela. Prav tako se zaposleni bolj trudijo in poskušajo izboljšati porabo sredstev, surovin in materiala, da zmanjšajo delež ostankov in odpadkov. Zaradi povečane povezanosti in pripadnosti zaposlenih do podjetja pride tudi do izboljšanja pretoka informacij ter večje pripravljenosti do sprejemanja tehnoloških sprememb (Hyman & Summers, 2004).

Ukrepi oziroma programi lahko pripeljejo tudi do negativnih učinkov. Zaposleni, ki niso upravičeni do ugodnosti teh programov, imajo negativen odnos do ukrepov, kar lahko privede do nezaželenih vplivov na vzdušje, moralo in motivacijo v podjetju. Zaradi tega se zaposleni brez družin počutijo zapostavljene in so bolj nagnjeni k iskanju nove zaposlitve. Ta povečana mera fluktuacije ima lahko vpliv na management in učinkovitost kapitala v podjetju. Zaradi uvedbe novih družini prijaznih ukrepov je ponekod treba vpeljati dodatni nadzor, kar otežuje in v nekaterih primerih zvišuje stroške poslovanja. Navsezadnje je lahko slabost uvedbe družini prijaznih programov tudi ta, da zaposleni v kritičnih letih vzgoje otrok in nege posameznika prekomerno izkoriščajo ugodnosti programov. Še večji problem nastane, če zaposleni kljub vsem programom nima resnega namena ostati dlje časa v podjetju. Prihaja do primerov, ko si nekateri zaposleni ne upajo koristiti družini prijaznih programov zato, ker so mnenja, da je to lahko napačno sporočilo. Nekateri zaposleni namreč menijo, da bi podjetje in nadrejeni lahko mislili, da posameznik ni sposoben reševati svojih lastnih problemov. Zaposleni, ki koristijo družini prijazne programe in ugodnosti in s tem bolj javno poudarijo družinske obveznosti, so lahko bolj podvrženi kritikam, ki namigujejo k pomanjkanju sodelovanja in predanosti podjetju.

Zaposleni lahko na poklicni poti naleti na negativen odziv svojih sodelavcev, saj ga v primeru, da zaprosi za pomoč, opredelijo kot nekoga, ki daje družini prednost pred kariero. Negativen odziv sprožijo tudi določene ugodnosti, kot so varstvo otrok ter delo na daljavo, saj so zaposleni, ki tega ne uporabljajo, mnenja, da morajo po nepotrebnem plačevati in delati več za ugodnosti, ki jih koristijo drugi. Obstaja možnost, da z zaposlenimi, ki koristijo ugodnosti, karierno usmerjeni sodelavci ne želijo več sodelovati, saj želijo ostati opredeljeni kot ljudje, ki so strogo predani svojemu delu in karieri. Po vsem tem lahko sklepamo, da mnogi zaposleni niso prepričani v to, ali naj sodelujejo pri družini prijaznih programih, saj se bojijo, da bo le to negativno zaznamovalo njihovo poklicno podobo ter vplivalo na nadaljnje sodelovanje in karierno pot (Burke, 2010). Kljub dejstvu, da so mnoge organizacije in podjetja v tujini že implementirala družini prijazne programe, da bi izpolnile zahteve raznolike delovne sile, mnogi zaposleni v njih ne želijo sodelovati. Zaznavanje zaposlenih, da uporaba družini prijaznih ukrepov negativno vpliva na njihovo

trenutno in bodočo karierno pot ter odnose med sodelavci, določa močan demotivator, ki pogosto odvrta zaposlene od uporabe praks, ki so jim na voljo. Pogosto se je dogajalo, da so ženske poskušale prikriti svojo nosečnost zaradi strahu pred izgubo možnosti napredovanja oziroma o nosečnosti niso želele govoriti, saj so mislile, da bi le to lahko ogrozilo nadaljevanje njihove poklicne poti. Dejstvo je, da je bilo mnogo podjetij spodbujeno k temu, da dopustijo uporabo družini prijaznih programov in ugodnosti le tistim zaposlenim, ki nimajo večjih kariernih ciljev (Veiga, Baldrige & Eddleston, 2004).

1.6 Razvojno partnerstvo

Glavni namen razvojnega partnerstva Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje je želja po zmanjševanju prikrite diskriminacije pri zaposlovanju mladih žensk – (morebitnih) mater – zaradi materinstva. Zakoni na področju delovnih razmerij, starševskega varstva in enakih možnosti spolov zagotavljajo enakopraven položaj na trgu dela tudi mladim ženskam/materam in očetom, vendar v praksi še vedno zasledimo nevarnost neformalne diskriminacije, ki se skriva za zaprtimi vrati in za katero ni dokazov. S tem problemom se soočajo osebe, ki iščejo zaposlitev na zavodih za zaposlovanje in v drugih uradnih institucijah, sindikatih, medijih in drugje, vendar do zdaj ni bila narejena poglobljena in celovita analiza tega pojava, zaradi česar je reševanje tega problema še težje. Tudi program pobude Skupnosti EQUAL navaja, da je stvar resna in da bi se moralo več narediti v smeri, da bi se to oviro odstranilo. V preteklosti so se tako pojavili poskusi, ko so z različnimi projekti in ukrepi želeli rešiti problem. Na Uradu za enake možnosti je na primer v letih 2001–2002 potekal Phare-Twinning projekt, ki je bil med drugim namenjen promociji očetovskega dopusta oziroma delitvi starševskega dopusta med oba starša (Equal Razvojno partnerstvo, 2008b).

Razvojno partnerstvo si je zadalo cilj najti ukrepe proti diskriminaciji pri zaposlovanju, zagotovljene enake možnosti zaposlovanja, kot sta na primer možnost dostopa do zaposlitve in napredovanja, ki odpirajo vrata do vzpostavitve pogojev za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Razvojno partnerstvo se tako pri uresničitvi svojega cilja opira na že začete projekte, jih nadgrajuje ter s ključnimi nosilci skrbi za njihovo vključitev v politike. Cilj naj bi bil dosežen z ekonomsko in sociološko raziskavo razsežnosti obravnavanega problema, ki bo podlaga za iskanje ustreznih rešitev, z izobraževanjem mladih žensk/staršev in delodajalcev, z javnim izpostavljanjem problema spolne diskriminacije pri zaposlovanju mladih žensk ter z javnim izpostavljanjem tistih podjetij, ki imajo nediskriminatoren odnos do oseb, ki načrtujejo ali imajo majhne otroke. Za uresničitev ciljev razvojno partnerstvo načrtuje vrsto dejavnosti. Mednje sodijo izobraževanje in informiranje delodajalcev, iskalk in iskalcev zaposlitve, zaposlenih in šolajočih se mladih žensk/mater in moških/očetov, mladih zaposlenih in šolajočih se, delavnice za socialne delavce na centrih za socialno delo, moduli izobraževanja in informiranja ter njihova nadgradnja, družbeno oglaševalske akcije, uvedba znaka Mladim

družinam prijazno podjetje, spremljanje in vrednotenje dosežkov projekta, stiki z javnostjo in vključevanje rezultatov v politike (Razvojno partnerstvo, 2007). Vpeljava certifikata DPP v Sloveniji je osrednji del aktivnosti Razvojnega partnerstva Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, ki ga bom predstavila v nadaljevanju.

2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

2.1 Predstavitev projekta

»Pri nas so imela do sredine osemdesetih let predvsem večja podjetja razmeroma dobro razvite nekatere službe in servise za pomoč zaposlenim ne glede na delovno uspešnost in položaj organizacije. Pogoji poslovanja so se po osamosvojitvi drastično spremenili, in podatki iz začetka enaindvajsetega stoletja kažejo, da so podjetja z vidika družini prijaznih politik med najslabšimi v primerjavi z drugimi državami v Evropski uniji« (Kanjuro-Mrčela & Černigoj-Sadar, 2007).

V Evropi se certificiranje izvaja že od leta 1998, vpeljala ga je nemška organizacija Beruf und Familie. V okviru sodelovanja med slovenskimi in evropskimi organizacijami se je projekt uveljavil tudi pri nas. Slovenija se je prvič srečala z možnostjo certificiranja aprila leta 2006, ko je Razvojno partnerstvo Mladim materam/družini prijazno zaposlovanje v sodelovanju z Zavodom Ekvilib objavilo uvedbo projekta certifikat DPP, ki ga je podprlo tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. Namen projekta je bilo zmanjšati diskriminacijo pri zaposlovanju mladih mater oziroma staršev, spodbuditi očete za aktivnejše delovanje pri vzgoji, negi in skrbi za otroke, vplivati tudi na stališča delodajalcev, da v zaposlenih moških prepoznajo očete in jim očetovstvo tudi omogočijo in hkrati vnesti družini prijazno politiko v podjetniško kulturo slovenskih podjetij. Certifikat predstavlja osnovo za podjetja, za pregled dobre prakse in stanje na področju, ki vpliva na izboljšane možnosti za usklajenost poklicnega in zasebnega življenja vsakega zaposlenega. Predvsem je govora o dobri praksi na področju delovnega časa, organizacije dela in delovnega mesta, informiranje in komuniciranje tako z notranjo kot z zunanjo javnostjo, vodenje zaposlenih ter razvoj človeških virov v okviru organizacijskih omejitev. DPP je postopek, namenjen podjetjem, javnim ustanovam in nevladnim organizacijam. V postopek se lahko vključijo vsa podjetja, registrirana v Sloveniji, ki imajo med 10 in 3.000 zaposlenih (če je število zaposlenih večje od 3000, se postopek prilagodi). Z uvajanjem ustreznih družini prijaznih ukrepov v okviru certificiranja podjetja lahko dosežejo večjo motivacijo zaposlenih, večjo lojalnost podjetju, zadovoljstvo zaposlenih, manj stresa in s tem manj bolniških odsotnosti. Ker certificiranje ni namenjeno primerjavi med podjetji in doseganju splošnih ciljev, ampak je zasnovano kot proces, specifičen vsakemu podjetju/ustanovi, je primeren tudi za podjetja, ki še nimajo izoblikovane dolgoročne politike upravljanja z zaposlenimi in družini prijaznih praks.

Osnovni certifikat uradno podeli Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. Certifikat DPP je revizorski postopek, v katerem zunanji svetovalci po ugotovitvi obstoječega stanja v sodelovanju s predstavniki podjetja določijo nabor ukrepov, ki bodo podjetju pomagali razviti takšne politike zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje družine in dela (Kranjc-Kušlan, 2007).

Po pozitivni oceni analize (dejansko stanje/želeno stanje) s strani revizorskega sveta podjetje dobi osnovni certifikat. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljeni in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi certifikat DPP. Pridobitev certifikata je tudi upravljalni instrument, ki omogoča podjetjem optimalno izrabo delovnih sposobnosti zaposlenih, ustvarjanje pozitivne klime v kolektivu, privabljanje najboljših kadrov in njihovo zadržanje ter obenem večanje lojalnosti podjetju. Certifikat ni dobrodelna dejavnost, ki jo izvaja podjetje za svoje zaposlene. Je ukrep oziroma investicija, ki prinaša pozitivne rezultate tako podjetjem kot zaposlenim. Spada v kategorijo kakovostnega upravljanja, tako kot katerikoli drugi ukrepi ali naložbe, ki dvigujejo produktivnost in konkurenčnost podjetja (Kranjc-Kušlan 2007). Po drugi strani je to seveda tudi instrument družbene odgovornosti podjetij, tako do zaposlenih kot širše družbe. To pomeni, da se podjetje zaveda pomena kakovostnega življenja svojih zaposlenih, kamor spada nedvomno tudi kakovostno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. S tem podjetje kaže svoj družbeno odgovorni odnos do širše družbe (Kranjc-Kušlan, 2007).

Leta 2007 je kar 32 od prvotno prijavljenih 33 podjetij prejelo osnovni certifikat (Kranjc-Kušlan, 2007). Glede na to, da je prvi razpis potekal kot del pilotskega projekta Razvojnega partnerstva, ki je bil omejen na eno leto, je od konca leta 2007 licenco za podeljevanje certifikata na podlagi sporazuma prevzela neprofitna organizacija Zavod Ekvilib. Ta izvaja postopek certificiranja in podeljevanja v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije ter zainteresiranimi partnerji razvojnega partnerstva, kot so Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam, Združenje delodajalcev Slovenije, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije ter vrsta zunanjih sodelavcev in strokovnjakov. Zavod od takrat naprej enkrat letno razpiše prijavo za pridobitev certifikata. Zavod Ekvilib podjetju, pridobljenega certifikata DPP, podeli pravico oziroma dovoljenje uporabe znaka DPP za predstavitev in opis podjetja ter svojih izdelkov v javnosti. Na Sliki 6 je predstavljen logotip Družini prijazno podjetje.

Slika 6: Logotip Družini prijazno podjetje

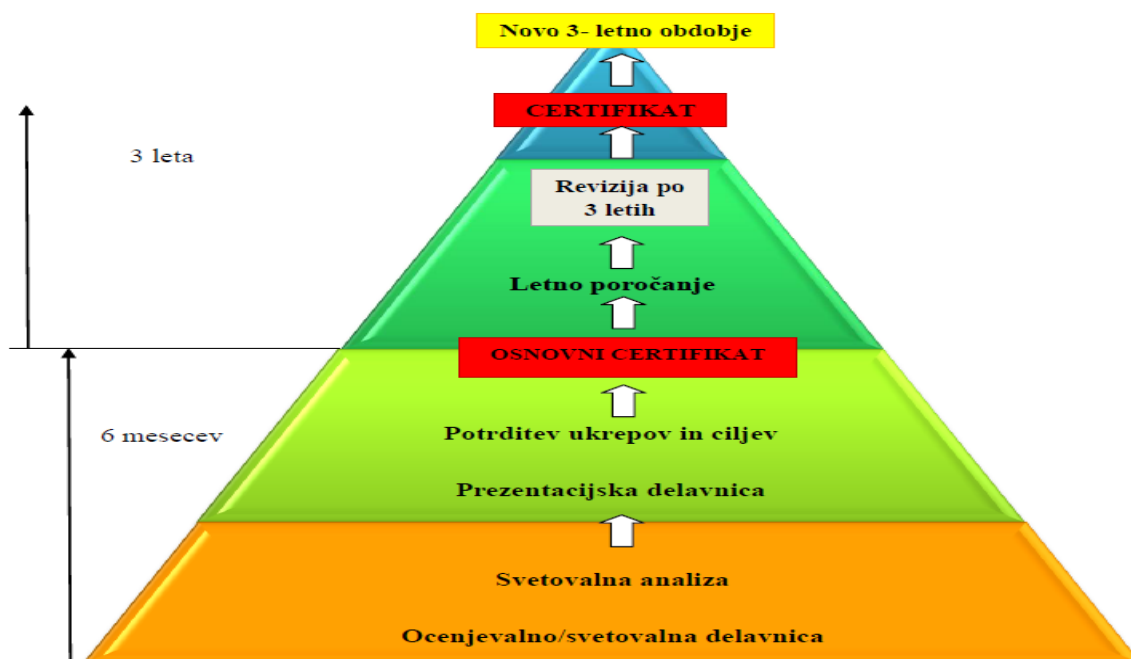


Vir: Ekvilib, Družbena odgovornost, 2010.

2.2 Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje

Certifikat je mogoče pridobiti z revizijskim postopkom, katerega vloga je ocenjevanje podjetij in svetovanje delodajalcem oziroma v ta namen izbranim delovnim skupinam pri izbiri ustreznih strategij in konkretnih ukrepov za boljše upravljanje s človeškimi viri v okviru usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Slika 7).

Slika 7: Postopek pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje



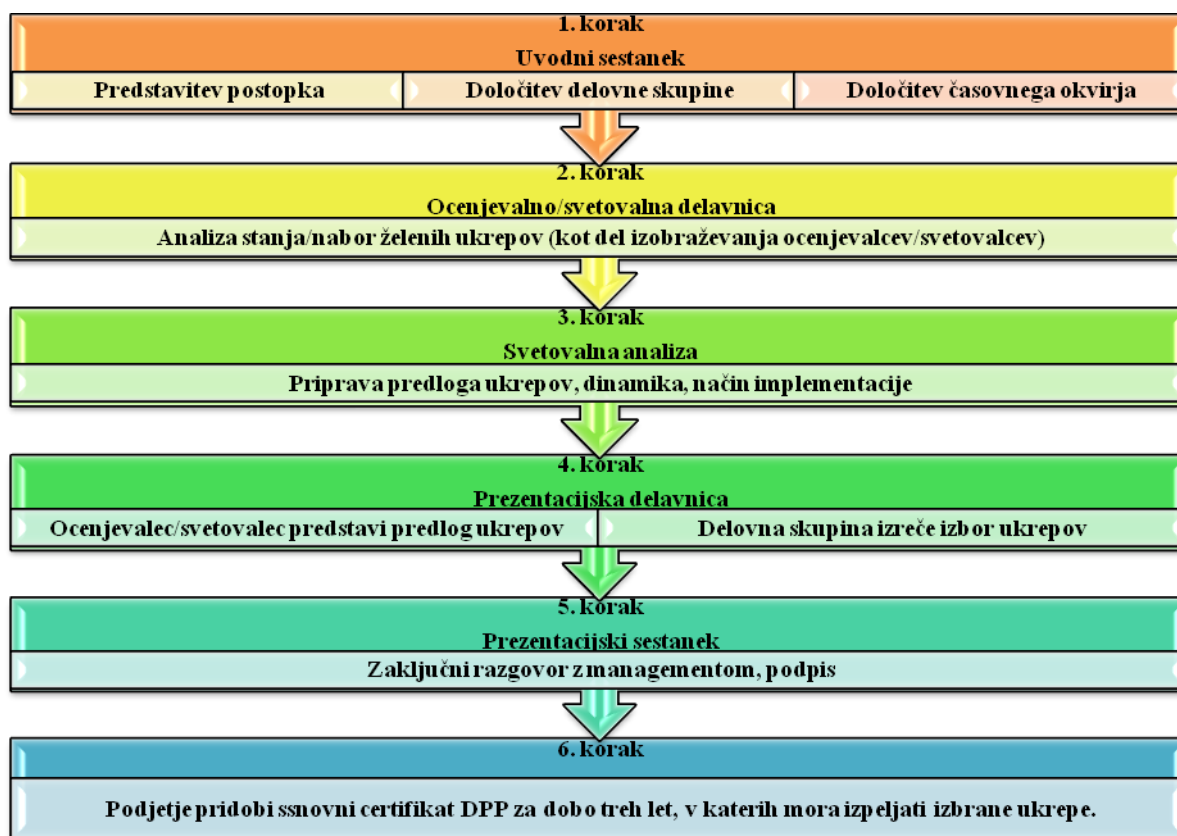
Vir: Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje, Delavnica uvajanje certifikata DPP v delovno okolje, 2007, str. 8.

Uvajanje certifikata poteka v več fazah, kjer je podrobneje prikazano na Sliki 7. V prvi fazi predstavniki podjetja skupaj z zunanjim svetovalcem, z analizo trenutnega stanja v podjetju

in skupnih delavnic, na katerih razmišljajo o možnih ukrepih, pridejo do predloga ukrepov, ki so za njihovo organizacijo primerni in uresničljivi. Skupaj pripravijo nabor ukrepov in akcijski načrt za njihovo uresničitev, hkrati opredelijo tudi cilje, ki jih želijo s posameznimi ukrepi uresničiti.

Okvirni rok izvedbe postopka pridobitve osnovnega certifikata je šest mesecev. V tem času gre podjetje skupaj z zunanjim svetovalcem preko šestih korakov oblikovanja osnovne dolgoročne strategije podjetja na področju razvijanja in upravljanja s človeškimi viri. Na prvem uvodnem sestanku, kjer se srečajo predstavniki podjetja in svetovalec, je predstavljen kontekst pridobivanja certifikata in opravljene formalnosti pred začetkom postopka revizije trenutnega stanja (Slika 8).

Slika 8: Pridobitev osnovnega certifikata po korakih



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

Slika 8 prikazuje pridobitev osnovnega certifikata po korakih. V prvem koraku so izbrani člani projektnega tima in zastopnik organizacije. Predstavniki projektnega tima morajo biti po spolu in starosti različni, saj je pomembno, da so v tim vključeni predstavniki različnih življenjskih obdobij s stališča družinskega cikla ter predstavniki različnih oddelkov in različnih hierarhičnih ravni. Drugi korak je namenjen pregledu trenutnega stanja v organizaciji in možnih izboljšav v prihodnosti. Tretji korak je namenjen pripravi

konkretnih predlogov ukrepov, ki so v organizaciji izvedljivi, ter opredelitvi časovnega okvira uresničevanja le-teh. V četrtem koraku se izoblikuje končni okvir predlogov ukrepov, ki je sprejemljiv tako za predstavnike podjetja kot tudi neodvisne svetovalce v okviru certificiranja. V petem koraku so z naborom ukrepov in časovnim načrtom uresničevanja seznanjeni tudi vsi predstavniki managementa, ki s svojim podpisom potrjuje vnemo podjetja po dobri praksi pri usklajevanju različnih obveznostih posameznikov. Šesti korak je namenjen še formalni potrditvi ukrepov in akcijskega načrta s strani Revizijskega sveta, ki predstavlja osnovo za podelitev osnovnega certifikata.

Veljavnost osnovnega certifikata je tri leta oziroma tako dolgo, kot traja faza implementacije Izvedbenega načrta. V tem času mora podjetje vsakih 12 mesecev nosilcu licence predložiti letno poročilo o napredku implementacije skladno z načrtom v revizijo. V roku oddana letna poročila o napredku so pogoj za veljavnost osnovnega certifikata. Če podjetja ne predložijo letnega poročila v roku, se jim odvzame certifikat po šestih mesecih od zadnjega vmesnega letnega poročila. Certifikat ni samo papir, s katerim se lahko ponaša podjetje, je tudi zaveza, da bo podjetje spoštovalo in izvajalo sprejete ukrepe.

2.3 Katalog ukrepov

Katalog ukrepov je sestav ukrepov, ki so namenjeni predvsem uspešnemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih ter boljšega počutja in vzdušja znotraj podjetja. Ukrepi, ki si jih podjetje izbere za doseg svojih ciljev, so strnjeni v 8 sklopov: delovni čas, organizacija dela, delovno mesto, politika informiranja in komuniciranja, veščine vodstva, razvoj kadrov, storitve za družine ter struktura plačila in nagrajevani dosežki. Člani projektnega tima skupaj s svetovalcem pregledajo katalog ter med vsemi možnimi ukrepi izberejo najbolj ustrezne (Kranjc-Kušlan, 2007). Ob koncu so zavezani k izbiri vsaj petih ukrepov, ki jih podjetje kasneje implementira v svoj način poslovanja. Ko podjetje podpiše dogovor o implementaciji ukrepov in se dogovor verificira s strani Strokovnega sveta za podelitev certifikata, podjetje dobi Osnovni certifikat DPP za dobo treh let, v katerih mora vpeljati izbrane ukrepe (Zavod Ekvilib, 2007).

a) Delovni čas. Fleksibilen delovni čas omogoča opravljanje poklicnega dela tudi v času, ko mora delojemalec zaradi starševskih obveznosti ostati pri otroku. To na eni strani pomeni zmanjšano nevarnost izgube zaposlitve ali onemogočanja napredovanja, hkrati morebitno dodatno obremenitev in stres za starša, v kolikor celotna organizacijska kultura do starševstva in pravice do zasebnega življenja ni pozitivno naravnana. Tabela 3 prikazuje, kako bodo DPP delovni čas prilagodila svojim zaposlenim.

Tabela 3: Delovni čas zaposlenih v družini prijaznem podjetju

Delovni čas zaposlenih	
Fiksni osrednji čas z izbiro prihoda in odhoda	Delovni čas je razdeljen na fiksni osrednji del, ko morajo biti zaposleni na delovnem mestu nujno prisotni, in variabilni del, znotraj katerega zaposleni sam izbira čas prihoda in odhoda z dela. Okvirni delovni čas določa najzgodnejši začetek dela in najpoznejši odhod z dela.
Okvirni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	Znotraj vnaprej določenega časovnega okvira lahko zaposleni sami izbirajo uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Ur, ko morajo biti zaposleni na delovnem mestu nujno prisotni, ni.
Semafor	Semafor je posebna oblika časovnih kontov z namenom fleksibilnega upravljanja in prilagajanja delovnega časa plimovanju obsega dela. Znotraj točno določenih področij dela se lahko zaposleni svobodno odločajo o obsegu dela: v zelenem področju imajo popolno svobodo, v rumenem področju je možnost izbire omejena, v rdečem področju svobodne izbire ni.
Delovni čas na zaupanje	K rezultatom orientirano podjetje omogoča zaposlenim svobodno razporejanje delovnega časa. Če ni uradne evidence prisotnosti, je potrebno zagotoviti evidence ur s strani vsakega posameznika, da se na ta način lahko ugotavljajo morebitne opravljene nadure.
Organizacija dežurstva	Zaposleni z otroki do določene starosti so lahko na lastno željo in po dogovoru z vodjo izvzeti iz dežurstva na delovnem mestu, če to omogoča delovni proces.
Izmensko delo	Pri načrtovanju izmenskega dela so upoštevane potrebe zaposlenih z družinami v obliki stalnih »družinskih izmen«, ki niso predmet rotacije, ali v obliki internih možnosti prehajanja iz ene izmene v drugo.
Časovni konto	Opravljene nadure se beležijo kot časovno dobroimetje ali kot dolgovane ure. Časovno dobroimetje lahko zaposleni izkoristi za plačano odsotnost z dela v skladu s protokolom o uporabi dobroimetja. Dogovorjene ure zaposleni nadomesti v skladu s protokolom o »vračilu« dolgovanih ur.
Skrajšani delovni čas zaradi družinskih obveznosti	Zaposleni z družinskimi obveznostmi imajo možnost, da za določeno obdobje koristijo skrajšan delovni čas. Podjetje, poleg izpolnjevanja zakonskih možnosti, po katerih se lahko eden izmed staršev odloči za skrajšan delovni čas, omogoča zaposlenim, da se odločijo za tovrstni delovni čas glede na svoje družinske potrebe izven zakonsko upravičenega obdobja.
Delitev delovnega mesta	Delovno mesto se lahko razdeli med dva ali več zaposlenih. Delitev dela se lahko izvaja tudi na vodstveni ravni.
Postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti	Zaposlenim se po starševski odsotnosti, s postopnim podaljševanjem delovnega časa tudi po preteku zakonske pravice, olajša ponovna vključitev v delovno okolje.
Delovni čas po življenjskih fazah	Glede na obremenjenost zaposlenega z družinskimi obveznostmi se lahko z njim sklene individualni dogovor o odsotnosti z delovnega mesta ali zaposlitvi s skrajšanim delovnim časom za daljše časovno obdobje.
Načrtovanje letnega dopusta	Pri načrtovanju letnega dopusta je treba upoštevati šolske počitnice otrok ter dopust partnerja (če ima ta kolektivni dopust).

se nadaljuje

nadaljevanje

Delovni čas zaposlenih	
Družinski premor	Zaposleni imajo možnost, da podaljšajo odsotnost z dela tudi po zakonsko določenem trajanju porodniškega dopusta oziroma za nego in varstvo otroka.
Otroški časovni bonus	Zaposlenim z otroki se priznajo dodatne delovne ure ali dodatni prosti dnevi. Na primer, starši dobijo dodaten prost delovni dan za prvi šolski dan v prvih treh razredih osnovne šole. V tednu, ko se otrok uvaja v vrtec, se zaposlenemu omogoči fleksibilen delovnik, z zmanjšano časovno prisotnostjo.
Dodatni plačan dopust zaradi izrednih družinskih razlogov	Zaposlenim se poleg pravic, ki jih določajo kolektivne ter podjetniške pogodbe, prizna dodatni plačani dopust zaradi izrednih družinskih razlogov. Družinske razloge je potrebno natančno naštet (npr. spremstvo otroka, ki je v bolnišnici in za katerega se ne da dobiti plačanega spremstva).
Neplačan dopust zaradi izrednih družinskih razlogov	Zaposlenim se poleg pravic, ki jih določajo kolektivne ter podjetniške pogodbe, prizna tudi neplačani dopust zaradi izrednih družinskih razlogov. Družinske razloge je potrebno natančno naštet (npr. spremstvo otroka, ki je v bolnišnici in za katerega se ne da dobiti plačanega spremstva).
Fleksibilni dnevni odmori	Odmori med delovnim časom so lahko v dogovoru s sodelavci in vodjo poljubno dolgi in ob poljubni uri, da lahko zaposleni opravijo krajše zasebne obveznosti brez jemanja posebnih oblik odsotnosti z dela, s tem da se ta čas odsotnosti ustrezno nadomesti.

Vir: Zavod Ekvilib. *Certifikat DPP »Katalog ukrepov«*. Interno gradivo, 2010, str. 2–4.

b) Organizacija dela. V podjetju je potrebna organizacija dela, ki racionalizira čas, potreben za sestanke in drugo poslovno komunikacijo ter omogoča lažjo nadomestljivost (timsko delo), kar je prikazano v Tabeli 4.

Tabela 4: Organizacija dela v družini prijaznem podjetju

Organizacija dela	
Tim za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	Ustanovi se poseben tim, katerega osnovna naloga je, da njegovi člani zbirajo, obravnavajo in uvajajo nove, boljše metode dela, ki so usmerjene v usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Tim lahko prav tako deluje v sklopu kakšnega že obstoječega tima znotraj podjetja, katerega naloga je možno in smiselno razširiti v tej smeri.
Izboljšanje delovnih procesov	Pri izboljšanju delovnih procesov, ki se izvajajo v podjetju, se kot eno izmed meril izboljšav uporablja tudi »usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja«.
Nadomeščanje	Sistem nadomeščanja zaposlenim omogoča, da lahko v primeru nujnih družinskih obveznosti za krajši čas zapustijo delovno mesto in opravijo obveznosti.

se nadaljuje

nadaljevanje

Organizacija dela	
Timsko delo	Znotraj delovnih skupin se naloge porazdelijo in odločajo ne le glede na zahteve dela pač pa glede na družinske situacije posameznih članov. V delovnih skupinah obstajajo osnovna pravila, ki vključujejo tudi lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter jih spoštujejo vsi člani delovne skupine (npr. zaključevanje sestankov do 15. ure).
Ukrepi za varovanje zdravja	Zaposleni so izpostavljeni določenim tipičnim obremenitvam na delovnem mestu. Podjetje pripravi ponudbo ukrepov za njihovo zmanjševanje (npr. trening sproščanja, gibanja ali športne dejavnosti, informativni dogodki o posebnih zdravstvenih tveganjih, preventivne delavnice za zmanjšanje psihičnih obremenitev pri delu itd.). Podjetje naj pri načrtovanju dejavnosti upošteva družinsko situacijo zaposlenih oziroma jim ponudi tudi možnost sodelovanja družinskih članov.
Informiranje o večjih prihajajočih spremembah	Večje spremembe v podjetju lahko pomembno vplivajo na bistvena področja življenja zaposlenih še posebej zaposlenih z otroki (varstvo, šola, lastništvo nepremičnin). Zato je nujno pravočasno informiranje zaposlenih o prihajajočih spremembah v podjetju.
Analiza bolniških odsotnosti	Pri analiziranju bolniških odsotnosti podjetja ugotavlja, kolikšen delež bolniških odsotnosti je nastal zaradi obveznosti zaposlenih do družinskih članov. Na podlagi rezultatov podjetje poišče ukrepe za zmanjševanje odsotnosti zaposlenih z delovnega mesta.
Službene poti	Pri razporejanju službenih poti in dejavnosti izven delovnega mesta je potrebno upoštevati družinsko situacijo zaposlenih.
Možnost posvetovanj ob večjih spremembah	V primeru, da pride v podjetju do večjih sprememb, imajo zaposleni možnost izraziti svoje mnenje, tako da se o prihajajočih spremembah in mogočih drugih oblikah dela in delovnega časa pogovorijo z vodstvom podjetja, pri čemer se ne smejo zanemariti tudi potrebe po usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Vir: Zavod Ekvilib. Certifikat DPP »Katalog ukrepov«. Interno gradivo, 2010, str. 5-6.

c) Delovno mesto. Delovne organizacije ponujajo različne možnosti opravljanja dela in dejavnosti, ki zaposlenim olajšajo težave pri selitvah ali iskanju stanovanja (Tabela 5). Dobra rešitev je med drugim tudi delo od doma, predvsem zaradi fleksibilnosti, zniževanja stroškov in večje kakovosti dela. Obenem je lahko zanimivo tudi za delavce, zlasti za starše z družinskimi obveznostmi, če ponuja možnosti za večjo fleksibilnost delovnega dne.

Tabela 5: Delovna mesta zaposlenih v družini prijaznem podjetju

Delovna mesta zaposlenih	
Delo od doma	Zaposleni dela izključno od doma. Predpogoj za to je primerno opremljeno delovno mesto urejeno po vseh zakonsko predpisanih pogojih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Delovna mesta zaposlenih	
Izmenično tele-delo	Zaposleni lahko opravljajo delo izmenično v pisarni in od doma. Predpogoj za to je primerno opremljeno delovno mesto, urejeno po vseh zakonsko predpisanih pogojih.
Možnost izrednega dela doma	Podjetje zaposlenim omogoča, da del dela izjemoma opravlja doma. Pri tem je treba biti pozoren, da to ne predstavlja dodatnega dela poleg rednega delovnega časa, temveč le delo znotraj rednega delovnega časa.
Finančna in tehnična podpora delovnih mest doma	Podjetje prevzame stroške opreme delovnih mest za delo na domu ter nudi uporabo službenih prenosnih računalnikov, mobilnih telefonov in druge tehnične opreme, ki jo zaposleni potrebuje za delo na domu.

Vir: Zavod Ekvilib. *Certifikat DPP »Katalog ukrepov«. Interno gradivo, 2010, str. 7.*

d) Politika informiranja in komuniciranja. Podjetje želi znotraj organizacije oblikovati usklajeno informiranje in komuniciranje o zadevah, ki se tičejo podjetja in njegovih zaposlenih, s čimer prispeva k večjemu vedenju zaposlenih o aktualnih odločitvah podjetja in k podrobnejši seznanitvi ljudi z njihovimi pravicami, ugodnostmi in podobno (Tabela 6).

Tabela 6: Politika informiranja in komuniciranja zaposlenih v družini prijaznem podjetju

Politika informiranja in komuniciranja zaposlenih	
Komuniciranje z zaposlenimi in zunanjo javnostjo	S pomočjo obstoječih ali novih komunikacijskih orodij se zaposlenim predstavi aktualne in sprejete ukrepe za usklajevanje dela in družine, obravnava se vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, razpravlja o tipičnih problemih, s katerimi se soočajo zaposleni. Podjetje prav tako obravnava vse dejavnosti s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja z zunanjimi deležniki. Odnosi z javnostjo zajemajo vse tiste dejavnosti, s katerimi podjetje komunicira z zunanjimi deležniki. DPP je predstavljeno kot sestavni del organizacijske kulture.
Raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine	Med zaposlenimi se z intervjuji ali vprašalniki zbira informacije o zadovoljstvu, predlogih izboljšav in željah glede ukrepov za usklajevanja dela in družine.
Brošure	Podjetje pripravi samostojno brošuro, v kateri predstavi ukrepe, ki podpirajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.
Delovna srečanja/zbori zaposlenih	Na delovnih srečanjih lahko zaposleni postavljajo vprašanja, opozorijo na težave in predlagajo rešitve v zvezi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Ta tema je stalna točka dnevnega reda na teh srečanjih.
Posredovanje informacij odsotnim sodelavcem	Zaposleni so v času odsotnosti še naprej vključeni v interno komuniciranje.
Zabava/izlet za zaposlene	Zabave in/ali izleti za zaposlene so organizirani tako, da se jim lahko pridružijo tudi družinski člani.

se nadaljuje

nadaljevanje

Politika informiranja in komuniciranja zaposlenih	
Dan odprtih vrat	Podjetje organizira dogodek Dan odprtih vrat, na katerega so povabjeni svojci zaposlenih, za katere so pripravljene posebne ponudbe (npr. posebna vodstva, animacije ipd.) ter predstavljeni ukrepi za lažje usklajevanje delovnih obveznosti in zasebnega življenja.
Pooblaščenec/-ka za vprašanja usklajevanja poklica in družine	Podjetje določi kontaktno osebo, ki je odgovorna za vsa vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter hkrati predstavlja zastopnika interesov zaposlenih z družinskimi obveznostmi v odnosu do podjetja. Pooblaščenec lahko da tudi pobudo za ustanovitev delovne skupine, ki jo zastopa zaposleni na različnih položajih. Namen te skupine je obravnava konkretnih zadev s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.
Pooblaščenec za vprašanje enakih možnosti	Pooblaščenec za vprašanja enakih možnosti obravnava vse s spolom povezane privilegije ali prikrajšanja in predlaga rešitve. Predstavlja kontinuirano delo v podjetju na področju razbijanja stereotipov in boja proti kakršnikoli obliki diskriminacije na delovnem mestu.

Vir: Zavod Ekvilib. Certifikat DPP »Katalog ukrepov«. Interno gradivo, 2010, str. 8–9.

e) Veščine vodstva. Podjetja so se zavezala k integriranju načel naklonjenosti družini in enakopravne obravnave žensk in moških v osnovne principe vodenja in filozofije poslovanja. Tabela 7 nam prikazuje veščine vodstva: podjetja bodo začela z izobraževanjem vodij, vodilni bodo delovali kot vzor usklajevanja družine in dela, podjetja pa bodo investirala tudi v razvoj socialnih veščin vodij.

Tabela 7: Vodstvo v družini prijaznem podjetju

Vodstvo	
Ocenjevanje vodij s strani podrejenih	Zaposleni ocenjujejo svoje vodje. Ocena vključuje tudi odnos usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.
Filozofija /načela vodenja	Pri vodenju se upoštevajo naslednja načela/filozofija vodenja: - naklonjenost družini in enakopravna obravnava žensk in moških predstavljata osnovna elementa načel vodenja, ki ju podjetje upošteva v okviru celotne filozofije poslovanja ter sta zapisana v vrednotah oziroma strategiji ravnanja z ljudmi pri strategiji; - vodenje se razume kot storitev za sodelavce in sodelavke. Način vodenja upošteva interese sodelavcev pri čemer upošteva tudi usklajevanje poklicnih in zasebnih obveznosti; - vodilni v podjetju s svojim vedenjem podpirajo družini naklonjeno kadrovsko politiko in tudi sami živijo na način, ki ponazarja združljivost poklica in družine; - vodilni v podjetju delujejo kot posredniki med zahtevami podjetja in zasebnimi potrebami zaposlenih. Interese podjetja in zaposlenih poskušajo produktivno usklajevati.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vodstvo	
Izobraževanje za vodilne	Podjetje organizira izobraževanja za vodje, na katerih se opredeli pomen pozitivnega odnosa do usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter informira o sprejetih ukrepih družini prijazne politike.
Vodstvo in socialne veščine	Pri izbiri kadrov za vodilne položaje in napredovanju, podjetje upošteva osebne značilnosti ter socialne veščine kandidata, kot so na primer sposobnost komuniciranja in sprejemanja kritike, pripravljenost reševanja konfliktov, zavedanje odgovornosti in pozitiven odnos do usklajevanja poklicnih in zasebnih obveznosti.
Razvoj socialnih veščin	Vodilni v podjetjih se na seminarjih v okviru nadaljnjega izobraževanja ali neformalno preko razgovorov z zaposlenimi učijo tako imenovanih socialnih veščin. Ena od tem je tudi razumevanje problematike usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.
Celostna ocena (180°/360° povratna informacija)	Celostna ocena predstavlja najbolj celovito obliko ocenjevanja vodilnih: v oceno so vključena mnenja vseh sodelavcev in neposredno vpletenih ali prizadetih. Ta ocena vključuje tudi odnos vodij do usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Vir: Zavod Ekvilib. *Certifikat DPP »Katalog ukrepov«. Interno gradivo, 2010, str. 10-11.*

f) Razvoj kadrov. Na področju razvoja kadrov bodo podjetja uvedla ukrepe: vključevanje dalj časa odsotnih sodelavcev v aktivnosti izobraževanja, načrte ponovnega vključevanja zaposlenih po daljši odsotnosti, spodbujanje žensk na delovnem mestu, spodbujanje in podpora aktivnemu očetovstvu, priprava individualnih načrtov kariernega razvoja in omogočanje opravljanja počitniškega dela svojcem zaposlenih (Tabela 8).

Tabela 8: Razvoj kadrov v družini prijaznem podjetju

Razvoj kadrov	
Načrtovanje in izvedba programov nadaljnjega izobraževanja	Pri načrtovanju in izvedbi programov nadaljnjega izobraževanja je treba nameniti pozornost usklajevanju izobraževanj z družinskimi obveznostmi zaposlenih.
Ukrepi nadaljnjega izobraževanja z organizacijo otroškega varstva	Ukrepi nadaljnjega izobraževanja vključujejo tudi organizacijo otroškega varstva, če se za to pojavi potreba.
Individualni načrti kariernega razvoja	Pri pripravi individualnih načrtov kariernega razvoja zaposlenih podjetje upošteva potek posamičnih življenjskih faz ter pri tem vključuje tudi vidike usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.
Spodbujanje žensk	Ženske so deležne posebne spodbude za sodelovanje v ukrepih nadaljnjega izobraževanja, upoštevaje družinske obveznosti.
Interno usposabljanje ob povratku	Ob vrnitvi po daljši odsotnosti se zaposleni vključijo v fazo internega informiranja in usposabljanja, ki je lahko individualno prilagojena s specifičnimi strokovnimi moduli.

se nadaljuje

nadaljevanje

Razvoj kadrov	
Načrt ponovnega vključevanja	Pred povratkom na delo se zaposleni posvetuje z nadrejenim o možnih načinih vključevanja v delo in skupaj z njim izdela načrt vsebinskega vključevanja v delo (uvajanje na staro delovno mesto, pridobivanje znanja o spremembah, načrt za spremembo delovnega področja) ter reši vprašanja, ki se nanašajo na usklajevanja poklica in družine.
Načrt obsega delovnega časa	Pred povratkom na delovno mesto (vsaj en mesec) kadrovska služba ali nadrejeni delavec predstavi možnosti prilagajanja delovnega časa in se z njim dogovori o možnosti za skrajšani delovni čas ter trajanje le-tega.
Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti	Daljša odsotnost (porodniški dopust, dopust za nego, bolniška) lahko pomembno vpliva na ponovno vključevanje v delovno okolje in nadaljnje delo. Zato je potrebno izpeljati določene dejavnosti, ki bodo zaposlenemu omogočile karseda prijazno ponovno vključevanje v delovno okolje.
Ohranjanje stikov	Podjetje zaposlenim omogoči, da se med daljšo odsotnostjo z delovnega mesta informirajo o aktualnem dogajanju na delovnem mestu (interni časopis, dostop do delov intraneta, ohranjanje službene elektronske pošte, vključitev v interno komuniciranje itd).
Podpora očetovskemu dopustu	Podjetje podpira očete, da poleg 15-dnevnega plačanega dopusta izkoristijo tudi 75 dni neplačanega dopusta ter jim prispeva del plače za to obdobje.
Družinske obveznosti ter delo s skrajšanim delovnim časom niso razlog za zavrnitev ali nenapredovanje zaposlenega	Pri zaposlovanju ali napredovanju zaposlenega so odločilne le njegove kvalifikacije. Družinske obveznosti ali želja za delo s skrajšanim delovnim časom ne vplivajo na kadrovske odločitve.
Korporativno prostovoljstvo	Znotraj prostovoljskih dejavnosti se posameznik uči ali pogloblja pomembne socialne veščine. Podjetje spodbuja svoje zaposlene, da se udeležijo prostovoljnih dejavnosti zunaj podjetja. V ta namen lahko podjetje dodeli zaposlenemu določeno število plačanih ur/dni. Podjetje lahko za svoje zaposlene samo organizira prostovoljne dejavnosti zunaj podjetja v okviru delovnega časa. Podjetje se lahko na pobudo svojih zaposlenih samo aktivno udeleži prostovoljnih dejavnosti, ki potekajo v njihovem neposrednem ali širšem okolju.
Opravljanje pomožnih dejavnosti za svojce zaposlenih	Opravljanje (redkih) pomožnih dejavnosti, npr. kot nadomeščanje v času dopustov, podjetje prednostno ponudi svojcem zaposlenih, ob upoštevanju da so za takšno delo primerno usposobljeni.
Oglaševanje enakih možnosti	Pri oglasih za zaposlitev podjetje uporablja dikcijo: »Zaposluje po načelu nediskriminatornosti in enakih možnosti.«

Vir: Zavod Ekvilib. Certifikat DPP »Katalog ukrepov«. Interno gradivo, 2010, str. 12–14.

g) Struktura plačila in nagrajevani dosežki. Na področju strukture plačila in nagrajevanih dosežkov so se podjetja odločila za določanje višine letnega regresa zaposlenega na podlagi družinskega statusa. Nekatera podjetja bodo za zaposlene oblikovala posebno ponudbo za počitnice in prosti čas. Dejavnosti na tem področju nam prikazuje Tabela 9.

Tabela 9: Struktura plačila in nagrajevani dosežki v družini prijaznem podjetju

Struktura plačila in nagrajevani dosežki	
Nadomestilo za varstvo	Podjetje prevzame stroške varstva otrok v primeru izredne potrebe, ob delu izven rednega delovnega časa (službene poti, nadomeščanje zaradi bolezni sodelavca ipd).
Obdaritev novorojenca	Vsakega novorojenca zaposlenih se obdari.
Posojila in finančna pomoč	Podjetje svojim zaposlenim nudi ugodna posojila oziroma prehodno finančno pomoč, vezano na socialne ali družinske razmere.
Izobraževanje za starše/partnerje	Podjetje lahko za zaposlene, ki so starši ali v partnerskem odnosu organizira izobraževanje za pridobivanje novih znanj in veščin za bolj kakovostno vzgojo otrok in/ali gojenje partnerskih odnosov.
Ponudba za prosti čas	Zaposleni in njihovi svojci imajo prost dostop ali dostop s popustom do športnih ali priložnostnih dejavnosti.
Letni regres	Višina regresa je poleg zakonske višine lahko odvisna od števila otrok.
Štipendije za otroke zaposlenih	S podeljevanjem štipendij otrokom zaposlenih podjetje ne le finančno razbremenjuje gospodinjstvo zaposlenih, temveč tudi investira v lastno prihodnost. Pri tem mora podjetje upoštevati načelo nediskriminatornosti, tako da je družinski status lahko le dodatno merilo za izbiro štipendista/ke.
Psihološko svetovanje in pomoč	Podjetje organizira za zaposlene anonimno zunanjo strokovno pomoč npr. v primerih psihičnih/psiholoških težav, odvisnosti ali težav v partnerskem odnosu, prav tako lahko nudiskupinsko psihološko pomoč za zaposlene, katerih narava dela je lahko zelo stresna ali pa jih do tovrstne pomoči pripeljejo dogodki (npr. nesreča na delovnem mestu). V primeru družinskih zadev lahko ponudbo koristijo tudi svojci zaposlenih.

Vir: Zavod Ekvilib. Certifikat DPP »Katalog ukrepov«. Interno gradivo, 2010, str. 15–16.

h) Storitve za družine. Starši se nenehno srečujejo s težavo, kam z otroki med počitnicami. Tabela 10 kaže, kaj so podjetja organizirala v ta namen. Med počitnicami bodo organizirala varstvo z možnostjo dodatnih dejavnosti za otroke zaposlenih. S tem bodo starše razbremenila in jim hkrati omogočila enostavnejše vključevanje otrok v zunajšolske dejavnosti in manjše breme ob vsakih počitnicah.

Tabela 10: Storitve za družine v družini prijaznem podjetju

Storitve za družine	
Vrtec v podjetju	Podjetje ima lasten vrtec za otroke zaposlenih. Vrtec se nahaja v poslovnih prostorih ali v njihovi bližini.
Varstvo otrok v sodelovanju z drugimi podjetji/ustanovami	Podjetje skupaj z drugimi podjetji (partnerji) (so)financira skupno varstvo otrok. Varstvo otrok je lahko dostopno, obratovalne ure so prilagojene delovnemu času partnerjev.

se nadaljuje

nadaljevanje

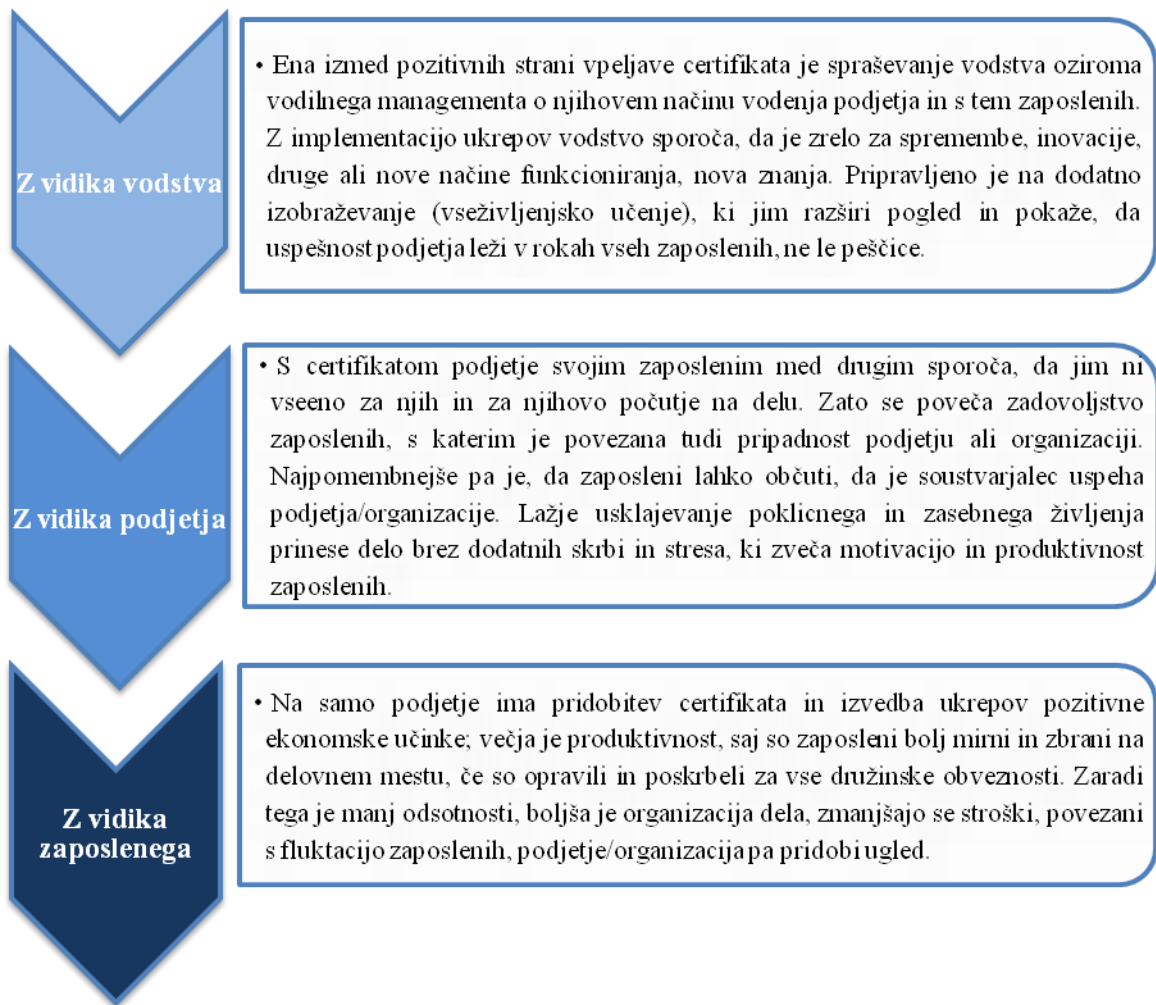
Storitve za družine	
Podaljšano delovanje varstva otrok	V primeru potrebe po podaljšanem varstvu podjetje sodeluje z lokalno ustanovo. Skupaj določijo časovni okvir podaljšanega varstva, za dodatno storitev lokalna ustanova prejme nadomestilo.
Soba za otroke in starše	Za kratkoročno varstvo v nujnih primerih imajo zaposleni na voljo posebno sobo, ki je opremljena tako za delo zaposlenih kot za igranje otrok.
Igralnica	V poslovnih prostorih ali posamičnih (večjih) pisarnah so urejeni varovani in nadzorovani igralni kotički za otroke.
Otroci v podjetju	V izrednih primerih smejo zaposleni otroke (kratkoročno) pripeljati na delo.
Previjalne mize, sobe za dojenje	Za zaposlene z najmlajšimi otroki je na voljo prostor, v katerem je mogoče nemoteno dojiti ali previti otroka.
Počitniške ponudbe	Med šolskimi počitnicami so otroci zaposlenih v pedagoško usposobljenem varstvu, za kar so na razpolago prostori v podjetju ali neposredni bližini.
Varstvo šolskih otrok	Z začetkom šolanja pride do kakovostnega preskoka v varstvenih potrebah otroka. Podjetje spodbuja in organizira preživljanje prostega časa v sodelovanju z zunanjo ustanovo (npr. tabori, dnevno varstvo)..
Novoletno obdarovanje otrok	Podjetje organizira novoletno obdarovanje otrok zaposlenih.
Prostor za sproščanje	Zaposleni imajo na voljo prostor za sproščanje, kjer se lahko za kratek čas oddahnejo. Prostor je še posebej namenjen nosečnicam oziroma vsem, ki potrebujejo krajši počitek zaradi zdravstvenih težav.

Vir: Zavod Ekvilib. Certifikat DPP »Katalog ukrepov«. Interno gradivo, 2010, str. 17–18.

2.4 Učinki implementacije politike certifikata Družini prijazno podjetje

Implementacija politike certifikata DPP je rešitev, od katere imata korist tako zaposleni kot tudi delodajalec. Zaposleni v podjetjih z družini prijazno politiko so bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo poklicno in zasebno življenje. Manj so izpostavljeni stresu, izgorevanju in depresiji, zato je pri njih manj psihosomatskih bolezni. Zaradi manjše konfliktnosti med poklicnim in zasebnim življenjem je kakovost njihovega poklicnega in zasebnega življenja večja. To pripomore tudi h kakovosti življenja njihovih družin. Slika 9 predstavlja učinke implementacije politike certifikata DPP z vidika vodstva, podjetja ter zaposlenega (Knaflič, Svetina Nabergoj, Pahor, 2010).

Slika 9: Učinki implementacije politike certifikata Družini prijazno podjetje



Vir: Ekvilib Inštitut, 2010.

3 KARIERNI MODEL KALEJDOSKOP

3.1 Pojem Karierni model Kalejdoskop

Minili so časi, ko bi večina želela splezati na vrh službene lestvice. Veliko posameznikov raje izbira raznolike karierne poti, ki se spreminjajo, rastejo skupaj z življenjskimi potrebami. Zaposleni na primer prekinejo s službo zaradi družinskih obveznosti ali zaradi želje po osebnem napredku. V veliki meri posamezniki prevzemajo nadzor nad lastno kariero, tako da sledijo lastni definiciji uspeha in se ne ozirajo več toliko na merila, ki so veljala v preteklosti, kot so plača in razna napredovanja. Kariero Kalejdoskop lahko tako opišemo kot kariero, ki jo izoblikujejo zaposleni sami in temelji na njihovih vrednotah ter življenjskih odločitvah. Podobno Kalejdoskopu so kariere teh posameznikov dinamične in vedno v pogonu. Ko pride do sprememb v življenju zaposlenih, oni sami prilagodijo tok svojih delovnih obveznosti življenju, namesto da bi sledili zahtevam/normam podjetja, kot

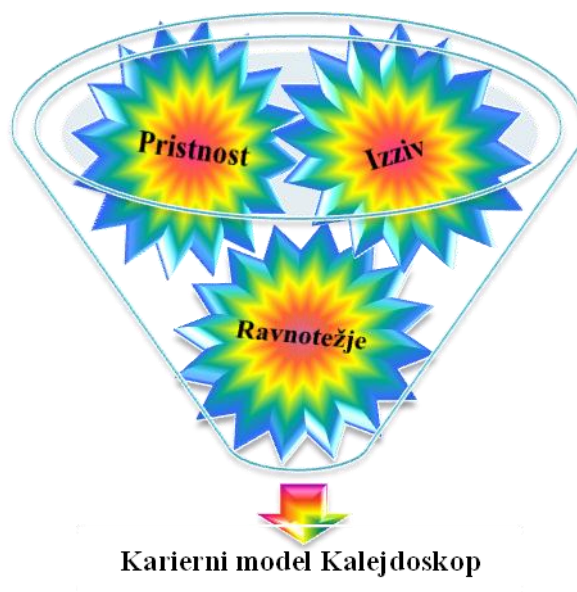
je bilo to v navadi v preteklosti. KMK je rezultat petletne raziskave o prepletanju odločitev novodobnih delavcev glede kariere, družine in ostalih izven službenih dejavnikov.

Nekatera podjetja so že na novo definirala potek dela tako zaradi napredka v tehnologiji kot zaradi novih prioritet zaposlenih glede razmerja družina: delo, želje po osebnem napredku in večjem prispevku družbi. Vedno večje število podjetij dovoljuje svojim zaposlenim delo s polovičnim delovnim časom, polovično na dveh delovnih mestih ali jim preskrbijo potrebno tehnologijo, da lahko delo opravijo od doma.

Tako kot Kalejdoskop vsebuje tri ogledala, da ustvari neskončno število vzorcev, tako potrebuje KMK tri »ogledala« oziroma parametre (Slika 10), ki se prepletajo v življenju posameznikov na različne načine in odsevajo unikatne vzorce njihovih karier. Vsak od teh parametrov, odločilnih vprašanj, deluje kot dejaven kažipot za usmerjanje v karieri. Določeni parametri seveda prevladujejo v različnih življenjskih obdobjih glede na potrebe zaposlenih; takrat postanejo odločilni dejavniki pri odločitvah ostati ali zapustiti neko delovno mesto. Če je pri zaposlenem, na primer povišana potreba po denarju, potem so delovne obveznosti v ospredju. Če zaposleni potrebuje več družinskega sobivanja, potem nastopijo prilagoditve, ki bolje izpolnjujejo družinske vrednote. V primeru, da sta oba gornja dejavnika manj dejavna, se lahko posameznik vpraša, ali živi smiselno življenje; s tem postane bolj refleksiven in poduhovljen ter osredotočen na svoje potrebe (Baruch, 2007).

3.2 Parametri Kariernega modela Kalejdoskop

Slika 10: Karierni model Kalejdoskop



Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 297.

3.2.1 Pristnost

Pristnost je parameter, ki opisuje človekovo iskrenost in zmožnost biti odkrit do samega sebe, poznati lastne zmožnosti in omejitve ter se odzivati glede na skupek najboljših možnih odločitev. Potreba po pristnosti je strmenje k odkritju lastnega notranjega glasu. Za nekatere posameznike, ki so sodelovali v raziskavi, je pristnost prevzela obliko umetniških ali drugih prostočasnih podvigov, v katere se je posameznik pognal, ne glede na čas in energijo, ki sta bila vanje vložena. Za druge je ta dejavnik pomenil slediti samemu sebi pri delu, biti prepričan v svoje znanje oziroma obliko vodenja. Za tretje se je izražalo v dolgoročno izpolnjenih sanjah glede uspešne vzgoje otrok, zadovoljujočega mesečnega zaslužka, ki so se zaokrožile s popolno upokojitvijo. Pristnost je v veliki meri sožitje med posameznikovimi lastnimi vrednotami in njegovimi izvršenimi dejanji. Ko je tekmovalnost odstranjena kot razlog posameznikovega nazadovanja, je pristnost tista, ki vodi naša početja (Sullivan, Forret, Carraher & Mainiero, 2009).

3.2.2 Ravnotežje

Potreba po ravnotežju, definirana kot usmerjanje življenjskih dejavnikov v stanje ravnotežja, je bila sveti gral za večino žensk. Čeprav si ženske želijo uspešnih in spodbudnih delovnih okoliščin, bo vseeno potreba po ravnotežju prehitela različne želje po višjih delovnih dosežkih. Pogosto imenovano sredstvo za vzpostavljanje ravnotežja v posameznikovem življenju je iskanje zaposlitve bližje domu, da bi lažje pomagali otrokom ali starejšim sorodnikom. Drugi primer, da bi dosegle ravnotežje, so ženske navedle otroke kot razlog za opustitev službe. Ravnotežje spodbuja težnjo po povezanosti pri zaposlenih v času, ko jim zahteve dela kradejo dragocene trenutke, ki bi jih drugače preživeli v krogu družine ali pa se posvetili sebi. Sredi svoje kariere se je veliko žensk odločilo za spremembo, predvsem zato, ker so sledile potrebi po ravnotežju, kar je v večini pomenilo manj zaposlitve in več družinskih trenutkov. Za moške se je potreba po ravnotežju okrepila v njihovem poznejšem obdobju, potem ko so že dosegli cilje v karieri (Sullivan et al., 2009).

3.2.3 Izziv

Ta parameter odseva potrebo po učenju, rasti in iskanju spodbudnega dela. Veliko anketirancev je navedlo kot pogonsko silo svoje kariere naslednje dejavnike: izziv odkrivanja novih izdelkov; načrtovati nov podjetniški podvig; sodelovati pri obsežnejšem projektu; zavzemati se za neko dobro ali prispevati k spremembam v podjetju. Izziv je tista napetost, ki prispeva k delovnim dosežkom. Ko so zaposleni dovolj motivirani na delovnem mestu, jim ni odveč vložiti nekaj dodatnih ur, da bo le delo uspešno opravljeno. Izziv izvira iz temeljnega vira ustvarjalnosti in pogona, ki je v vsakem posamezniku in nas vodi k doseganju višjih ciljev. Izziv je lahko mogočen motivator. Za nekatere je potrditev tega, kar so, ali pot učenja in rasti. Za druge je način pridobitve osnove potrebnih znanj.

Iz opravljene ankete je razvidno, da je za večino tako moških kot žensk potreba po izzivu prisotna takoj na začetku njihove kariere, preden jih prevzamejo družinske obveznosti. Nekatera podjetja so, k sreči, že priznala pomembnost vseh treh parametrov, potrebe po pristnosti, ravnotežju in izzivu; ter pripisujejo nadpovprečne rezultate zaposlenih ravno zaradi spodbujanja dopolnjevanja vseh treh potreb (Sullivan et al., 2009).

3.3 Karierni model Kalejdoskop kot odgovor sedanjim družbenim potrebam

KMK ponuja podjetjem paleto možnosti, da zaposleni zadovoljijo potrebe po pristnosti, ravnotežju in izzivu tekom njihovega življenja. KMK opaža, da je lahko zasebno življenje včasih ovira v delovnem okolju, ampak z vključevanjem vseh treh parametrov v smiselni karierni načrt, ki priznava realnost zaposlenega, lahko podjetja ustvarijo zaposlenim zadovoljujoče delovne pogoje, s tem obdržijo in motivirajo talentirano delovno silo še za mnoga leta.

Raziskava nas je privedla do dveh pomembnih opozoril, če želimo ustvariti uspešne delovno življenjske programe. Prvič, vodilni v podjetjih morajo biti resnično predani tem programom in jih ne smejo izkoriščati za lastno prepoznavnost. Če podjetja uvajajo te programe, a hkrati ustvarjajo sovražno neprijazno okolje, ki naredi delovanje teh programov nesprejemljivo, potem se program prej ali slej izjalovi in ne prinese pričakovanih rezultatov. Na primer moški, ki verjamejo, da bodo v službi deležni posmeha, če koristijo očetovski dopust, ali da bo takšna odsotnost z dela ovirala njihovo napredovanje, potem ne bodo koristili družini prijaznih ugodnosti. Zaposleni morajo čutiti, da njihovi sodelavci oziroma celotno delovno okolje spoštuje njihove osebne odločitve o pomembnosti življenja izven le-tega. Idejo, da imajo zaposleni polna in bogata življenja izven pisarne in da zaradi teh izkušenj bolje delajo, morajo nadrejeno podpreti in jo vpeti v strategijo podjetja. Poleg tega je treba vedeti, da je ustvarjanje delovno življenjskih programov le začetek. Raziskava je namreč pokazala, da se ženske odločajo o svoji karieri na podlagi kompleksnih in med seboj povezanih dejavnikov ter da je ravnotežje le ena od potreb, ki so odločilne. Ženske želijo ravnotežje, a to mora sodelovati s smiselnim, motivacijskim delom ter možnostjo napredka. Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ne more biti izolirano od strategije podjetja niti kulture njegovih zaposlenih. Delovno življenjski programi morajo biti del vpetega delovnega sistema. Odpraviti je treba razlike med plačami glede na spol, razvrstitve tako imenovanih ženskih in moških poklicev ter možnosti dokazovanja le nekaterih (Sullivan et al., 2009).

Da bi neko podjetje resnično zaživelo kot družini prijazno delovno okolje, morajo managerji upoštevati tri omenjene parametre (izziv, ravnotežje in pristnost) zaposlenih ter jim nuditi izpolnitev le-teh. Današnja delovna sila se zelo hitro spreminja, tako da se mora z njo razvijati sistem različnih ugodnosti, če želi podjetje ostati privlačno novodobni

delovni sili. Če zaposleni ne morejo biti pristni na delovnem mestu ter morajo zanikati povezave z družino, prijatelji in družbo, potem postane njihovo podjetje nič drugega kot prostor za vir njihovega dohodka.

3.3.1 Družinski vidik Kariernega modela Kalejdoskop

3.3.1.1 Vloga ženske

Če povzamemo po KMK, je vsak od parametrov – pristnost, ravnotežje in izziv – nekakšen kažipot v karieri žensk. Ugotovljeno je bilo, da so imele nekatere težave prednost v različnih življenjskih obdobjih, in so tako postale merila, glede na katera so ženske odločale o svoji karieri. Preostale težave so bile kljub pomembnosti postavljene na stran. Večina žensk potrebuje parameter izziva že zgodaj v svoji karieri, kajti to je čas, ko so ženske ambiciozne, želijo pustiti pečat in razviti določene sposobnosti in zmožnosti. V zgodnji karieri so navadno skrbi o pristnosti in ravnotežju postavljene na stranski tir, vendar dobijo večjo vrednost pozneje. Na primer, ženska lahko sprejme delovni položaj z večjo odgovornostjo, ker ji je morda v tistem obdobju izziv kot parameter, po katerem se ravna, in sta ravnotežje in pristnost razmeroma nepomembna.

V srednjem obdobju kariere je razvidno, da ženskam največ pomeni ravnotežje. Ni pomembno, ali je ženska poročena in ima otroke ali je samska. Ženske z družinami so zaskrbljene zaradi ustvarjanja ravnotežja, kjer bi bile na prvem mestu potrebe družine. Pri samskih ženskah bi prioriteto morda predstavljala skrb za ostarele starše, pomoč pri vzgoji nečakov in nečakinj ali iskanje idealnega partnerja. Prilagoditve kariere žensk se navadno kažejo v spremembi fleksibilnega delovnega časa. Potreba in želja po pristnosti, po odkritosti do samega sebe, po tem, da sebe postavimo na prvo mesto, je prevladala pred željami po drugih rečeh (Baruch, 2007). Opazno je, da se v poznem kariernem obdobju ženske sicer zanimajo tudi za izzive, vendar na drugačen način, v svojih lastnih okvirjih in te odločitve vedno nosijo določeno težo in pomen. Težava z iskanjem ravnotežja je tako poniknila v ozadje.

Za večino žensk se je bilo z izzivi, ambicijami in napredovanjem najlažje spopadati v zgodnji fazi kariere. Kmalu zatem se priključijo tudi drugi vidiki življenja, kot so zakon, otroci in druge odgovornosti. Težave z ustvarjanjem ravnotežja se tako pojavijo ravno proti koncu zgodnje faze kariere, ki je hkrati idealna za napredovanja in možnost večje odgovornosti na delovnem mestu. Poročena ženska je v poznejših letih še razmišljala o sprejetih odločitvah in glede na to, da je bila na splošno manj obremenjena z drugimi vrstami odgovornosti, se je osredotočila na lastne potrebe.

Pojavila se je želja po pristnosti, želja po zastavljanju višjih ciljev, po prostem času in samozaposlitvi. To imenujemo C-BA oziroma **beta vzorec**. Ta vzorec poganja fleksibilnost, vendar so še vedno prisotni določeni aktivni vidiki KMK. To je tudi vzorec,

ki je zaznamoval večino žensk. Slika 11 prikazuje karakteristike beta KMK vzorca. Ta na prvo mesto v zgodnji karieri postavlja izzive.

Slika 11: Karierni model Kalejdoskop vzorec za ženske, beta profil (velja za večino žensk, še posebej za poročene z otroki)



Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 132.

Kot je razvidno s Slike 11, v srednjem obdobju kariere »potisni in povleci« dejavniki hkrati izvajajo nekakšen pritisk na kariere žensk, ko ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ni izvedljivo, zapustijo delovno okolje in se posvetijo samo zasebnemu življenju. Končno v pozni karieri težave z ravnotežjem nekako izginejo in pojavi se močna potreba po pristnosti (Baruch, 2007).

Beta KMK, ki je značilen predvsem za ženske – izziv, ravnotežje in pristnost – je plod prilagoditev in kompromisov, ki so jih te ženske morale izvesti med vključevanjem svojih razmerij v kariero. Parametri, s katerimi se ukvarjamo so tako izmenjavali vrhunec in padec v življenjskem ciklu. Vsi so ostali aktivni, le pomembnost oziroma prioriteta se je spreminjala. Le eden je bil v določenem obdobju v ospredju, se nato pomaknil v ozadje in se znova vrnil. Tudi drugi raziskovalci, ki so se ukvarjali s tem, so prišli do podobnih ugotovitev. Raziskave, ki so jih opravili drugi znanstveniki, prav tako podpirajo ženski

vzorec KMK. Na primer raziskava, ki jo je opravil Center for Creative Leadership (CCL), je pod drobnogled vzela 61 žensk na pomembnih in zahtevnih položajih. Ugotovili so, da so ženske v poznih dvajsetih in zgodnjih tridesetih predvsem osredotočene na dejavnost na prevzemanje pobude. Med 34. in 40. letom se osredotočajo na celost in povezovanje. Koncept pristnosti je pri teh ženskah začel prevladovati med 41. in 45. letom. Mešanica prevzemanja pobude in pristnosti je prevladovala med 45. in 50. letom, iskanje odgovorov in potreba po jasnosti pa sta se pojavila po 50. letu (Baruch, 2007).

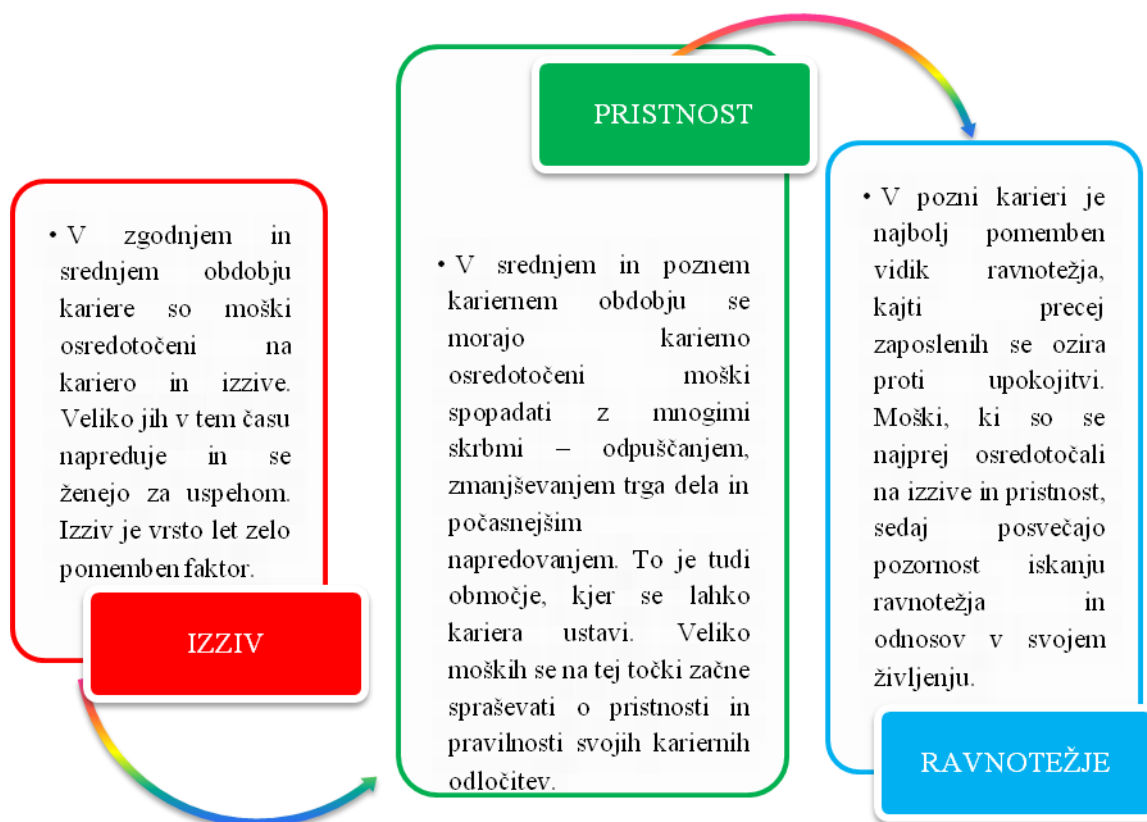
V drugi študiji je sodelovalo 38 uspešnih poslovnih žensk v srednjih letih. V retrospektivi so te ženske ocenile svoje prioritete v življenju. Strinjale so se, da se morajo za naslednje desetletje svojega življenja dobro pripraviti, kajti družinske, poslovne in osebno prioritete bodo najverjetneje drugačne. Raziskave, ki temeljijo na preučevanju literature, povezane z delom in družino, prav tako podpirajo prehode in zamenjave, ki jih narekuje tudi kalejdoskopski model. Ko se ljudje starajo, so vse manj pripravljeni na odrekanje zaposlitvi zavrlo družine in navadno so pri ženskah vplivi družinskih konfliktov na kariero močnejši.

3.3.1.2 Vloga moškega

Medtem ko se beta vzorec bolj osredotoča na osebne vrednote, spreminjanje življenjskih slogov in družinsko življenje, se alfa vzorec osredotoča predvsem na kariero in je precej bolj linearen. Ta vzorec je idealen za opisovanje karier moških. Čeprav so bile prejšnje raziskave, ki so temeljile na spolu, osredotočene predvsem na hierarhijo, neodvisno delovanje in osredotočenost na cilje, se kaže da tovrstne določitve niso tako zelo enodimenzionalne. Raziskave so pokazale, da moški razmerja veliko bolj cenijo, ko jim enkrat uspe v karieri. Njihovi portfelji KMK so pokazali drugačen vzorec kot ženski (Baruch, 2007).

Kariere moških imajo linearne vzorce. Najprej izzivi, nato skrbi zaradi jaza, kasneje pa osredotočenost na ravnotežje in druge. Vzorec pri moških je bil tako bolj enostaven in linearen kot pri ženskah. Na splošno so moški delovne izzive obravnavali kot zelo pomembne in vseobsegajoče pokazatelje uspešnosti njihovih življenj. Za tiste moške, ki so preživljali družino, je bil napredek pri delu barometer uspeha. Na neki točki v življenju moški obstanejo na določeni stopnji. Tu je ena od pomanjkljivosti linearne kariere, ki prikazuje, da niso vsi ustvarjeni za uspeh. Potreba po pristnosti je tista, ki išče prepoznavanje in spoštovanje in hoče prispevati h končnemu rezultatu ter vplivati na druge. Ko so ti cilji vsi doseženi, moški pogosto zelo odkrito cenijo čas, ki ga lahko preživijo z družino. Temu pravimo C-AB, oziroma **alfa vzorec** (Slika 12). Za razliko od ženskega je ta vzorec precej bolj linearen in zaporeden, ženski pa bolj sočasen oziroma hkratni.

Slika 12: Karierni model Kalejdoskop vzorec za moške, alfa profil



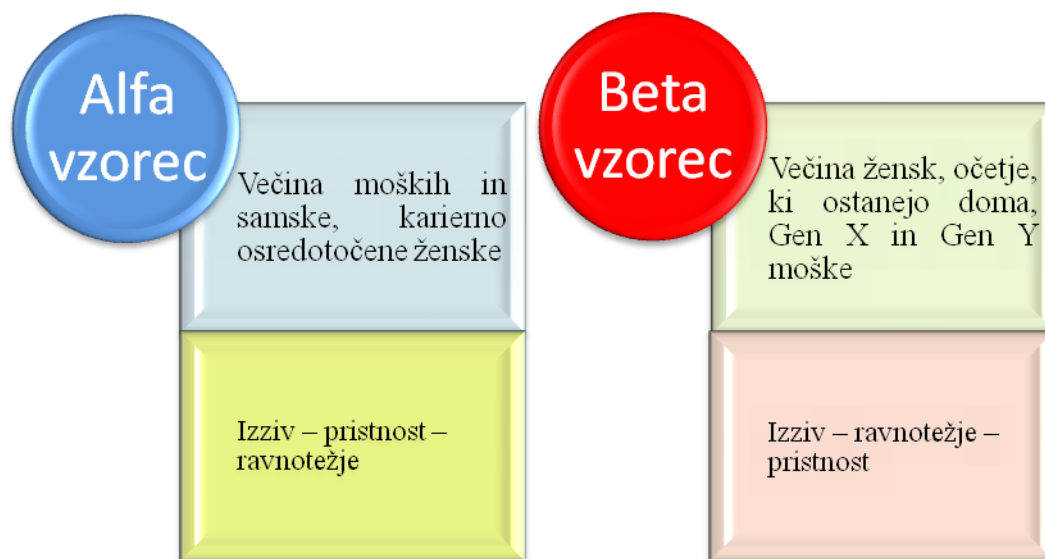
Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, *The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*, 2006, str. 136.

Slika 12 prikazuje, da so kariere moških precej bolj zaporedne kot kariere žensk, čeprav tudi moške skrbijo ravnotežje. Tistim moški, ki preživljajo družino, to predstavlja kar velik pritisk. Veliko moških tudi v raziskavah potrjuje to tezo. Sprva se bolj osredotočajo na kariero, vendar sčasoma začnejo ceniti tudi osebne odnose. Opazno je, da je pomembnost ravnotežja začela rasti nekje v srednjem kariernem obdobju ter se še okrepila v poznem kariernem obdobju. Ta razlika, postavljena v perspektivo glede na ženske in glede na časovno umeščenost, kaže popolno nasprotje med moškimi in ženskami. Seveda tudi moški cenijo družino, vendar se to drugače kaže. Moški na poseben način žrtvujejo sebe v moškem tipu linearne kariere, zato da imajo njihove družine vse materialne dobrine. Tako lahko zaključimo, da moški nadvse cenijo družino in fleksibilnost, vendar v drugačnih časovnih obdobjih kot ženske (Slika 13).

Alfa KMK vzorec – izziv, pristnost, nato ravnotežje – predstavlja kariero nekoga, ki je zelo osredotočen na kariero. Zaradi »prisilnega jopiča«, v katerem moškega drži kariera, večina moških odkrije veselje, ki mu ga nudijo družina in prijatelji šele pozneje v življenju. Zaradi tega se moške pogosteje povezuje z alfa vzorcem.

Beta KMK vzorec – izziv, ravnotežje in nato pristnost – predstavlja kariero nekoga, ki ceni družino in prilagaja kariero zaradi ravnotežja. Ker ženske nekako veljajo za tiste, ki so bolj povezane z družino, naj bi bile one tiste, ki morajo biti bolj fleksibilne in pozorne na potrebe družine, zato se ta vzorec povezuje večinoma z ženskami. Toda čeprav je spol povezan s temi vzorci, ne predstavlja njihovega nadzora. Odkriti so bili tudi dokazi drugih kalejdoskopskih karier, ki temu tipičnemu profilu sploh niso ustrezali.

Slika 13: Alfa in beta kalejdoskopski vzorci



Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 148.

3.3.2 Kadrovska vprašanja za implementacijo Kariernega modela Kalejdoskop

Na kadrovskem področju se uveljavlja nov model zaposlovanja z osredotočenjem na oprijemljive rezultate. V splošnem lahko človeški kapital definiramo predvsem kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito uvedejo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana vrednost (Mihalič, 2006). Ker je KMK model, kjer so v največji možni meri upoštevane potrebe posameznika, bo ta zaradi dobrega odnosa s podjetjem vse te dejavnike tudi v največji meri uporabil v korist podjetja. Zaradi tega dejstva je v interesu vsakega podjetja, da uvede tak sistem, kar pa ni vedno najlažje, saj ima vsako podjetje svoje posebne zahteve, ki se navezujejo na sam proces dela in pogoje. V raziskavi so izpostavili deset tipičnih vprašanj, ki veljajo za vsa podjetja in kjer morajo imeti kadrovske službe razjasnjene pojme, če želijo uvesti KMK.

Sledi deset vprašanj, na katera mora odgovoriti vsak vodja kadrovske službe (Sullivan et al., 2009):

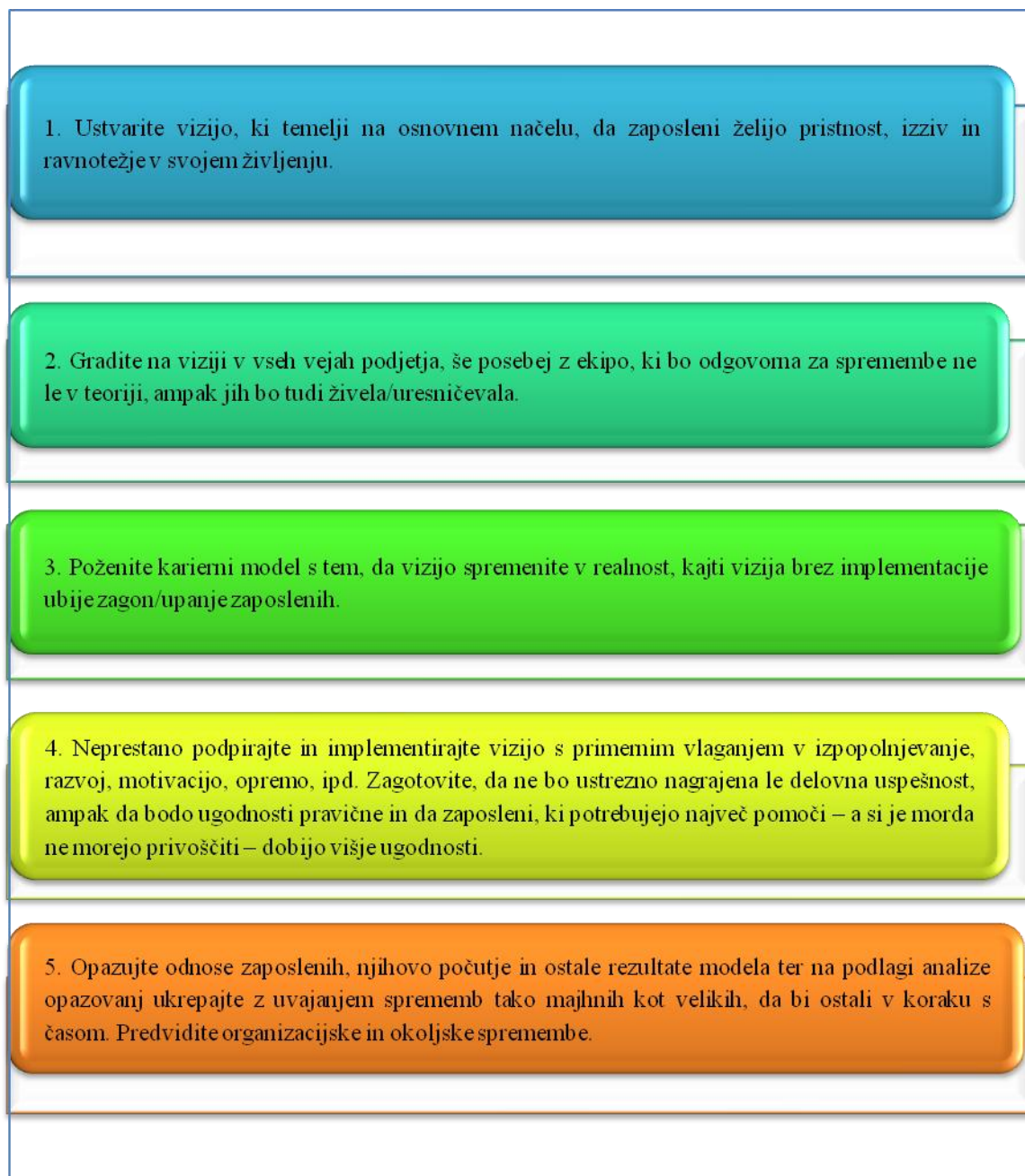
1. Ali bo zaposlenim, ki so se odločili za zmanjšanje tempa v svoji karieri, tako imenovani počasni pas, omogočeno ponovno pospešenje kariere, ko njihovi otroci odrastejo oziroma ko se okoliščine spremenijo?
2. Kako lahko spremenimo zakoreninjene modele, ki temeljijo na količini časa na delu v tiste, kjer je pomemben predvsem končni rezultat, ne glede na to, ali zaposleni delajo od doma ali na kakšen drugačen način?
3. Ali bi morali zaposlene, ki so visoko motivirani za dolge delovnike in službena potovanja, potisniti na morebiti zelo uspešne in zahtevne karierni poti ali bi jih morali spodbujati, da v svojem življenju razvijejo boljše ravnotežje med delom in prostim časom?
4. Ali bi moral biti dotok dodatkov prekinjen, ko se delavec odloči za začasno prekinitev kariere, in nato ponovno vzpostavljen, ko začne spet delati? Kakšne vrste dodatkov in ugodnosti bodo privlačile zaposlene na tak način, da bodo ostali zvesti podjetju tudi na dolgi rok?
5. Bi morala biti dolžina odsotnosti z dela definirana tudi časovno? Ali bo na napredovanje v karieri vplivala tudi dolžina odsotnosti z dela?
6. Kako naj bo delo reorganizirano in razčlenjeno, da bo omogočalo tudi tistim s skrajšanim delovnim časom, ostati v krogu zaposlenih in sodelovati pri projektih?
7. Ali bo dostopnega dovolj dela s skrajšanim delovnim časom preko programov delitve dela in podobnih in ali bodo zaposleni pripravljeni delati s skrajšanim delovnim časom tudi dlje časa?
8. Kako naj bo oblikovana podjetniška kultura, da bo zaposlenim, tako moškim kot ženskam, omogočeno, da lahko iz podjetja izstopijo in ponovno vstopijo kot mentorji ali svetovalci?
9. Kako naj vodstvo podjetja ustvari zgled in pokaže podporo za fleksibilne možnosti dela?
10. Kako vodstvo prepričati o nujnosti sprememb pri upravljanju človeških virov, nadomestil in strateških pobud pri pripravi na pomanjkanje delovne sile, ki naj bi se predvidoma zgodilo leta 2012?

3.3.3 Pet korakov za pogon Kariernega modela Kalejdoskop

Tradicionalna podjetja se z vidika kariernega modela spreminjajo. Ugodnosti za zaposlene se morajo prilagoditi tako, da plača in nagrade ne bodo več povezane s stopnjo izobrazbe, ampak bodo predvsem odvisne od delovnega učinka zaposlenih. Izpopolnjevanja in izobraževanja ne smejo biti osredotočena le na nove zaposlene, ampak morajo biti na razpolago vsem zaposlenim ne glede na njihova leta ali delovno mesto. Vodje, podrejeni in sodelavci morajo prevzeti razvojne vloge – včasih z nudenjem (povratnih) informacij,

drugič kot mentorji, trenerji ali vodiči. Učenje tako ne sodi le v razred oziroma na konference, ampak nas obkroža vsakodnevno. Uvajanje KMK temelji na petih korakih, ki so prikazani na Sliki 14.

Slika 14: Pet korakov za pogon Kariernega modela Kalejdoskop



Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, *Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces*, 2007, str. 9.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA: KARIERNI MODEL KALEJDOSKOP KOT NADGRADNJA DRUŽINI PRIJAZNEGA DELOVNEGA OKOLJA

Z novo mentaliteto generacij X in Y se bodo morala podjetja precej bolj potruditi, kot le ponuditi kozmetične dodatke. Spremeniti bo potrebno normative ter preoblikovati politiko glede karier, dodatkov in plač. Treba bo preveriti glavne vidike dela, kako je delo opravljeno ter začeti gledati na razmerje dela in nedela kot na strateško skrb. Potrebno bi bilo uvesti KMK. Glede na raziskave obstajata dve pomembni opozorili, ki ju morajo upoštevati delodajalci, ki se trudijo implementirati uspešne delovne programe.

Za začetek morajo biti podjetja programom družinam prijaznega delovnega okolja resnično predana, ne le zaradi publicitete in pozornosti medijev. Če podjetja ne spodbujajo in odobravajo programov, ki jih sicer imajo, to proizvede negativni učinek, ne le za zaposlene, ampak tudi za sam ugled podjetja. Moški, ki menijo da jih bodo v delovnem okolju zaničevali ali se iz njih norčevali, ker koristijo očetovski dopust, ali menijo, da bo tak oddih vplival na njihovo karierno pot, tovrstnih družini prijaznih ugodnosti seveda ne bodo izkoristili. Tako moški kot ženske imajo radi občutek, da podjetje njihova dejanja spodbuja in odobrava življenje izven delovnega okolja. Zaposleni, ki živijo polno in zanimivo življenje, so veliko bolj učinkoviti, bolj pripravljeni delati in imajo veliko boljše rezultate kot tisti, ki tega ne izkušajo. Vendar samo vzpostavljanje programa, ki je družinam prijazno, ni dovolj. Raziskave kažejo, da ženske sprejemajo karierne odločitve glede na kompleksne in med sabo prepletene dejavnike, ki vključujejo možnosti izzivov na delovnem mestu ter možnost napredovanja. Še vedno so v določenih podjetjih, predvsem odvetniških podjetjih ter pri svetovalnih dejavnostih, merila za napredovanje dolge delovne ure ter veliko službenih potovanj. Tako dajo nek lažen vtis pripadnosti, ne dejanskega delovnega učinka in prispevka k izboljšanju podjetja.

Čeprav so programi, ki usklajujejo družino z delom, šele na začetku poti, jih je treba združiti z zaposlitvami, ki nudijo izzive ter možnosti napredovanja za ženske na različnih kariernih področjih. Spolna diskriminacija, ki vključuje neenakost plač, delovnih položajev ter možnosti napredovanja, mora biti odstranjena. Ukvarjanje z neusklajenim ravnotežjem med poklicnim in zasebnim življenjem brez vpletanja organizacijske strategije in kulture se ne sme nadaljevati. Poskrbeti za varstvo otroka ali članstvo v telovadnici in obenem zanikati ženskam pravico do enake plače in možnosti napredovanja preprosto ni družini prijazno. Sama odgovornost, ki jo imajo podjetja, bi morala biti na višji stopnji kot kdajkoli prej. Če zaposleni ne morejo biti, kdor v resnici so, in morajo v pisarni zanikati, da imajo otroke in partnerje, potem podjetje postane le ustanova, kamor delavci hodijo služiti denar za najemnino, hrano in druge potrebščine.

Evropske države, ki so že pred desetletji zamenjale dolge ure na delovnem mestu za bolj uravnoteženo družinsko življenje, nudijo kar nekaj dobrih primerov, kako se teh stvari lotiti pravilno. Nekatere države so uvedle politiko, ki predstavlja znatno podporo staršem in je resnično osnovana tako, da pomaga družinam. V Tabeli 11 je navedenih nekaj primerov.

Tabela 11: Politika družini prijaznega delovnega okolja

Politika družini prijaznega delovnega okolja	
Nizozemska	Na Nizozemskem materinski dodatek vključuje štiri do šest tednov dopusta pred samim porodom, in 16 tednov materinskega dopusta po porodu. Vse to ob polni plači. Zakon določa tudi, da lahko po enem letu na delovnem mestu vzamejo 13 tednov oziroma pol leta prosto brez plačila, če skrbijo za otroka, mlajšega od štirih let. Presenetljivo je, da ti zakoni vključujejo tudi tiste, ki delajo manj kot 20 ur na teden.
Francija	V Franciji matere prejmejo enoletni plačan materinski dopust, in dajo otroke, če so stari vsaj tri leta, v brezplačni javni vrtec. Poleg brezplačnega zdravstva, matere prejmejo tudi dodatek za vsakega otroka, ki ga lahko zapravijo po lastni želji, na izbiro imajo vse od plačila varuške pa do najema gospodinjske pomoči.
Italija	V Italiji, kjer je pranzo (odmor od dela v sredini dneva) še vedno del dnevne rutine, zaposleni delajo zjutraj, si nato vzamejo prosto za kosilo in za počitek ter se popoldne spet vrnejo na delovno mesto, kamor pogosto vzamejo tudi naraščaj.
Švedska	Na Švedskem imajo mlade mamice leto plačanega dopusta, pravico do šesturnega delovnika s polno plačo, dokler otrok ne vstopi v osnovno šolo ter državno pomoč, s katero si pomagajo pri kritju stroškov za varstvo. Poročeni pari so obdavčeni neodvisno; ženske, ki zaslužijo manj kot moški, so obdavčene drugače, in tako je tudi z ekonomskega vidika ženski vredno delati.
Kanada	V Kanadi, podjetja kot družini prijazno obravnavajo naslednje: varstvo na delovnem mestu, materinski dopust, fleksibilno delovno okolje in delovne možnosti (podaljšani dopusti, deljenje delovnih nalog).
Norveška	Na Norveškem imajo ministra za otroke in enakost, ki sedi v vladnem kabinetu.

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 256, 259.

Poročilo raziskave harvardske univerze iz leta 2004 pravi, da je kar 166 od 168 preučevanih držav omogočalo svojim zaposlenim plačan družinski dopust, le Amerika in Avstralija tega nista omogočali. Avstralija sicer omogoča celo leto neplačanega dopusta. V ZDA zaposleni dobijo le 12 tednov neplačanega dopusta.

V Evropi in Kanadi prebivalci menijo, da za to obstajajo rešitve, kot so krajši delovni tedni, večja fleksibilnost in daljše počitnice in podobno ter da bi to morale pomagati pri izboljšanju ravnotežja med delom in družino. Ljudje v teh državah zahtevajo spremembe s strani svojih vlad in hočejo ponovno ravnotežje med delom in družino ustvariti tako, da preprosto živijo življenja po svoje. Skandinavske države so tu prvaki in prav tako so vodilni pri vpeljavi izobraževalne reforme in družbene enakosti, zelo močna so tudi

njihova gospodarstva. Ni presenečenje, da je na Švedskem več kot polovica članov parlamenta žensk, prav tako je razmerje tudi v kabinetu vlade. In več kot je žensk v vladi, večja je možnost, da bo imela država zdrave iniciative za uravnoteženo življenje med delom in družino. V Evropi je bilo veliko število družbenih, ekonomskih, kulturnih, vladnih in pravnih dejavnikov, ki so vplivali na vzpostavitev družinam prijazne politike. Več Evropskih vlad se je dejavno trudilo, da bi povečalo enakopravnost žensk na vseh področjih življenja, vključno z zaposlovanjem. Te vlade so se osredotočale na iniciative, kot so spreminjanje družbenega vedenja do sobivanja ter do materinstva izven zakona, državna podpora za materinstvo in starševski dopust, neposredna denarna podpora ali davčne olajšave za vrtce, davčni sistemi, ki odobravajo oziroma vsaj ne kaznujejo zaposlenih žensk, spremembe zakonika, ki omogočajo enake možnosti. Kot primer slednjega je Norveška, kjer je zahtevano, da kar 40 % sedežev v vladi zasedajo ženske. Vladne iniciative so le nekateri izmed dejavnikov, ki so pomagali posameznikom v Evropi, da uskladijo družinske in službene obveznosti.

Ena najpomembnejših lekcij, ki se jih lahko Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) naučijo od Evrope, je odnos do dela. Filozofija delati za življenje in ne živeti za delo je bila ponotranjena po Evropi, kar se kaže v manj stresnem in kaotičnem odnosu do dela in družine. Američani se morajo tako zamisliti nad osnovnim odnosom in premisliti, ali imajo trenutna vladna politika in tipična organizacijska praksa pozitiven vpliv na delovno generacijo moških in žensk, družin in še posebno otrok.

Poleg tega ZDA skrivajo malo skrivnost glede spreobračanja ameriške družbe v družini prijazno. To se je namreč že zgodilo, in sicer leta 1945. Takrat so imele ZDA centre za oskrbo otrok, ki so pomagali kar šestim milijonom zaposlenih žensk. Takratna delovna mati je pustila otroke v oskrbi, sama pa je odšla na delo. Za zdravje in oskrbo otrok je bilo dobro poskrbljeno, prav tako je ob koncu svoje izmene v centru lahko dobila večerjo zase in za otroke, ki jo je naročila ob pričetku dneva. Vendar so bili ti centri, ki so bili sicer krasna ideja, ob koncu vojne ukinjeni. Ameriška vlada sicer še vedno skrbi za nekaj več kot dvesto tisoč otrok vojaških uslužbencev in jim zagotavlja varstvo. Več kot 75 % teh centrov je neodvisno akreditiranih, v primerjavi s 7 % preko celotne države. Tisti, ki skrbijo za varstvo otrok v vojski, morajo prestati izobraževanje s trinajstimi predmeti, ki vključujejo razvoj otroka, zdravje in varnost ter psihologijo. Ti skrbniki dobivajo nasvete, ideje in nekakšno vodstvo preko mesečnih svetovalnih pisem, ki narekujejo urnik, dejavnosti in podobno. Prav tako se lahko vedno obrnejo na svetovalca, ki jih dnevno obiskuje. In tako je zelo očitno, da lahko tudi ameriška podjetja omogočijo čudovito otroško oskrbo zaposlenim staršem. Nekatere vlade, vključno z ameriško, so torej pokazale, da je mogoče (Tabela 12).

Tabela 12: Spremembe, ki bodo pomagale podjetjem obdržati pripadnike X generacije in jim napredovati

Družini prijazno delovno okolje z vidika podjetja	Novi pristopi k problemu zadrževanja pripadnikov X generacije v podjetjih
Ponužanje fleksibilnih urnikov, kjer se jim to zdi mogoče in primerno	Preoblikovanje delovnega procesa tako, da je bolj prilagodljiv. Uporaba tehnologije za delo od doma oziroma z druge lokacije. Omogočanje videokonferenc zaradi zmanjšanja stroškov potovanja. Nagrajevanje in omogočanje napredovanja tistim, ki te metode uporabljajo in so dober zgled drugim.
Ponužanje linearnih kariernih poti	Ponotranjenje kalejdoskopskega razmišljanja in možnosti alternativnih kariernih poti. Gradnja več vrst izstopnih in vstopnih točk v podjetje, tako da si zaposleni lahko vzamejo čas zase in se nato ponovno vrnejo v podjetje. Nagrajevanje žensk, ki se vrnejo s povečanimi možnostmi napredovanja. Ohranjanje komunikacije med različnimi skupinami v podjetju.
Navidezno podpiranje vladnih in družbenih iniciativ za ustvarjanje programov, ki cenijo družino	Podpiranje lobiranja za vladne iniciative, ki podpirajo delovne starše, iniciative, kot so subvencionirana varstva, plačani družinski dopusti ter zagotavljanje pravice staršem in skrbnikom do krajšega delovnega tedna brez možnosti kaznovanja.
Javno podpiranje napredovanja žensk v podjetju	Odgovornost za izkupiček ter napredovanje žensk v podjetju bi morala biti na ramenih managementa. Omogočiti karijerne načrte z možnostmi prekinitvev ter z nagrajevanjem povratnikov. Opazovanje števila moških in žensk v bitki za položaje v srednjem in višjem menedžmentu. Omogočanje ženskam, ki še niso prekinile kariere, delo na terenu ter izkustvo dobička-in-izgube tistim, ki so se po prekinitvi ponovno zaposlile.
Ponužanje družini prijaznih programov	Poleg programov je treba uvajati še organizacijsko kulturo, ki spodbuja in nagrajuje uporabo družini prijaznih programov. Ponovno definiranje pojma »družina«, ki je več kot le otroci, in omogočanje programov, ki spodbujajo oskrbovanje. Razmisliti je treba o radikalnih dodatkih, kot so recimo šolnine za otroke zaposlenih, ki so osnovane na količini časa, ki ga je zaposleni preživel v podjetju. Možno je tudi izvajanje raznih kampov na delovnem mestu med šolskimi počitnicami. Omogočanje odmorov zaposlenim, ki so že dolgo v podjetju.

se nadaljuje

nadaljevanje

Družini prijazno delovno okolje z vidika podjetja	Novi pristopi k problemu zadrževanja pripadnikov X generacije v podjetjih
Ponujanje tradicionalnega sistema nagrajevanja, ki temelji na dolgih delovnih urah, času s strankami in količini službenih potovanj	Ustvarjanje sistema nagrajevanja, ki temelji na dejanskih rezultatih, ne pa na količini delovnih ur ter potovanj. Odstranitev diskriminacije pri plačah ter pri usposabljanjih in napredovanjih. Vključevanje povratnih informacij družine in prijateljev v sistem ocenjevanja. Nagrajevanje menedžerjev za razvijanje edinstvenih nagradnih paketov.

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 257-258.

Kot je razvidno iz Tabele 12, bodo potrebne, da bi obdržali pripadnike X generacije, spremembe na vseh nivojih vodenja in organizacije podjetij. Spremembe bodo potrebne na nivoju delovnih procesov, uporabe najnovejših tehnologij komunikacije, spremeniti se bo moral tudi sam karierni model. Podjetja bodo morala v večji meri ponujati ugodnosti za zaposlene in uvajati programe za doseganje boljšega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Najpomembnejše področje, ki je obenem najtežje dosegljivo, so spremembe, ki bodo morale biti dosežene na področju same miselnosti in dojemanja odnosa družina–delo.

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskava pričujočega magistrskega dela je izvedena s kvalitativno znanstvenoraziskovalno metodo, ki raziskuje razvoj družini prijaznega delovnega okolja na primeru KMK. Raziskava temelji na taksonomiji in sekundarni analizi podatkov. Osnova za zbiranje sekundarnih podatkov je bila petletna raziskava, s pomočjo katere so bile izvedene štiri študije.

V uvodu magistrske naloge sem predstavila **temeljno tezo**, ki pravi da je KMK primerna nadgradnja družini prijaznega delovnega okolja. z vidika zadovoljevanja vedno večjih potreb družbe po usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja. V magistrskem delu preverjam naslednje **hipoteze**:

H1: Karierni model Kalejdoskop v večji meri zadovolji posameznikove potrebe kot certifikat DPP.

H2: Karierni model Kalejdoskop omogoča prilagajanje delovnih obveznosti glede na potrebe zaposlenega v različnih življenjskih obdobjih.

H3: Karierni model Kalejdoskop je mogoče vpeljati v tradicionalno organizirano podjetje.

4.1.1 Zasnova raziskave z intervjuji in anketami

Kvalitativna raziskava temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize. Kot raziskovalna metoda je bila uporabljena metoda komparacije ali primerjave. Raziskava obsega tri obsežne ankete in intervju, sestavljene iz različnih sklopov vprašanj, ki so se nanašale na raziskovalno temo (Tabela 13). Kvantitativni del raziskave je bil opravljen med raznolikim in številčno velikim vzorcem, kar je dopuščalo empirično raziskovanje mnogih vprašanj glede kariernih odločitev, vključno z revolucijo začasnega umika z delovnega mesta. Kvalitativni del raziskave, ki nam omogoča boljše razumevanje izbire moških in žensk, je moč zaslediti preko posameznih primerov znotraj magistrske naloge.

Tabela 13: Metode in vzorci raziskovanja

Metoda raziskovanja	Vzorec anketirancev
Študija 1: Spletna anketa žensk	109
Študija 2: GOI ³ spletna raziskava 1	1.647
Študija 3: Spletni intervju	27
Študija 4: GOI spletna raziskava 2	1.525

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 300.

Za študiji dve in štiri so uporabljene spletne ankete, ki zajemajo dovolj velik reprezentativen vzorec. Uporabljena je bila spletna aplikacija, ki je med najbolj uveljavljenimi v ZDA. Podjetje, ki se z raziskavami ukvarja, uporablja vrsto različnih metod, ki omogočajo dovolj raznolik in številčno zadovoljiv vzorec ljudi. Glede na raziskavo lahko sklepamo, da je spletno anketiranje ljudem ljubše kot tradicionalno. Kar se tiče vzorca, je spletna populacija primerljiva s tisto, ki je v uporabi pri telefonskem anketiranju. Raziskovalno podjetje Gosling je odkril, da so načeloma vzorci anketirancev bolj raznoliki pri spletnih raziskavah, kot pri zelo izbranih psiholoških revijah, kjer je za odgovarjanje pogosto izbrana študentska populacija. Tako so rezultati spletnih anket bolj zanesljivi pri raznolikosti, vključno s spolom, socialno ekonomskim statusom, geografsko lokacijo in starostjo. Pri rasnem vprašanju se enači s tradicionalnim načinom anketiranja. Študija ena je temeljila na raziskavi spletnega anketiranja. Vzorec raziskave je zajemal 109 žensk, ki so odgovarjale na sklop 20 vprašanj. Vzorec Študije tri je zajemal predvsem moško populacijo. Sklop vprašanj je bil izveden preko spletnega intervjuja, kje so odgovarjali na vprašanja o svojih kariernih odločitvah, saj je bila primarna kvalitativna raziskava namenjena samo ženskam. Povzeta sta teorija in praksa ter s pomočjo primerov in analize vseh štiri študij, oblikovana priporočila vodstvu podjetij pri razvoju novega družini prijaznega delovnega okolja na primeru KMK z izločitvijo pristranskosti in subjektivnosti.

³ »GOI« je kratica za Greenfield Online, Inc.

4.1.2 Omejitve dela

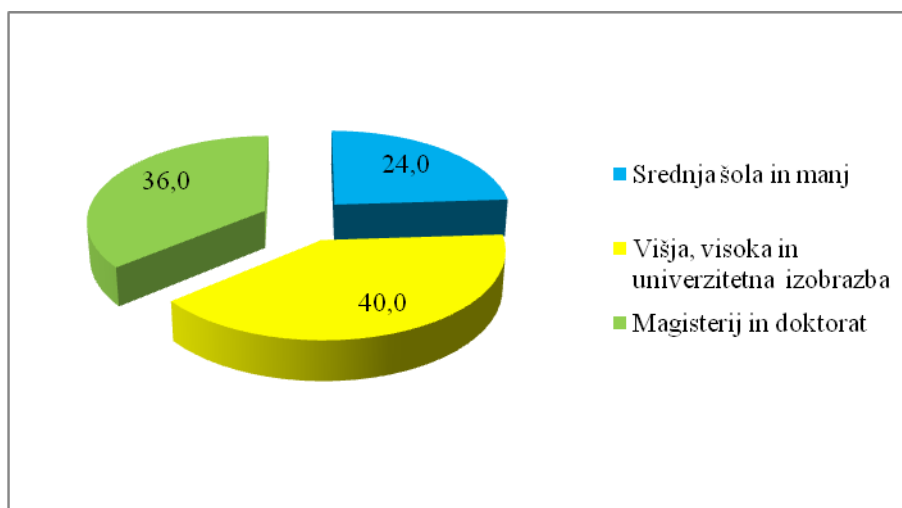
Omejitve pri izdelavi magistrskega dela so časovne, vsebinske in metodološke. Časovno omejitev predstavlja predvsem časovni okvir preučevanja petletne raziskave, ki zajema štiri študije, s pomočjo katerih je bil izdelan KMK. Raziskave so bile opravljene v letih od 2001 do 2005. Vsebinske omejitve se nanašajo na sekundarne podatke, predvsem tujega izvora. Metodološke omejitve so povezane z možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, saj so bile raziskave narejene na podlagi intervjujev in anket.

4.2 Analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov

4.2.1 Analiza Študije 1

Ta študija je zajemala spletno anketo ženskih članic nacionalnega združenja ženskih profesionalok, ki je imela leta 2001 več kot 100.000 članic. V vzorec te raziskave je bilo vključenih 109 žensk, ki so s pomočjo vprašalnika z 20 vprašanji odgovorile prek elektronske ankete. Anketiranke so bile zaprosene za opis svoje kariere ter razloge svojih kariernih prehodov. Prvi del ankete se je navezoval na demografske podatke (Slika 15), drugi del se je navezoval na pomembnost parametrov v življenjskem ciklusu (Slika 16, 17 in 18).

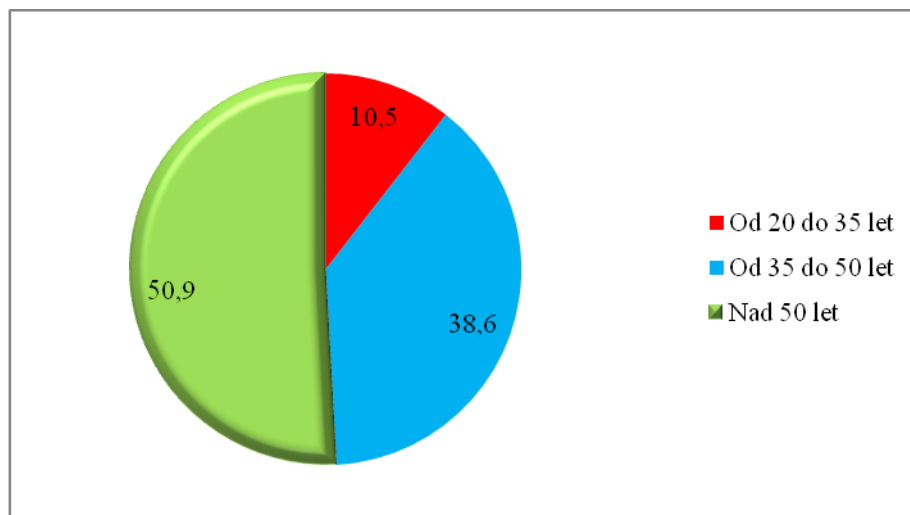
Slika 15: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)



Demografska vprašanja so vsebovala vprašanja o starosti ter o izobrazbi anketirank. Anketiranke so glede na starostno strukturo med 20 in 68 leti, s povprečno starostjo 41,5 leta. 80 % je bilo belk, 71 % je bilo poročenih oziroma vezanih, 42 % jih je imelo tudi otroke, ki so živeli doma. Slika 15 prikazuje, da je bilo 40 % žensk visokošolsko izobraženih, 36 % jih je imelo magisterij oziroma doktorat. Vprašani so se ukvarjali z zelo različnimi dejavnostmi, med drugim z bančništvom, biomedicinskimi raziskovanji,

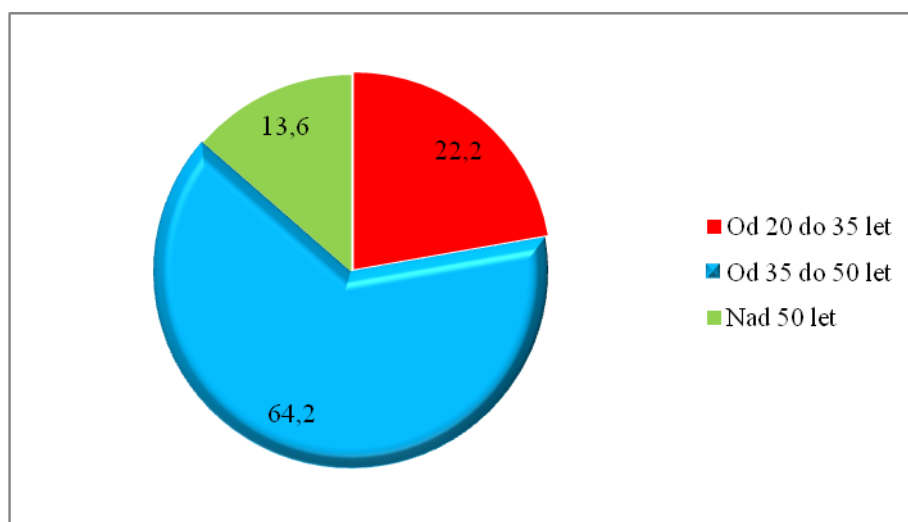
proizvodnjo, izobraževanjem, pravom in zdravstvom. 67 % vprašanih žensk je imelo doma otroke, povprečna leta delovnih izkušenj so bila 14,5 leta.

Slika 16: Struktura anketirancev po starosti pri parametru pristnost (v %)



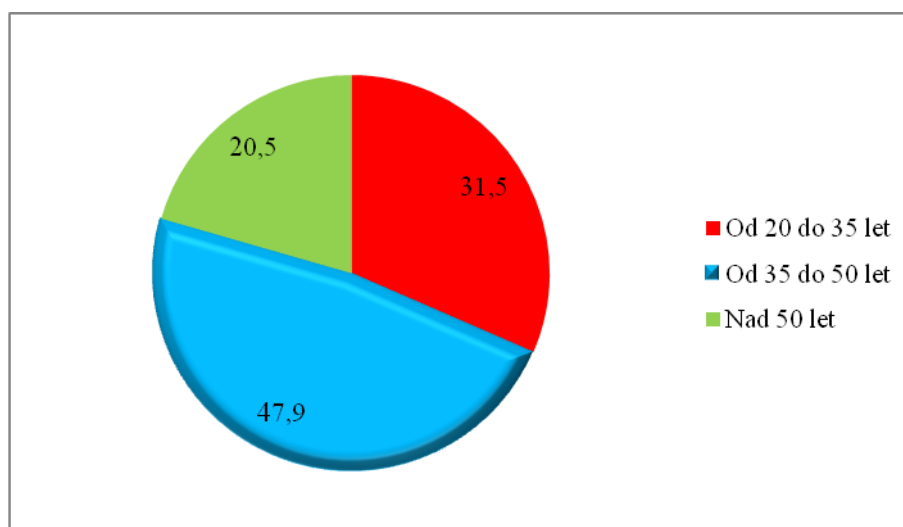
Trije raziskovalci so odgovore na vprašanje odprtega tipa razdelili v tri kategorije, ki so jih poimenovali pristnost, ravnotežje in izziv. Iz Slike 16 je razvidno, da je od skupno 57 anketirank, ki so odgovarjale glede pomembnosti parametra pristnosti v določenem kariernem obdobju, šest žensk med 20. in 35. letom starosti, 22 žensk med 35. in 50. letom starosti ter 29 žensk nad 50. letom starosti. Tako lahko sklepamo, da ženskam po 50. letu oziroma pozni karieri stopi v ospredje želja po pristnosti.

Slika 17: Struktura anketirancev po starosti pri parametru ravnotežje (v %)



Slika 17 prikazuje, da je pri parametru ravnotežja odgovorilo 81 žensk; 18 žensk od 20. do 35. leta, 52 žensk med 35. in 50. letom starosti ter 11 žensk nad 50. letom starosti. Tako lahko sklepamo, da se ženske med 35. in 50. letom oziroma v srednjem obdobju kariere spopadajo s težavo ustvarjanja ravnotežja med družino in drugimi odnosi v življenju, in tako se to pomakne v ospredje ter postane prioriteta.

Slika 18: Struktura anketirancev po starosti pri parametru izziv (v %)



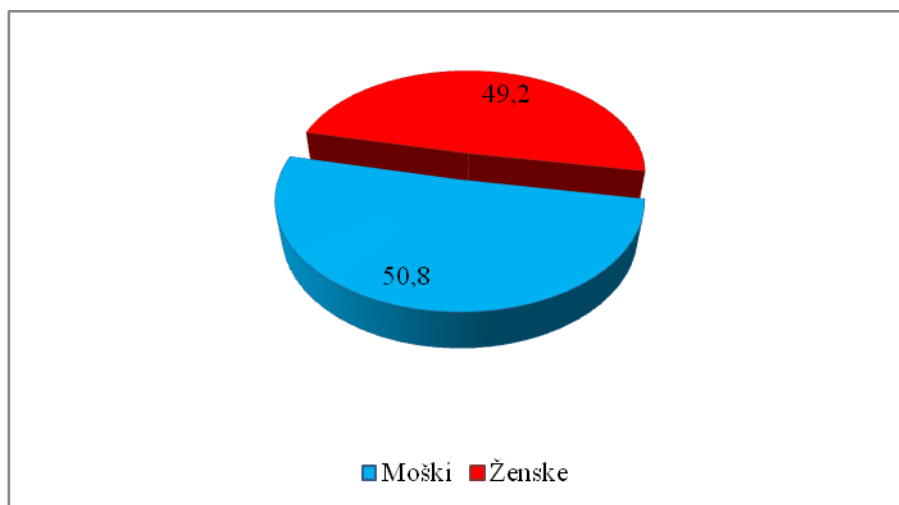
73 odgovorov je bilo tistih, ki so spadali k parametru izziva, od tega je bilo 23 žensk med 20. in 35. letom, 35 žensk med 35. in 50. letom ter 15 žensk nad 50. letom starosti (Slika 18). To je privedlo do sklepa, da so bili ti trije parametri – pristnost, izziv in ravnotežje – ženskam ključni v različnih obdobjih njihovega življenja. Skupno število odgovorov je preseglo številko 211, nekateri odgovori pa tudi niso mogli biti uvrščeni v katero od danih kategorij.

4.2.2 Analiza Študije 2

Ta raziskava je bila opravljena na spletu in je vključevala 1.647 anketirancev, od tega 837 moških in 810 žensk. Izpeljana je bila v sodelovanju s podjetjem Greenfield Online, Inc. (GOI)⁴, ki se ukvarja s spletnimi tržnimi raziskavami. Raziskava je potekala od 15. marca 2002 do 30. maja 2002. S to študijo smo ugotovili, katere pristope moški in ženske uporabljajo v prehodih, ki se pojavljajo v kariernih obdobjih, in kaj jih motivira za to.

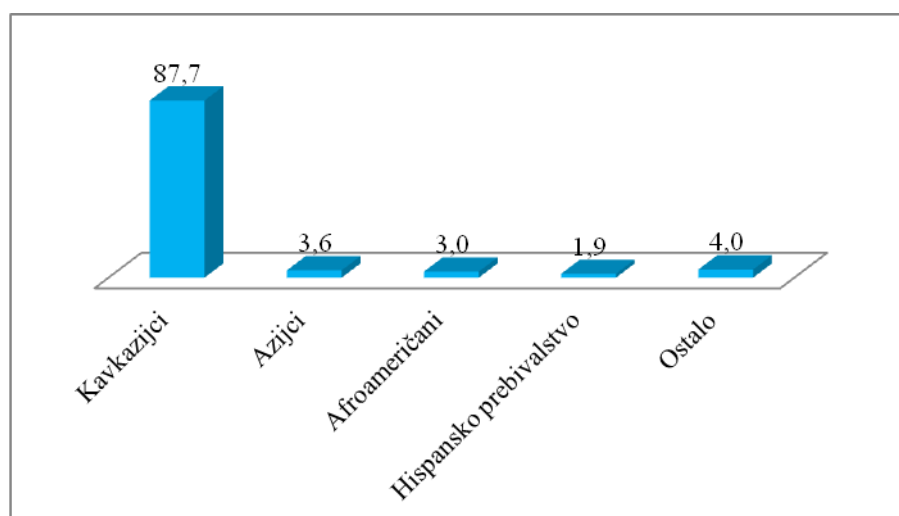
⁴ GOI periodično opravlja raziskave trga in vanje vključuje posameznike različnih let, družbenih ozadij, ras, delovnih okolij in jih sprašuje o različnih tematikah, ki zadevajo tržne raziskave. Prav tako ima to podjetje bazo podatkov ljudi, ki so za določeno vsoto denarja pripravljeni žrtvovati svoj čas in sodelovati v anketah. Sodelujočim je zagotovljena anonimnost, prav tako pa morajo sodelovati vsaj dvakrat mesečno, če želijo obdržati status anketiranca. Od njih se ne zahteva, da kupijo kakršne koli proizvode od podjetja, vendar pa s svojo prijavo na določeno raziskavo avtomatsko vstopijo v žreb za 100 ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD).

Slika 19: Struktura anketirancev po spolu (v %)



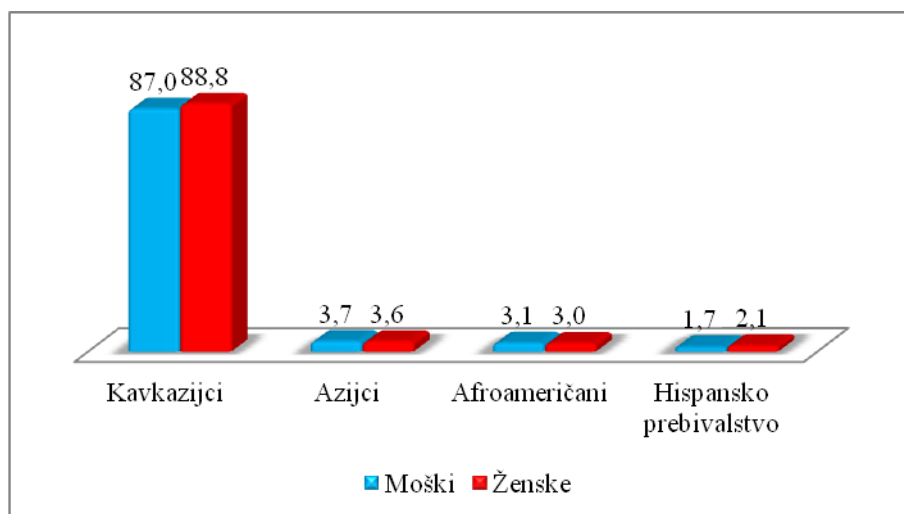
Slika 19 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. Iz slike je razvidno, da je od 1.647 zaposlenih 837 moških, kar predstavlja 51 %, in 810 žensk, kar predstavlja 49 %.

Slika 20: Struktura anketirancev po rasni sestavi (v %)

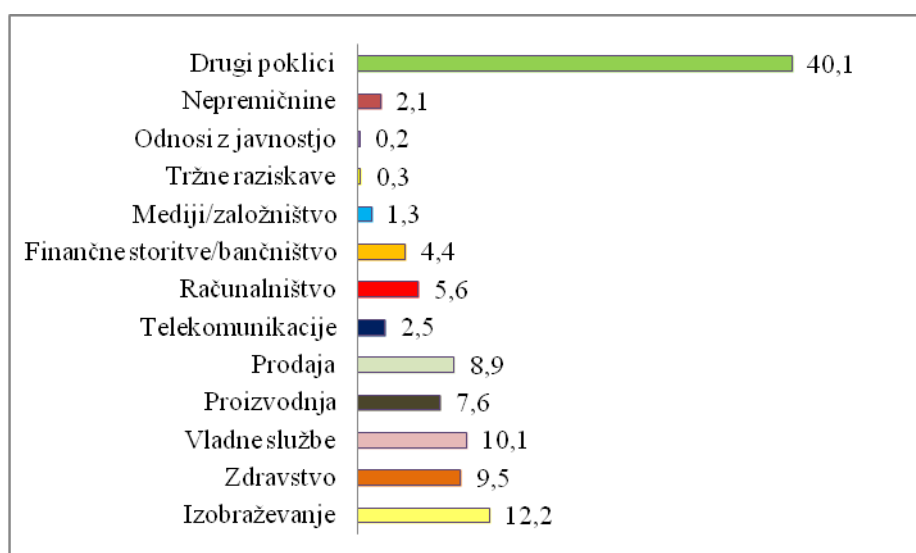


Sliki 20 in 21 prikazujeta rasno sestavo prebivalstva, ki je znašala 87,7 % kavkazijskega prebivalstva (moški 87 %, ženske 88,8 %), 3,6 % je bilo afroameriškega (3,7 % moških in 3,6 % žensk), 3 % Azijcev (3,1 % moških, 3 % žensk), 1,9 % je bilo Hispanskega prebivalstva (1,7 % moških ter 2,1 % žensk), preostali 4 % svoje rasne pripadnosti niso želeli izraziti oziroma pripadajo drugi rasi (ni ločeno po spolu). Od vseh vprašanih jih je 13,9 % zaposlenih za polovični delovni čas (6,3% moških in 21,7 % žensk), 10,1 % je bilo samozaposlenih (8,7 % moških ter 11,6 % žensk).

Slika 21: Struktura anketirancev po rasni sestavi in spolu (v %)

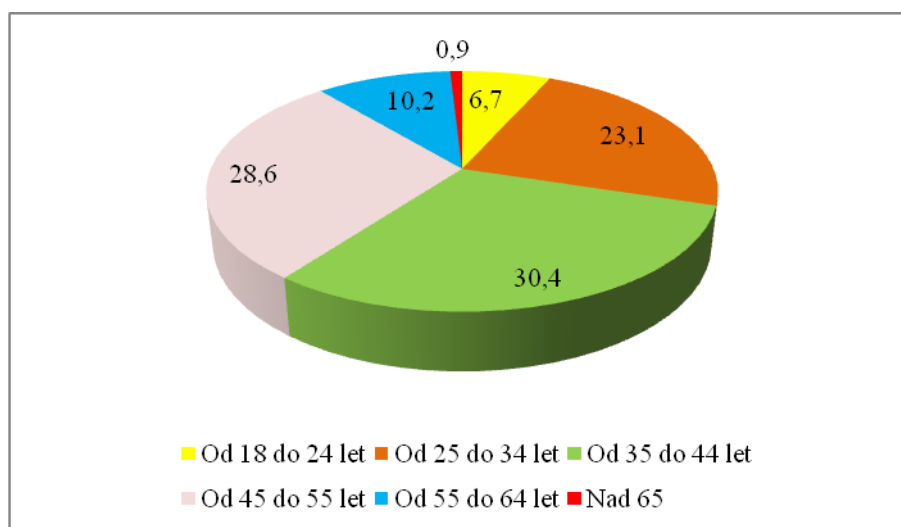


Slika 22: Struktura anketirancev po področju dela (v %)



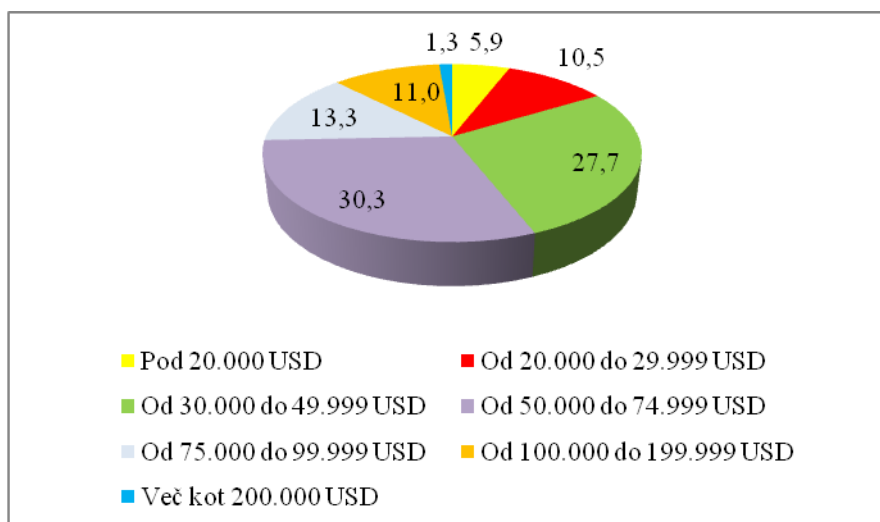
Na Sliki 22 je prikazano, da si bili anketiranci z različnih področij dela, in sicer: izobraževanje (12,2 %), zdravstvo (9,5 %), vladne službe (10,1 %), proizvodnja (7,6 %), prodaja (8,9 %), telekomunikacije (2,5 %), spletni posli/računalništvo/strojna oprema (5,6 %), finančne storitve/bančništvo (4,4 %), mediji/založništvo (1,3 %), tržne raziskave (0,3 %), odnosi z javnostjo (0,2 %), nepremičnine (2,1 %) ter drugi poklici (40,1 %).

Slika 23: Struktura anketirancev po starosti (v %)



Slika 23 zajema strukturo anketirancev po starosti, kjer je razvidno, da je bilo samo 6,7 % vzorca starega 18 do 24 let, 23,1 % jih je bilo starih od 25 do 34 let, 30,4 % jih je bilo starih od 35 do 44 let, 28,6 % od 45 do 54 let. 10,2 % se jih je uvrstilo v starostno kategorijo od 55 do 64 let, 0,9 % jih je bilo starejših od 65 let.

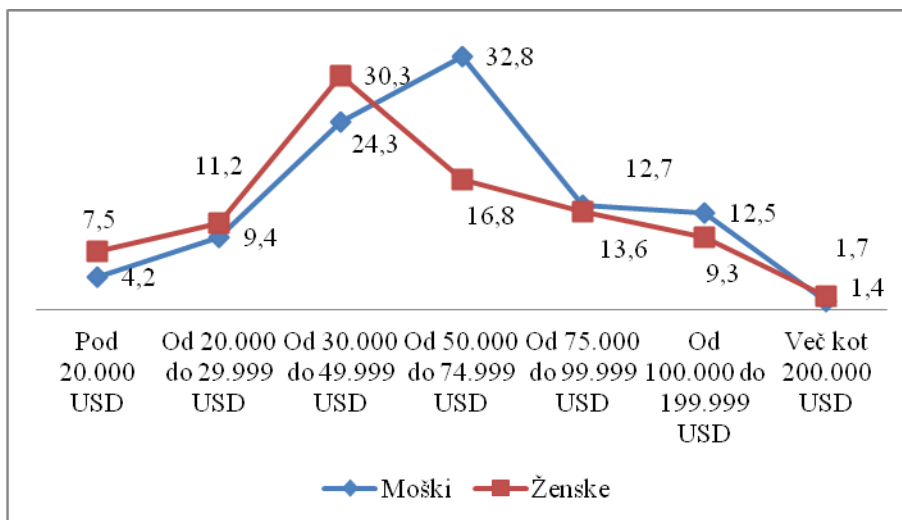
Slika 24: Struktura anketirancev po dohodku (v %)



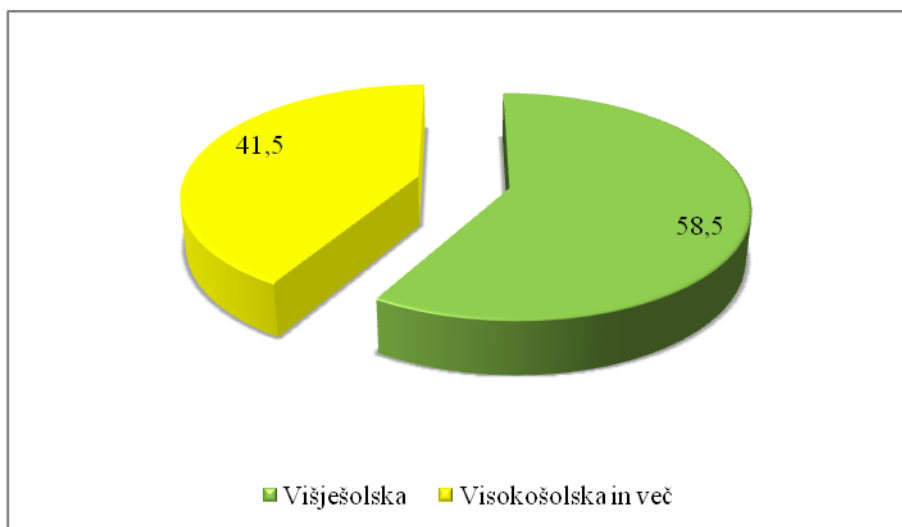
Sliki 24 in 25 prikazujeta strukturo anketirancev po dohodku: pod 20.000 USD letno je bilo 5,8 % vprašanih (4,2 % moški, 7,5 % ženske), od 20.000 do 29.999 USD je zaslužiło 10,3 % ljudi (od tega 9,4 % moških ter 11,2 % žensk), od 30.000 do 49.999 USD je zaslužiło 27,3 % ljudi, od tega 24,3 % moških ter 30,3 % žensk. Od 50.000 do 74.999 USD letno je zaslužiło 29,9 % ljudi (32,8 % moški, 16,8 % ženske), od 75.000 do 99.999 USD je zaslužiło 13,1 % vprašanih (13,6 % moških ter 12,7 % žensk), od 100.000 do

199.999 USD je zaslužiło 10,9 % ljudi (moški 12,5 % ter ženske 9,3 %). Več kot 200.000 USD letno je zaslužiło 1,3 % vprašanih (moški 1,4 %, ženske 1,7 %).

Slika 25: Struktura anketirancev po dohodku in spolu (v %)

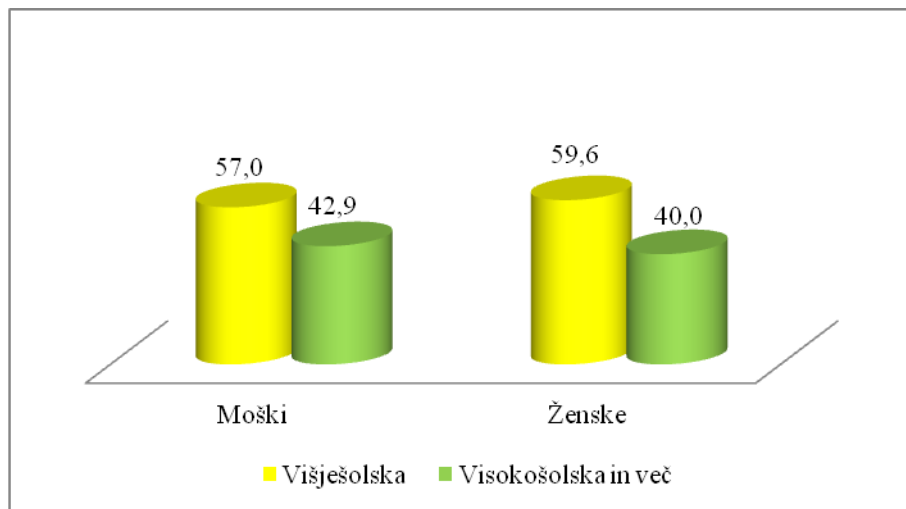


Slika 26: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)



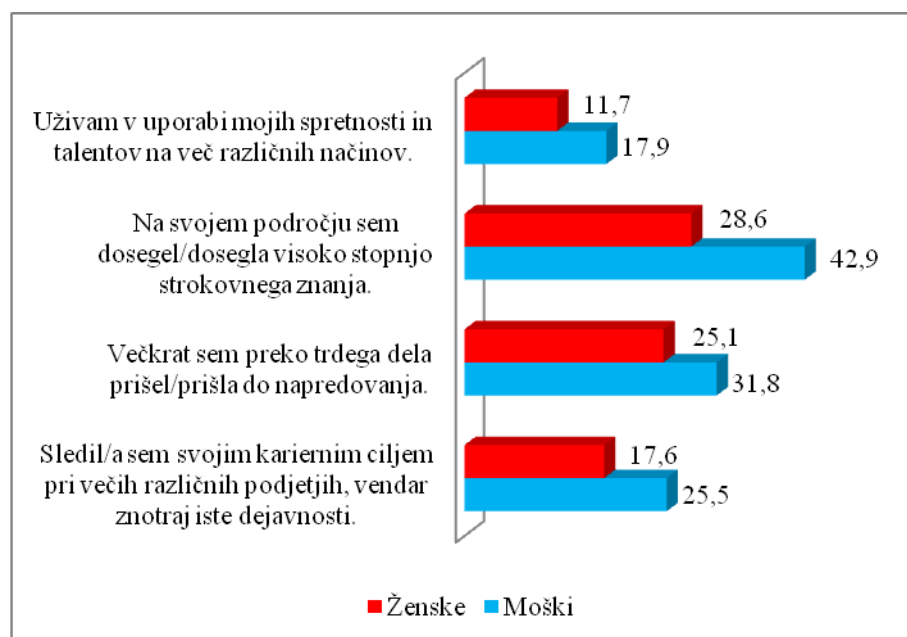
Sliki 26 in 27 prikazujeta strukturo anketirancev po izobrazbi in spolu, kar predstavlja, da je imelo višješolsko izobrazbo 58,5 % vprašanih (moški 57 % ter ženske 59,6 %), visokošolsko izobrazbo ali še višjo je imelo 41,5 % ljudi (moški 42,9 %, ženske 40 %). 46 % sodelujočih je imelo otroke (41 % moških, 51 % žensk).

Slika 27: Struktura anketirancev po izobrazbi in spolu (v %)



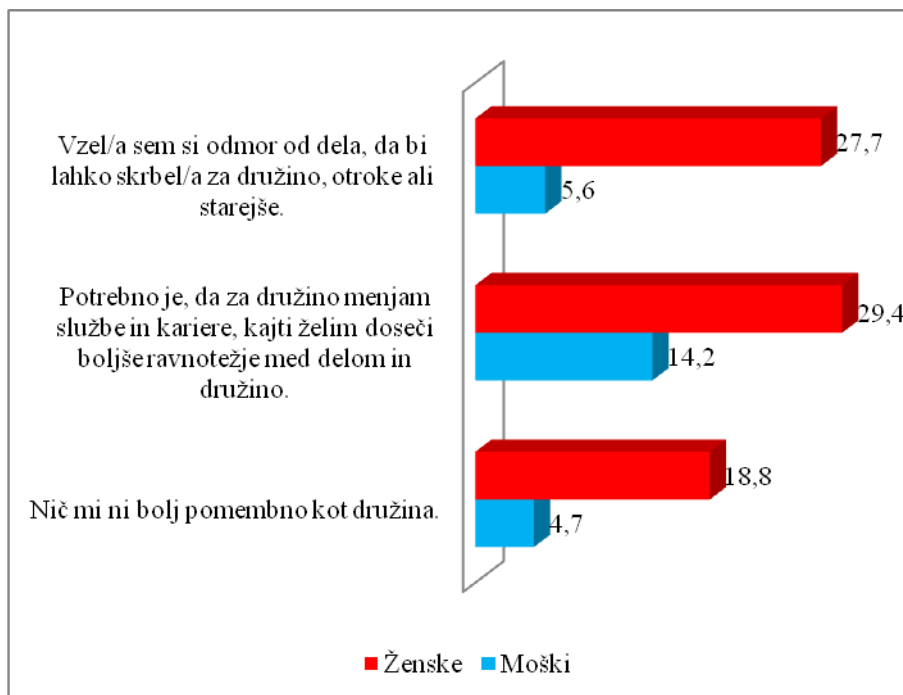
Anketirancem je bilo zastavljenih 40 vprašanj, od tega jih bilo deset z demografsko tematiko, vključno z vprašanji o rasi, prihodku, stopnji izobrazbe, področju dela in starosti. Odgovori na vprašanja o bistvenih stvareh so bili spodbujeni z vprašanjem » Izberite izjavo, ki trenutno najbolj ustreza opisu vaše kariere«. Možni odgovori so bili od 1 (ne opiše moje kariere) do 5 (popolno opiše mojo kariero). Anketirance so prosili tudi, da na lestvici od ena (se ne strinjam) do pet (popolnoma se strinjam) označijo, katere od naštetih sprememb so se v njihovi karieri zgodile (Slika 28, 29 in 30).

Slika 28: Karierne izkušnje moških in žensk (v %)



Slika 28 prikazuje razliko med moškimi in ženskami z zadovoljstvom s tradicionalno linearno kariero. Razvidno je, da je tak karierni model bolj primeren za moške, čeprav tudi pri njih ni izraženega zadovoljstva, saj noben od merjenih parametrov ne presega 50 %.

Slika 29: Karierne izkušnje moških in žensk (v %)



Slika 29 jasno prikazuje različen pogled med spoloma glede vprašanj, ki se navezujejo na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Anketa je pokazala, da obstaja velik razkorak med spoloma, saj se ženske v večji meri odločijo dati prednost družini pred delom.

Slika 30 pojasnjuje razloge za karierne prehode tako moških kot žensk. Razvidno je, da ne prihaja do bistvenih razlik med spoloma, ko je razlog za spremembo v karieri pogojen s samim podjetjem in odnosi na delovnem mestu. Prav tako si moški kot ženske v enaki meri želijo boljši zaslužek, večji izziv in čim več koristi od svojega delovnega mesta. Pri razlogih, ki se vežejo na družinsko življenje oziroma usklajevanje le tega s poklicnim, zopet ugotavljamo, da bodo ženske v večji meri dale prednost družini pred delom.

Slika 30: Razlogi za karierne prehode moških in žensk⁵ (v %)

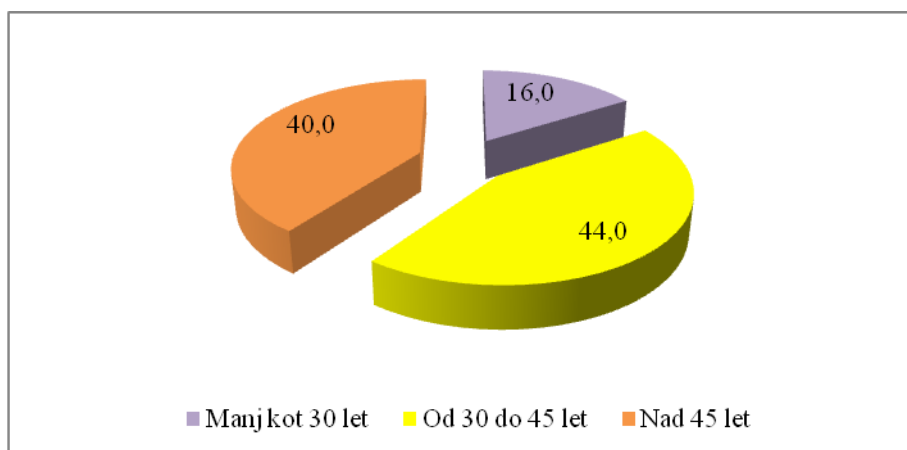


4.2.3 Analiza Študije 3

Ta del raziskave je sestavljen iz spletnih intervjujev, ki so bili opravljeni s petimi ženskami in 22 moškimi, vpisanimi v ekskluzivni magistrski program marca 2003. Sodelujoči so stari od 25 do 55 let (Slika 31), služili so od 60.000 do 200.000 USD letno ter delali na različnih lokacijah v ZDA. V tej raziskavi je bil uporabljen interaktivni spletni vmesnik, ki je omogočal debato o vsaki dani temi, služil je predvsem povečanju znanja o moškem doživljanju tega vidika posla, kajti o ženskem smo veliko izvedeli že v prvi raziskavi. Sodelovanje je bilo prostovoljno in sodelujočim je bila zagotovljena anonimnost.

⁵ Seštevek odstotkov je večji kot 100, kajti anketiranci so imeli možnost označiti več odgovorov.

Slika 31: Struktura anketirancev po starosti (v %)



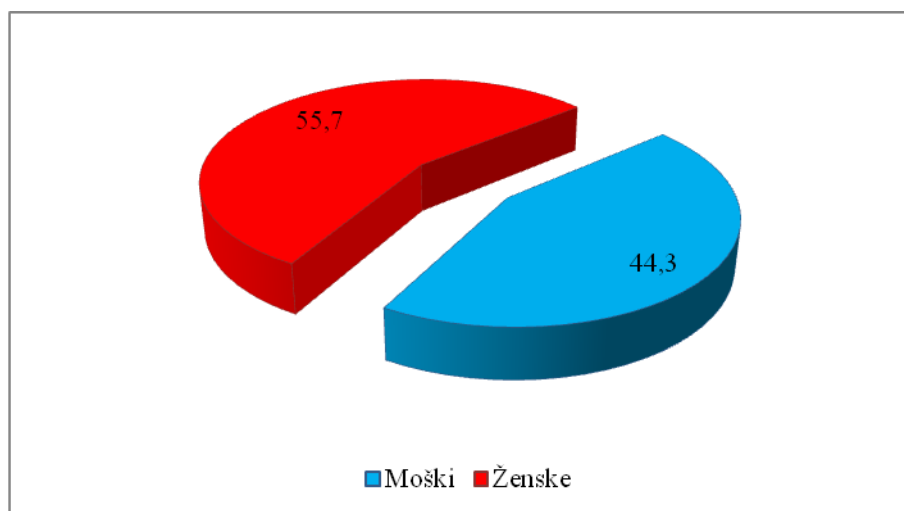
Slika 31 prikazuje starostno strukturo zaposlenih. Intervju je bil opravljen s 5 ženskami in 22 moškimi. 16 % sodelujočih je bilo starih manj kot 30 let, 44 % jih je bilo med 30. in 45. letom in 40 % sodelujočih je bilo starih 45 let in več. Vključena so bila vprašanja: »Povejte kaj o svoji dosedanji karieri«, »Kakšne spremembe in prehode ste občutili v svoji karieri?«, »Kako ste se spopadli s težavami glede korporativne politike v vašem podjetju?«, »Ali lahko opišete kakšno od izkušenj iz zgodnjega obdobja svoje kariere?«, »Ali ste zadovoljni z napredkom v svoji karieri?«, »Kako se spopadate s uravnoteženjem življenja, kariere in družine?«, »Je spolna diskriminacija kakorkoli vplivala na vašo kariero?« ter »Povejte kaj o svojih načrtih za prihodnost.«. Odgovori spletnega intervjuja so bili dani na tedensko postavljena vprašanja ter kot odgovori na komentarje drugih anketirancev. Odgovori so bili v pogovornem tonu, preverili so jih, nato jih je neodvisni raziskovalec razvrstil med parameter pristnosti, ravnotežja in izziva. V tej študiji, ne le da je bilo najdenih več primerov zgodb moških in žensk, pridobljenih je bilo tudi veliko novih informacij o kariernih odločitvah moških. Ta študija je bila v prvem planu mišljena za uravnoteženje fokusa celostne kvalitativne podobe projekta, kajti prva študija je bila namenjena izključno ženskam. Zbrani so bili kvalitativni podatki o ravnotežju družinskega življenja, o motivaciji na različnih točkah kariere, o težavah glede spola, ter o obžalovanjih glede kariere.

4.2.4 Analiza Študije 4

Ta študija, spletna anketa, ki je zajela 1.525 posameznikov (675 moških in 850 žensk) je bila izvršena zato, ker je bila še vedno potreba po bolj prečiščenih in natančnejših informacijah, zakaj moški in ženske zapuščajo aktivno delovno silo ter kakšni so razlogi za njihove karierne prehode. Ta študija je bila izvedena leta 2004 v sodelovanju z GOI. Rezultati ankete so bili preverjeni, kodirani in nato urejeni s strani podjetja GOI v času od julija 2004 do avgusta 2004. Sodelujoči so bili dober odraz realne družbe ter so imeli podobne lastnosti kot tisti v Študiji 2.

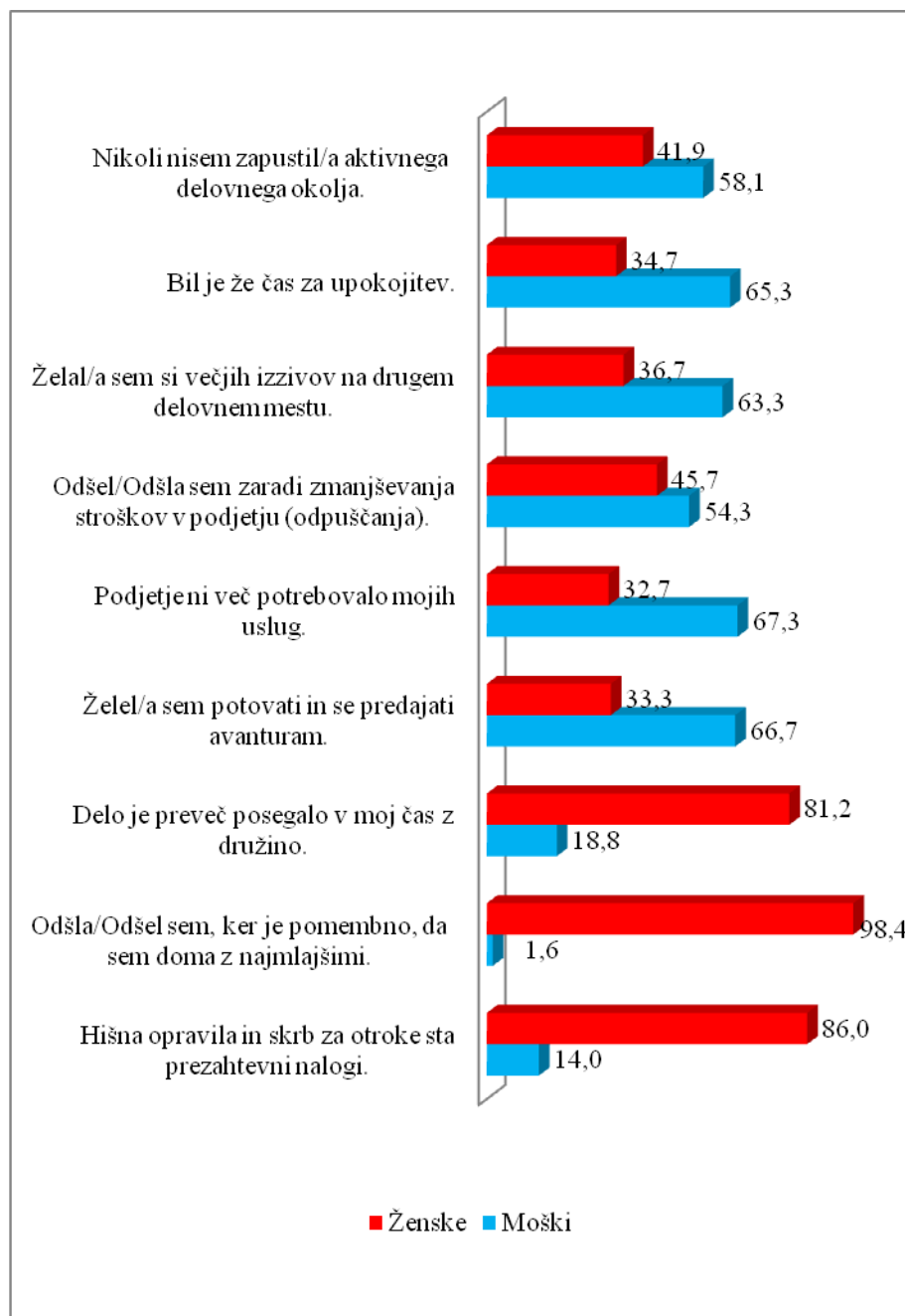
Anketiranci so odgovarjali na 37 vprašanj, osem od teh jih je bilo demografske narave (vprašanja o rasi, spolu, prihodku, področju dela, stopnji izobrazbe ter starosti). Primarna vprašanja v raziskavi so bila: »Kako bi opisali časovni potek svoje kariere do sedaj?«, »Prosimo, opišite prehode, ki so se zgodili v vaši karieri, odkar ste zapustili fakulteto do sedaj.«, »Ste že bili nezaposleni? Če je vaš odgovor "da", kaj je bil razlog za to?«, »Ko ste se po obdobju nezaposlenosti vrni na delo, kako težko vam je bilo najti novo službo, ki je ustrezala vašim takratnim življenjskim okoliščinam?«, »Ko ste bili na začetku kariere, kaj je bila vaša glavna motivacija?«, »Se je vaša motivacija za delo tekom razvoja kariere spreminjala?«, »Kaj pričakujete da bo vaša največja motivacija ob koncu vaše kariere?«, »Kateri del vašega življenja od vas trenutno zahteva največ energije iz kakršnih koli razlogov?«, »Kaj vam je na trenutni točki v življenju največji izziv?«, »Če bi lahko še enkrat živeli, kakšne bi bile vaše izbire?«. Anketiranci so imeli na voljo odgovore z več možnostmi, prosili so jih tudi, naj odgovarjajo na lestvici od ena do pet. Možni odgovori so bili od 1 (se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam). Sodelujočim je bilo povedano, da bodo rezultati raziskave dosledno uporabljeni v raziskovalne namene, ne pa za raziskave trga. Raziskave podjetja imajo navadno 20- do 30-odstotno stopnjo sodelovanja, zato je bil odziv na to anketo označen kot dober, kajti več kot 33 % primernih udeležencev je rešilo anketo in tako sodelovalo. V tej študiji smo tako spoznali strategije, ki so jih moški in ženske uporabljali v svojih karierah, o prehodih v času kariere in o motivacijskih dejavnikih. Glavi izsledki študije so vidni na Sliki 32, 33 in 34.

Slika 32: Struktura anketirancev po spolu (%)



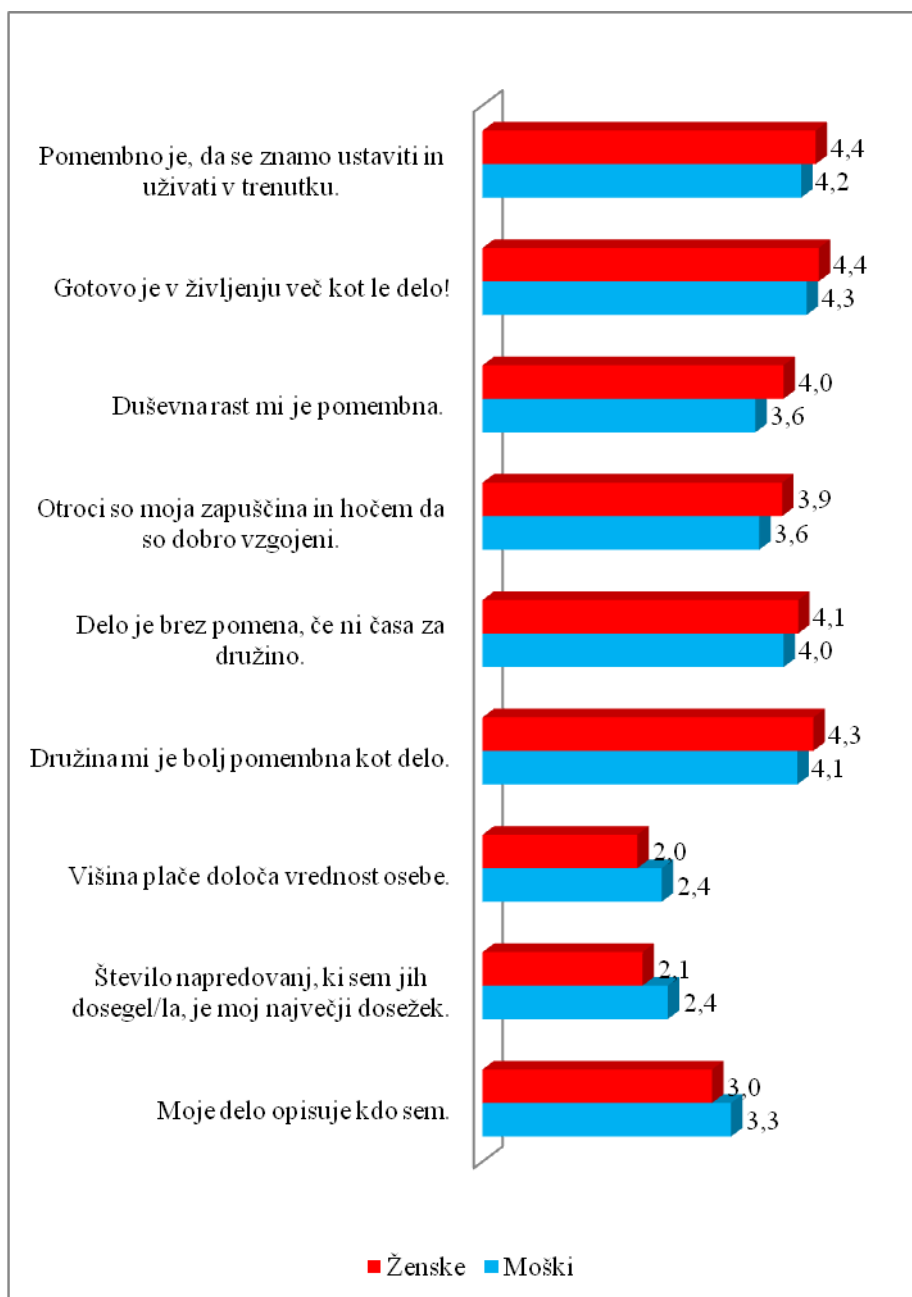
Slika 32 prikazuje, da je od 1.525 anketirancev sodelovalo 44,3 % moških ter 55,7 % žensk.

Slika 33: Razlogi za umik iz delovnega okolja glede na spol (%)



Slika 33 prikazuje rezultate, ki dokazujejo, da pri razlogih za umik iz delovnega okolja ni razlik med moškimi in ženskami, če so razlogi poklicne narave in niso povezani z družinskim življenjem. Takoj, ko preidemo na vprašanja, ki vključujejo povezavo med poklicnim in zasebnim življenjem, vidimo, da je bila pri več kot 80 % žensk razlog za prekinitev kariere prav družina oziroma usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Pri moških ta vprašanja bistveno ne vplivajo na odločitev o prekinitvi kariere.

Slika 34: Rezultati glede strinjanja oziroma nestrinjanja z vprašanji glede samoidentitete (%)



Slika 34 prikazuje rezultate oziroma vrednotenje strinjanja s trditvami, ki so povezane z občutkom pristnosti oziroma samoidentitete v povezavi z delovnim mestom. Pri vrednotenju trditev, ki se navezujejo na to temo ni večjih razlik med spoloma. Razvidno je, da pristnost in samoidentiteto anketiranci povezujejo z usklajenostjo poklicnega in zasebnega življenja in ne z motivatorji, ki jih dosežejo v delovnem okolju, kot so napredovanja in finančne nagrade.

4.3 Vrednotenje dela in prispevki

Kvalitativna raziskava je bila uporabljena kot sredstvo, ki nam pomaga razumeti, kako moški in ženske usklajujejo poklicno in zasebno življenje. Vendar je bilo ugotovljeno, da imajo ljudje poleg potrebe po ravnotežju, tudi potrebe po pristnosti in izzivih in da je medsebojna povezanost med temi tremi močno vplivala na karierne odločitve. Odkrita je bila nova pot, kako razmišljati o karieri celostno, ne tako da sta ločena delo in družina. Rezultati prikazujejo na prvem mestu analizo kariere žensk, nato so se spreminjale kariere moških. Prvi cilj raziskave je bil raziskati kariere žensk. Razumeti pomen, upanje, sanje in ostalo, kar ženske nosijo s sabo in se spreminja skupaj z obdobji življenja, v katerih so. Pri raziskavi je bil uporabljen pristop štirih različnih študij, ki so bile opravljene s pomočjo spletnih anket z več kot stotimi karierno usmerjenimi ženskami iz vse ZDA. Sklop vprašanj je vseboval tematiko o spremembah in fazah v njihovih življenjih ter o razlogih, zakaj so se za določeno spremembo odločile. Druga študija je zajemala vzorec 837 moških in 810 žensk, kjer so bile ugotovljene razlike med moškimi in ženskami v karierni motivaciji. Ta velika raziskava je omogočila, da je bila raziskana razlika med moškimi in ženskami v različnih obdobjih življenja. Kot tretja je bil izvedena raziskava o dodatkih na delovnem mestu in o fleksibilnosti delovnega mesta. Ankete so vsebovale tudi sklop vprašanj na temo kariernih prehodov, napredovanja ter nazadovanja na delovnem mestu. S pomočjo zadnje študije smo pridobili razloge o različnih kariernih odločitvah.

Velike štiri študije, ankete in spletni intervjuji predstavljajo petletno raziskavo, v kateri je zelo natančno opredeljeno, kateri so vzroki za karierne prehode. Ugotovljeno je bilo tudi, da so kariere v tem stoletju bistveno drugačne od tistih v preteklosti in da so nekatere odlike stvar preteklosti. Ta raziskava nas je tako pripeljala do modela informacijskega delavca oziroma delavca informacijske dobe.

4.4 Priporočila

Podjetja, ki želijo slediti KMK, morajo uvajati določene pristope in navade, ki spodbujajo medsebojno prepletanje dela, družinskega življenja in osebnih potreb posameznika. To navadno zahteva predelavo načina dela tako, da je vključenih več priložnosti za izzive, ravnotežje in pristnost posameznika. Da bi te zahteve izpolnili, moramo vključiti inovativno in navdihujoče razmišljanje po modelu Kalejdoskopa, kajti razbiti moramo zelo globoko zakoreninjene korporativne norme, ki delijo življenje posameznika na dva strogo ločena segmenta: delo in družino. Cilj mora biti odkrivanje novega modela Kalejdoskop in s tem vzorca, ki presega tipične alfa in beta vzorce. Podjetja, ki sprejmejo KMK, lahko pričnejo eksperimentirati z novimi načini, kako dovoliti svojim zaposlenim izkusiti pristnost, ravnotežje in izziv. Te spremembe v strukturi se sicer morajo pojaviti v kontekstu kulture, ki prepozna vse zaposlene kot osebe na življenjski poti, v kateri lahko obstaja čudovito dopolnjevanje med delom in družbenimi vlogami. Na primer izvršna

direktorica podjetja U.S. Robotics je svojo zgodbo o razodetju glede težav, ki se porajajo pri ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem, delila z revijo Fortune. Kmalu po rojstvu enega izmed njenih otrok je morala oditi na velik kongres, ki ga je prirejalo njeno podjetje v Salt Lake Cityju. Kot doječa mati je svojo nadrejeno prosila, ali lahko s sabo vzame svojega novorojenčka in varuško, ki bi med sestanki pazila na otroka. Njena nadrejena se je spraševala, zakaj bi nekdo, ki vodi večmilijonske posle spraševal za dovoljenje za stroške, ki ne presegajo niti tisoč dolarjev. Doječa mati se je odzvala, da ne gre za stroške, ampak za zgled. Nadrejena se je na to odzvala z vprašanjem, kaj je boljše za posel: da izvršna direktorica pride na kongres, čeprav z dojenčkom in varuško, in je prisotna pri sklepanju poslov in navezovanju novih stikov, ali da ostane doma z otrokom in zamudi kongres. Logično je, da je za posel bolje, da je bila prisotna, čeprav je imelo podjetje zaradi tega nekoliko višje stroške (Sullivan et al., 2009).

Podjetja bi morala nauk te zgodbe jemati resno: križanje interesov glede poklicnega in zasebnega življenja velikokrat vpliva na poslovne odločitve in podjetja se morajo zavedati da obstajajo možnosti, pri katerih imata korist obe strani, tako družina zaposlenega kot tudi podjetje. To lahko postavimo za temelj KMK – poklicno pot, katere vzorec vključuje tako delovno kot tudi družinsko življenje. Možno je razviti podjetniško kulturo, ki resnično podpira zasebno življenje posameznika in ga hkrati motivira za doseganje poslovnih ciljev. Čas je, da se tudi vodje podjetij začnejo zavedati, da kar je dobro za zaposlene, je dobro tudi za podjetje.

Uvajanje KMK k vodenju posla zahteva ustvarjalno načrtovanje in razmišljanje. Kaye (2002) je v svoji knjigi identificirala sedem različnih kariernih poti: navzgor, navzdol, horizontalno, raziskovalno, obogateno, ponovno poravnano ter diagonalno. Ta nabor možnosti se zelo dobro ujema tudi s KMK, kajti ne dosežejo vsi zaposleni v določenem podjetju najvišjih položajev, niti to ni njihov cilj. Večje število možnosti, kot je na primer osvajanje novega znanja na delovnem mestu, pomik po hierarhični lestvici navzdol z namenom ustvarjanja nove karierne poti, alternativne oblike izobraževanja ali nekaj let odmora z namenom ustvarjanja družine, vse to je lahko pri novem tipu zaposlenega vključeno v karierno pot. Njihova izbira je odvisna od točke v življenju, na kateri se nahajajo. Podjetja KMK morajo sprejeti, kajti zaposleni se morajo zavedati, da se razvoj in napredovanje lahko kažeta na več različnih načinov, ki so odvisni od njihovih interesov in ustvarjalnosti podjetja pri ustvarjanju različnih možnosti in nudenju podpore, tako moralne kot tudi materialne oziroma finančne. KMK zahteva, da kadrovska služba spremeni osnove delovanja, in tako izpostavi predvsem celostno izkušnjo zaposlenega posameznika, vključujoč tudi njegovo družinsko oziroma zasebno življenje. Raziskave kažejo, da imajo ljudje velike potrebe po ravnotežju, pristnosti in izzivih, vendar se te potrebe v času življenja izražajo na različne načine. Posebej za ženske je pomembno, da se podjetja oblikujejo tako, da sprejmejo in spodbujajo naravno človeško potrebo po izpolnitvi. KMK je vedno mogoče vpeljati. Podjetja so lahko etično neoporečna, vzdržujejo določeno

ravnotežje in kljub temu nudijo svojim zaposlenim dovolj izzivov na področju produktivnosti. Ta priporočila so pomembna za pridobivanje najboljšega kadra in možnost zaposlovanja na dolgi rok. V nadaljevanju bodo predstavljena nekatera priporočila, ki jih lahko podjetja uporabijo kot osnovo za ponovni premislek o njihovi strukturi in kako na kar najboljši način zaposliti in kasneje tudi zadržati visoko usposobljene in zanesljive sodelavce.

Priporočila za implementacijo pristnosti. Raziskava je pokazala, da posamezniki iščejo smisel tako v službi kot v zasebnem življenju. Želijo odkriti ali ponovno ozavestiti, kdo so. Želijo spoznati in biti sposobni izražati samega sebe. Dovolj imajo pretvarjanj in nošenja maske, ki prekriva njihove potrebe, ko vstopijo na delovno mesto. Tabela 14 prikazuje priporočila za implementacijo pristnosti v družini prijaznem delovnem okolju.

Tabela 14: Priporočila za implementacijo pristnosti

Priporočila za implementacijo pristnosti
Ponudite plačan študijski dopust od treh do šestih mesecev za izobraževanje, osebni razvoj ali družbeno koristne dejavnosti.
Omogočite wellness programe, ki se osredotočajo na zdravje zaposlenih in videnje človeka kot celoto.
Organizirajte delavnice, ki spodbujajo duhovno rast in pomagajo ljudem najti smisel v življenju in pri delu.
Omogočite centralizirane telovadnice in rekreacijske centre, da lahko zaposleni poskrbijo za svoje zdravje v podjetju samem.
Nudite storitve, kot so uvajanje v novosti, ki bodo v pomoč zaposlenim pri njihovi karieri in življenjskem planiranju.
Organizirajte delavnice, ki obravnavajo aktualne teme, kot so 'Kako postati bolj odločen?' ali 'Kako se bolje pogajati?'.
Razmislite o uvajanju nekaj prostih ur na mesec, ki bi jih zaposleni koristil za svoje dejavnosti.
Spodbujajte različne klube zaposlenih za izvajanje dejavnosti kot na primer golf, tenis, šah, ročne spretnosti, ples in podobno.
Ko zaposleni išče primerno delovno mesto, pri dodelitvi le-tega upoštevajte tudi spretnosti in znanje, ki jih je pridobil med svojo odsotnostjo in z dejavnostmi izven dela.
Vzpostavite program, ki podpira družbeno odgovornost in omogoča zaposlenim, da sodelujejo v različnih dobrodelnih dejavnostih.

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces, 2007, str. 9.

V Tabeli 15 so prikazani primeri dobre prakse oziroma primeri podjetij, ki implementirajo nekatere ukrepe KMK.

Tabela 15: Priporočila za implementacijo dobrih praks

Priporočila za implementacijo dobrih praks	
DRUŽBENA ODGOVORNOST	
Najpomembnejše za podjetja, ki želijo podpirati težnjo zaposlenih k pristnosti, je osredotočenost na družbeno odgovornost. Z veliko naglico namreč raste zanimanje za etično in družbeno odgovornost. Ravno generaciji X in Y sta tisti, ki se zavzemata za družbeno koristnost in ju privlačijo podjetja, ki gojijo občutek družbene odgovornosti. Tipi družbeno odgovornih podjetij, kakršne spoznavamo preko Timberland in Harpo Productions ter drugih podjetij s podobno filozofijo, privlačijo mlajšo generacijo delavcev in hkrati omogočajo, da starejši zaposleni najdejo lasten pomen skozi njihovo delo.	
Timberland Proizvajalec škornjev in čevljev, ki se nahaja v New Hampshiru, ima ravno tako močan socialni čut. Podjetje je razvilo več družbeno koristnih programov, ki poskušajo izkoristiti potencial mladih vodij v Bostonu, in je aktivno sodelovalo s programom Habitat for Humanity. Leto za letom jih ameriška revija Fortune uvršča med podjetja, ki so najbolj prijazna delavcem. Za svoje zaposlene skrbijo celostno, nudijo jim plačan dopust za opravljanje prostovoljnih del, denarno pomoč pri posvojitvah in plačan dopust za nego starejših. Za 25. obletnico poslovanja podjetja so zaprli poslovalnice, tako da so se zaposleni lahko udeležili in prispevali k družbenim dejavnostim.	Harpo Productions Eno najbolj znanih podjetij, ki spodbuja pristnost pri svojih zaposlenih, je podjetje Harpo Productions. Vodi ga znana televizijska voditeljica Oprah Winfrey, ki sicer ne dobiva zasluženega priznanja kot odlična direktorica, vendar je podjetju vseeno uspelo močno povečati zavedanje glede problemov, ki pestijo družbo. Vključujejo se v gradnjo šol na podeželju v več državah (Kitajska, Mehika, Gana), podpirajo varne hiše za ženske, gradijo mladinske centre ter domove za mlade družine. Program štipendiranja ki ga izvajajo poklanja štipendije učencem, ki s svojim znanjem nato pomagajo svoji lokalni skupnosti. Nagrade Use Your Life pomagajo posameznikom, ki so pripomogli lokalni skupnosti, da razširijo svojo mrežo pomoči in pomagajo še več ljudem. Angel Network je zbral že več kot 27 milijonov dolarjev za dobrodelne namene, celotne administrativne stroške delovanja te človekoljubne organizacije krije Oprah osebno. Tako preko vsakodnevnih oddaj, revij, filmov in spletnih strani Oprah in Harpo Productions širita sporočilo o tem, kako bi si morali posamezniki ustvariti kar najboljše življenje v danih pogojih in s tem z življenjem tudi nekaj narediti. Oprah pravi, da hoče, da ljudje odprejo srca in gledajo na svet z drugačnimi očmi, ter jim obljublja, da jim bo to spremenilo življenja na boljše.
SKRB ZA ZDRAVJE IN POČUTJE	
Podjetja se začenjajo zavedati, da je zdravje posameznika zelo pomembno. Tako telesno kot duhovno in psihično. Nekatera podjetja že vidijo, da je skrb za zdravje zaposlenih več kot kolektivno zdravstveno varstvo, in kar nekaj jih že uvaja telovadnice v bližini delovnih mest, delavnice za obvladovanje stresa, vadbe joge in tajčija, svetovanje glede psihičnih in družinskih težav, sponzorirana zdravljenja odvisnosti in prisotnost ter svetovanje duhovnika ali duhovnega vodje. Druga podjetja so te programe še presegla, vse z namenom, da svojim zaposlenim pokažejo, kako zelo cenijo njih in njihovo zdravje.	

se nadaljuje

nadaljevanje

Priporočila za implementacijo dobrih praks	
Nationwide Financial Services Podjetje, ki se ukvarja z zavarovanjem in finančnimi storitvami, je poskusilo s pristopom, ki je kombiniral več različnih wellness programov. Motivacijo so črpali iz ustvarjanja tekmovalno naravnane delovnega okolja. Da bi kar se da uspešno tekmovali v bitki za talentirane iskalce zaposlitve, je podjetje nadgradilo svoje že obstoječe programe tako, da so vključevali celotno telovadnico in interesne dejavnosti, ki so ustrezale tudi specifičnim željam zaposlenih (astronomija, opazovanje ptic, šah).	Townsend Engineering Podjetje, ki se ukvarja z oblikovanjem in proizvodnjo mesno predelovalnih izdelkov, vsakemu svojemu zaposlenemu plača peturni zdravniški pregled. Obstaja veliko programov, ki jih podjetja lahko izvajajo, da bi spodbudili vse tri vidike telesa – telo, duha in misli.
Xerox in Container Store Ponujata daljše odmore od dela, nekakšen podaljšan dopust. Container Store ponuja ure joge, raztezanja, masažne stole ter spletni dnevnik prehrane in vadbe, ki je sestavljen za vsakega zaposlenega posebej.	Pricewaterhouse Coopers Pripravnikom nudijo dopuste, ki jih lahko izkoristijo za nego nezmožnih, za podaljšanje porodniškega dopusta, za očetovski dopust, za opravljanje prostovoljnega dela ali za potovanje.
Plante in Morgan Vsakih sedem let dobijo zaposleni pri podjetju Plante in Morgan plačan štiritedenski dopust. V teh štirih tednih je zaželeno da ne delajo, ne preverjajo službene elektronske pošte in tajnice.	J.M. Smucker Company Podjetje omogoča svojim delavcem neomejeno količino plačanega dopusta, če pomagajo pri prostovoljnih dejavnostih, ki spodbujajo razvoj njihove lokalne skupnosti.
NerveWire in Netscape Druga podjetja, kot na primer NerveWire in Netscape imajo ljubljencem prijazne pisarne, ki omogočajo lastnikom, da svoje kosmatince pripeljejo s sabo na delo.	TDIndustries Podjetje ki se ukvarja z upravljanjem prostorov in gradnjo, krije celotno šolnino svojih zaposlenih, vključujoč vpisnino in knjige (na državnih univerzah). Po treh letih so zaposleni upravičeni do dvanajstih tednov plačanega dopusta, ter zdravstvenega zavarovanja ki jim omogoča kritje zdravstvenih stroškov za celo družino.
SVOBODA IN ZAUPANJE Kot tretje bi podjetja morala pomagati posameznikom najti pomen v njihovem delu, tako da lahko sami delavci nekaj storijo, vplivajo na druge in tudi sami sebe bolje spoznajo. Dajanje svobode in zaupanje zaposlenim jim v mnogo primerih pomaga pri izpolnjevanju njihovega potenciala. Medtem ko se podjetja osredotočajo na ustvarjanje medsebojnega zaupanja in ponosa, se druga podjetja osredotočajo na dopuščanje svobode zaposlenemu.	

se nadaljuje

Priporočila za implementacijo dobrih praks	
Container Store Je institucija, ki svoje zaposlene obravnava spoštljivo in ustvarja ozračje, v katerem eden drugega podpirajo. Poleg tega da so vodilni v materialnem nagrajevanju (nadpovprečne plače za panogo ter dodatne ugodnosti), jim je uspelo ustvariti tudi delovno okolje, ki daje tudi notranje nagrade, delavci se zaradi svojega prispevka podjetju počutijo bolj izpolnjene in zato boljše delajo.	Great Plains (sedaj del Microsofta) Podjetje je izkazalo svoje spoštovanje do zaposlenih ne samo s tem, da so jim izkazovali veliko mero zaupanja, temveč tudi s spoštovanjem njihovih osebnih želja in potreb. Ena bolj cenjenih zaposlenih v podjetju je dobila ponudbo za delovno mesto, vendar ni hotela zapustiti Kalifornije in se preseliti v Severno Dakoto. Podjetje se je domislilo rešitve, ki je delovala za obe strani. Dobila je višji položaj v trženju in ostala v Kaliforniji. Ker je podjetje hotelo obdržati to talentirano zaposleno in jo osrečiti, so ji dovolili sodelovati tudi s podjetjem v Severni Dakoti. Taista zaposlena je nekaj časa delala tudi le polovični delovni čas, saj je končevala svojo magistrsko nalogo. Doug Burgum, predsednik uprave podjetja je pojasnil delovanje tega sistema: »Naši postopki izbiranja zaposlenih so zelo zahtevni in burni, vključujejo veliko število intervjujev in so precej naporni. Zato, ko je oseba enkrat v podjetju, ji je nudeno vse, od ključa vhodnih vrat, službenega prenosnika in vsega, kar potrebuje. Takrat je oseba del ekipe in pričakuje se, da bo zmožna sama nositi svojo težo.«

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, *The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*, 2006, str.270-274.

Priporočila za razvoj ravnotežja. Raziskava je pokazala, da zaposleni ne želijo več skrivati svojih otrok, starejših sorodnikov in zasebnih skrbi. Le nekatera podjetja nudijo zaposlenim dopust v primeru obiska zdravnika, tako imenovanih snežnih dni, ko so lahko odsotni v času zimskih počitnic, ali kratko odsotnost za primere, ko otrok pozabi doma plakat za predstavitev v šoli in zaposleni odhiti ponj. Dejstvo je, da imajo zaposleni življenja izven delovnega okolja. Zakaj potem morajo ostajati na delovnem mestu določeno število ur, kljub temu, da so vse delo tistega dne že opravili? Posamezniki, ki se v zasebnem življenju ali na delu soočajo z mnogimi konflikti, prinašajo stres na delovno mesto, medtem ko tisti, ki imajo možnost fleksibilnega dela, prinašajo pozitivne življenjske izkušnje, ki oplemenitijo njihovo delo.

Kako razširjeni so fleksibilni urniki na delovnem mestu? Ameriško ministrstvo za delo poroča o 29 milijonih stalno zaposlenih, ki imajo fleksibilne urnike, ko lahko prilagajajo prihod in odhod iz službe glede na potrebe. To je kar 50-odstotno povečanje glede na analizo izpred desetih let. Presenetljivo ima fleksibilen urnik več moških (30 %) kot žensk (27 %); morda zato, ker moški zasedajo višje položaje v podjetjih. Fleksibilnost pomeni več kot le gibljiv urnik. Za ustvarjalna podjetja štejejo tudi tista, ki nudijo zaposlenim

opravljanje dveh služb za polovični delovni čas, zaposlitev za krajši delovni čas in še druge fleksibilne kombinacije, ki jih predlagajo sami delavci, in jih fleksibilna podjetja tudi implemenirajo. Večje ravnotežje so nekatera podjetja dosegla s preoblikovanjem dela, tako da so odstranila nepotrebne zadolžitve in omejila nekonstruktivne sestanke in razne posodobljene dejavnosti, ki niso imele zelenega učinka.

Poleg tega obstajajo podjetja, ki preoblikujejo svojo strukturo delovanja, tako da ukinjajo nepotrebne delovne naloge, spodbujajo fleksibilne in alternativne delovne dogovore ter tako zmanjšujejo potrebe po mnogih tradicionalnih programih, povezanih z delom in družino. Kot primer, agenti pri podjetju JetBlue ne potrebujejo varstva otrok, ker delajo od doma. Čeprav nobeno podjetje ni popolno, kar se tiče načina vodenja, lahko vodilna podjetja na tem področju služijo kot model za druga podjetja, ki poskušajo uvesti podobno prakso zmanjševanja izčrpavanja ženske delovne sile v njihovih podjetjih. Tudi izpostavljenost strankam je v družini prijaznih podjetjih nižja, vendar je delovni napor prav tako velik, sama predanost organizaciji je višja kot v podjetjih, ki imajo družini manj prijazne načine dela. Tako lahko vidimo, da je organiziranost podjetja na ta način dobra tako za zaposlene kot tudi za organizacijo. Vendar se moramo zavedati, da je prilagodljivost v delovnih dogovorih le del rešitve. Razvoj programov, ki podpirajo t.i. »stop-out« (dolgoročno odsotnost iz podjetja – pet ali več let) in »opt-out« (kratkoročno odsotnost iz podjetja – eno do dve leti) je ključen, če želimo uresničiti KMK v podjetjih z visoko produktivnostjo. Nedavna študija dolgoročnih kariernih prekinitev je pokazala, da se negativno stigmatiziranje prekinitve dela zmanjšuje predvsem pri tistih, ki se odločijo za »stop-out«. Zavedanje, da KMK predlaga, da si morda ženske želijo vzeti odmor, med katerim se lahko posvetijo drugim področjem svojega življenja, in da kljub temu ne bodo izgubile delovnega mesta ali bile za svoje dejanje kaznovane, je veliko vredno. Podjetja morajo ustvariti boljše delovne položaje, ki bodo omogočali zaposlenim, da si vzamejo odmor od dela in jih prav tako uvedejo nazaj v delo, ko se ta odmor konča. Plačani in neplačani dopusti si glede na delež počasi postajajo enaki, saj vedno več podjetij tovrstne odmore od dela ponuja.

Podjetje General Mills in tudi druga ženskam ponujajo možnost mednarodnega delovanja in nabiranja izkušenj, da bi bile po odmoru sposobne nadaljevati, se razvijati in napredovati v svojem lastnem podjetju. Deloitte Touche Tohmatsu je ustvaril politiko neplačanega petletnega dopusta, med katerim lahko zaposleni potujejo, si ustvarijo družino ali se ukvarjajo z osebnimi stvarmi. IBM je že v samem začetku postal vodilno podjetje, ki je razvilo pravilo, da če so bili z določenim zaposlenim zadovoljni in je svoje delo opravljal dobro in zgledno, se lahko po tovrstnem odmoru ali celo po zamenjavi službe, zopet vrne k njim. Ti tako imenovani bumerangi se večkrat ne vrnejo na delovno mesto, ki je na isti stopnji kot tisto prejšnjikrat, ampak so še vseeno uvrščeni na mesto, ki zahteva podobno količino odgovornosti, kot tisto prejšnjikrat. IBM se odloči za položaj povratnika tako, da uskladi in uravnoteži želje povratnika z dostopnostjo zaželenega delovnega mesta.

Tisti, ki se poklicno ukvarjajo s človeškimi viri, morajo identificirati inovativne načine ustvarjanja tovrstnih »stop-out« in »opt-out« možnosti. Kadrovske službe morajo biti pozorne tudi na zasebna življenja žensk, ki so pri njih zaposlene in ponovno oblikovati načrtovanje kariere in njen razvoj, tudi glede na celoten življenjski cikel zaposlenih predstavnic ženskega spola. Razviti morajo model, po katerem bodo lahko ženske razvijale kariero skozi življenjski cikel. Načrtovanje kadrovske službe mora biti dovolj prožno, da dopušča izbiro zaposlenim. Nekateri zaposleni raje uporabljajo alternativne delovne dogovore in otroke vzgajajo sočasno z razvojem kariere. Drugi se spet raje najprej osredotočijo na svojo kariero ter si šele nato vzamejo čas za družino in otroke ali pa delajo le polovični delovni čas. Takšna politika dela, ki postopno zmanjša delovno obveznost, se lahko izkaže za koristno pri starejših med upokojevanjem ali pri vrnitvi na delo le za določene projekte. Včasih je upokožitev veljala za čas odhoda starejših zaposlenih, ki prispevajo vedno manj v podjetje in le še razvijajo svoje vnuke, danes ni več tako. Raziskava je pokazala, da upokožitev ne predstavlja nujno črne luknje za produktivnost. Nekateri 'upokoženci' želijo ostati povezani s podjetjem preko polovičnega delovnega časa, ki jim hkrati dovoljuje več svobode za potovanja, pristočasne dejavnosti ali vključevanje v prostovoljno delo. Nekateri se odločijo začasno upokožiti in se čez nekaj let vrnejo kot mentorji, svetovalci ali zunanji delavci podjetja. Nekatera podjetja ponujajo tečaje za bodoče upokožence, ki jim pomagajo pri izbiri najboljšega možnega prehoda iz statusa zaposlene v upokoženo osebo (Sullivan et al., 2009).

Poleg organizacijskih programov mora priti tudi do boljše integracije vladne politike z ravnotežjem med poklicnim in zasebnim življenjem. Kot primer lahko navedemo šolsko okrožje v Iowi, imenovano Des Moines (Sullivan et al., 2009). Hoteli so ustvariti boljše razmerje med delom in preživljanjem časa doma in so tako združili sile ter ustanovili šolo, imenovano Downtown School. Ta revolucionarni projekt se je začel leta 1990, ko je 19 lokalnih podjetij darovalo prostore, rabljeno pohištvo, tapete in pisarniški material, da bi ustvarili šolo v poslovni četrti mesta. Nadhodi povezujejo šolo z bližnjimi poslovnimi stavbami, kar staršem olajša vožnjo otrok v in iz šole. Prav tako jih lahko na kratko obiščejo med odmorom za kosilo ali se udeležijo šolskih dejavnosti. Ta inovativen šolski program, ki se ponaša tudi z nizkimi stroški, privlači tako delavce kot tudi podjetja. Postavljajo se kot zgled za druga mesta kot primer, kako lahko je uravnovežiti delo in družinsko življenje. Mesta bi morala slediti Des Moinesu in njegovemu primeru in raziskovati nadaljnje poti, kako ustvariti tako učinkovite programe sobivanja dveh različnih vidikov življenja. Tudi vlada bi morala spodbujati tovrstno ureditev, tako ameriška kot slovenska.

Dejanja, ki bi bila najbolj učinkovita, so: krajši delovni teden, več plačanega dopusta, možnost uveljavljanja stroškov otroškega varstva in nege za starejše v davčni olajšavi, spodbujanje ustvarjanja visoko kakovostnih služb s polovičnim delovnim časom, ki imajo dobre dodatke in pokojninske načrte, zmanjšanje davkov za posameznike, ki se znova

pridružujejo trgu delovne sile in ponujanje šolnine za zveste in vdane zaposlene. Izvršne direktorice in direktorji bi se morali zavzemati za pravice znotraj lastnih podjetij kot tudi na nacionalni ravni in voliti za predstavnike, ki bi poskrbeli za izboljšanje kakovosti življenja na delovnem mestu.

Čeprav se na prvi pogled zazdi, da ta priporočila, ki težijo k ustvarjanju večjega ravnotežja, vodijo na pot manjše produktivnosti, ni tako. Raziskava je pokazala, so zaposleni v pisarnah družini prijaznih podjetij prav tako učinkoviti, čeprav so manj prisotni. Predanost podjetju pa je celo višja kot pri podjetjih, ki so manj naklonjena družinam. Poklicno/družinski programi so lahko »win-win« kombinacija, kar pomeni da obe strani (delodajalci in zaposleni) iztržita največ ugodnosti (Tabela 16).

Tabela 16: Priporočila za razvoj ravnotežja

Priporočila za razvoj ravnotežja
Ponudite zaposlenim možnost karijerne prekinitve za leto ali dve.
Možnost skrajšanega delovnega časa; opravljanja dela na dveh mestih; fleksibilnega prihoda/odhoda na delo.
Ustvarite prosta mesta za morebitne »bumerange« (bivše zaposlene), ki bi v primeru želje po vrnitvi na delo imeli prednost pred zunanjimi kandidati.
Organizirajte programe postopne vrnitve zaposlenih po porodniškem, študijskem dopustu ali začasni upokojitvi.
Omogočite t. i. programe »tehnologija za fleksibilnost« (angl. <i>tech for flex</i>), kjer lahko zaposleni delajo od doma.
Omogočite plačani porodniški dopust in dopust za nego starejših sorodnikov.
Prestrukturirajte upokojitvene programe, tako da nudite postopne upokojitve.
Nudite zdravstveno zavarovanje tudi zaposlenim za polovični delovni čas, predvsem tistim, ki so v podjetju že dolgo prisotni.
Otrokom zaposlenih nudite dnevno varstvo, izvenšolske dejavnosti, sobotne ter poletne taborne.
Nagradite tiste posameznike, ki učinkoviti koristijo fleksibilen delovnik oziroma živijo harmonično in so vzorniki za druge v podjetju.
Omogočanje prekinitve kariere za dve do deset let.
Omogočanje delovnika z manj urami, kar dovoljuje zaposlenim, da otroke spremljajo na obšolske dejavnosti.
Omogočanje delitve delovnih nalog.
Ohranjanje delavcev s polovičnim delovnim časom.
Nagrajevanje zaposlenih, ki so podjetju že dolgo zvesti (kot primer: podjetje plača polovico šolnine za otroke zaposlenega).
Novo definiranje pojma družine tako, da vključuje tudi širšo družino in spodbuja skrb za druge.

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces, 2007, str. 14.

V času, ko vse več moških generacij X in Y, ki imajo podobne karijerne poti in vrednote kot ženske te generacije, postaja delovno aktivnih, ter si začneta ustvarjati družino in hkrati skrb za svoje ostarele starše in stare starše. Težave, ki so prej pestile predvsem ženske,

zdaj postajajo tudi predmet razmišljanja moških. Raziskava, ki jo je izvedla družba Radcliff Harris poroča, da bi 70 % moških v svojih dvajsetih zamenjalo denar za čas z njihovimi otroki. Moški generacij X in Y niso kot moški prejšnjih generacij. V naši raziskavi so mlajši moški dejali, da bi bila pri iskanju službe prva izbira podjetje, ki omogoča prilagodljiv delovnik na vseh stopnjah poslovanja. Vodje kadrovskih služb bi morali tako začeti načrtovati, kako umestiti KMK tako v življenje žensk kot moških.

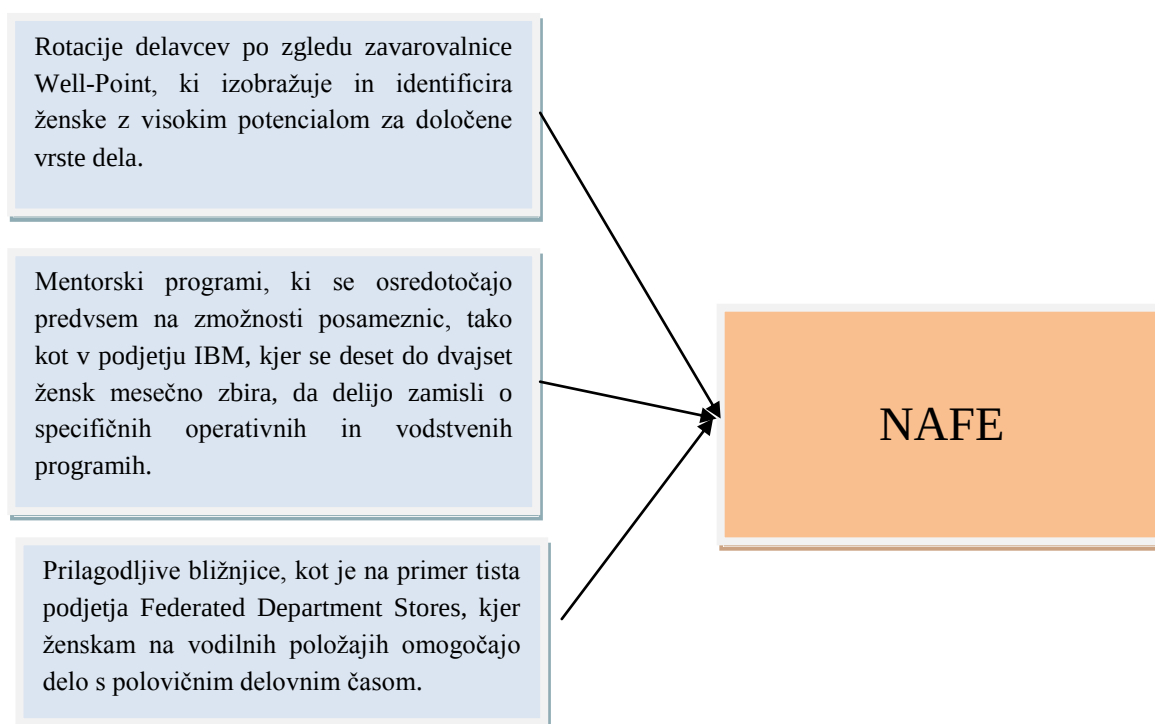
Priporočila za implementacijo izziva. Izziv je mogočen motivator. Ko zaposleni niso več deležni izzivov na delovnem mestu, potem odidejo drugam; moški po navadi najdejo drugo zaposlitev, ženske se posvetijo gospodinjstvu in materinstvu. Podjetja, ki želijo obdržati nadarjeno delovno silo, morajo preveriti, ali nudijo zaposlenim dovolj izzivov. KMK pravi, da mora biti izziv močna in vidna motivacija za veliko moških in tudi za ženske, še posebej za tiste, ki hočejo izzvati same sebe, tako v pisarni kot izven nje. Podjetja, ki imajo željo obdržati nadarjene delavce, morajo preučiti, kakšno količino izziva in podpore ponujajo svojim zaposlenim. Ko se trudijo obdržati nadarjene delavce, morajo podjetja gledati predvsem na to, da nudijo svojim zaposlenim vedno več priložnosti.

Smiselno je, da namesto klasičnega modela napredovanja od pripravnika do vodje, ter nato do vključitve v mednarodno poslovanje, s slednjim začnemo zgodaj, ko zaposleni navadno še nimajo otrok, družinskih obveznosti ter morda tudi večje veselje do potovanj in spoznavanja novih ljudi. Z vlaganjem v ženske talente od samega začetka bodo na primer podjetja lahko omogočala ženskam, da se umikajo in vračajo iz in v podjetja z večjo lahkoto, njihove karijerne poti pa s tem ne bodo negativno zaznamovane. Ko se kalejdoskop obrne in se ženske vrnejo v službo, imajo že vsa potrebna terenska in ostala znanja, da se normalno vključijo v potek dela. Poleg tega je lahko dobičkonosna naloga pred njimi v roku nekaj let po ponovni pridružitvi trgu delovne sile.

Raziskave so odkrile tudi, da strukturirano zaposlovanje in postopki napredovanja zmanjšujejo dileme pri odločanju. Uporabljeni bi morali biti strukturirani postopki in specifična merila, s katerimi bi ugotavljali ali vodje ženskam zagotavljajo ključne izobraževalne in delovne izkušnje, ki bodo negovale zmožnosti, nujne za napredovanje. Seznam družbe NAFE (angl. *National Association for Female Executives*) (Slika 35), ki je izdal seznam najboljših 30 podjetij leta 2004, se ne ozira le na število žensk, ki zasedajo visoke položaje v družbah, temveč tudi na to, koliko žensk v srednji strukturi vodenja ima dovolj znanja in izkušenj, da bi se bile sposobne zavzemati za višje položaje v družbi. Isti seznam iz leta 2005 je postavljал cilje ženski delovni sili in nato ocenjeval, ali so bili ti cilji doseženi. Nekatere so za to uporabile tradicionalno politiko ravnanja s človeškimi viri, vendar s pridihom sodobnosti. Na primer, podjetje Colgate-Palmolive kar štiri sestanke na leto nameni načrtovanju napredovanj. Osredotočajo se predvsem na predstavnice ženskega spola in manjšin. Procter&Gamble vodi politiko, po kateri morajo najvišji direktorji v podjetju določiti tri kandidate, ki bi jih bili sposobni naslediti. Od teh treh mora biti en

predstavnik ženska ali član manjšine. Po izboru jih začnejo pripravljati na delovne naloge, ki bi jih prevzeli na novem delovnem položaju. Compuware podpira sodelovanje njihovih zaposlenih (žensk) v programu Mentium. To je enoletni mentorski program, ki povezuje zaposlene v podjetju z zunanjimi mentorji. Podobno bi morala tudi druga podjetja zbirati in preučevati podatke, ki bi pomagali izključiti neenakosti med spoloma. Podjetja lahko primerjajo svojo prakso s prakso drugih in tako opazijo svoje napake in pomanjkljivosti ter izboljšajo lastno delovanje in politiko. IBM vsako leto naredi pregled osnovne plače zaposlenih žensk ter pripadnikov manjšin. Če odkrijejo primere diskriminacije, to posredujejo managerju, ki presodi, ali je zaposleni upravičen do nagrade ali utemeljeno razloži, zakaj je plača takšna, kot je. Če se vodja odloči za podelitev nagrade, njegov oddelek pa nima sredstev, da bi jo zmožel izplačati, izplačevanje le-te krije matična družba. Model tega podjetja se od drugih razlikuje po tem, da ob svojih pregledih išče eno standardno deviacijo, medtem ko druga podjetja, ki iščejo po podobnem modelu, uporabljajo dve standardni deviaciji (Sullivan, Mainiero, 2006).

Slika 35: Primeri NAFE



Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 287.

Podjetja, ki se uvrščajo v sam vrh delodajalcev za ženski trg dela, se vključujejo v dejavnosti, kot so opazovanje števila moških in žensk, ki se zvrstijo v operativnih vlogah, razvijanje načina kroženja zaposlenih, ki pomaga najti ženske, in imajo visok potencial za napredovanje, razvijanje mreženja med ženskami v podjetju, razvijanje programov, ki se

osredotočajo na reševanje specifičnih problemov, spodbujanje mentorstva, omogočanje delovnih nalog, ki pripravljajo delavke na vodstvene položaje, izobraževanje na konferencah in forumih ter spodbujanje razvoja ključnih vodstvenih lastnosti.

Podjetja, ki želijo obdržati talentirane ženske, morajo preučiti ali jim ponujajo zadosti izzivov na njihovi profesionalni poti ter ali jim nudijo dovolj podpore. Prav tako morajo zagotoviti, da te predstavnice dobijo veliko terenskih izkušenj že zgodaj v svoji karieri, po možnosti še preden imajo otroke (Tabela 17).

Tabela 17: Načini, ki ustrezajo Kariernemu modelu Kalejdoskop

Načini, ki ustrezajo Kariernemu modelu Kalejdoskop
Dolgoročno načrtovanje napredovanj, ki dopušča prekinitve v karieri.
Hiter razvoj na začetku kariere, dopuščanje kar največjega kroga izkušenj.
Dodeljevanje mednarodnih nalog že zgodaj v karieri.
Programi urjenja, ki olajšajo aklimatizacijo »bumerangov« pri vrnitvi med aktivno delovno silo.
Združenja, ki sproti obveščajo bivše sodelavce o dogajanju v podjetju.
Izobraževanje o novih delovnih postopkih, opremi in storitvah za morebitne »bumerange« ter za tiste na daljših dopustih.
Prepoznavanje novega znanja in zmožnosti, ki jih zaposleni pridobijo med osebnim dopustom, prekinitvami kariere ter izven službenih dejavnosti, to vključuje starševstvo, družbeno koristna dela ter pripravniške pozicije.
Zavod za zaposlovanje nudi »bumerangom« prednost na razpisu za prosto delovno mesto in jih tako obravnavajo drugače kot kandidate, ki za določeno podjetje še niso delali.
Korporativna pričakovanja, da bodo nekdanji zaposleni sprejeti nazaj na delovno mesto z odprtimi rokami, naj gre za osebo s polnim delovnim časom, polovičnim delovnim časom ali le za pogodbenega delavca.

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers, 2006, str. 267.

Tudi izziv tu vključuje več kot le odstranjevanje strukturnih virov diskriminacije, ki prikrito ali odkrito vpliva na načrtovanje kariere. KMK podpira tezo, da so ključ do uspeha pravi izzivi, ki prihajajo v obliki zanimivih ter spodbudnih delovnih nalog. Vodje kadrovskih služb morajo tako pregledati delovne naloge posameznih delovnih položajev in določiti, kako jim dodati več parametra izziva ter pomena, tako da delavci ostanejo motivirani in ponosni na to, kar počno. Ena od rešitev je ta, da tehnologijo uporabljajo sebi v prid, ne da delavci postanejo sužnji tehnologije. Prikazan je primer, kako je eden od delavcev uporabil tehnologijo v svoj prid in spremenil ustaljen potek dela pri podjetju Ford Motor Company. Tradicionalno so se komercialne ekipe preselile v pilotsko prodajalno, kjer koli se je ta nahajala. Vsak teden so imeli sestanke z arhitekti in drugimi podizvajalci. To je zahtevalo veliko selitev in odsotnost delavcev od doma je včasih trajala tedne, če ne celo mesece. Za trgovino, ki so jo imeli načrtovano v mestu San Diego, so se vodja in njena ekipa odločili, da ostanejo v Dearbornu, sedežu podjetja, ter nadomestijo sestanke v

živo s konferenčnimi klici ter videokonferencami. Stroški potovanja so bili drastično znižani, člani ekipe pa so lahko preživeli veliko več časa s svojimi družinami.

Globalni posel nam postavlja veliko izzivov, obseg talentiranih delavcev pa se mora širiti in večati, da lahko sledijo in služijo novim namenom in misijam podjetij, ko se le-ta razvijajo. Morda bodo morala podjetja redno prirejati seminarje in izobraževanja, da bodo ohranjali zaposlene v koraku s časom in nadgrajevali njihove kvalifikacije, sposobnosti in talente delovne sile, da bodo zmožni ostajati v korak s časom na svetovnem poslovnem parketu. Podjetja morajo uvajati učenje, poučevanje in rast na vseh stopnjah, morda skozi izobraževanje zaposlenih o novih managerskih filozofijah, ki so predstavljene v zadnjih poslovnih vodičih z visoko naklado, ali z nadgrajevanjem zmožnosti in znanja uporabe opreme. Podjetja bodo potrebovala zelo fleksibilno razmišljanje, če bodo hotela ostati v tekmi za dobre poslovne rezultate (Tabela 18).

Tabela 18: Priporočila za implementacijo izziva

Priporočila za implementacijo izziva
Reorganizirajte delo tako, da imajo zaposleni na vseh področjih možnost opravljanja pomembnih/smiselnih nalog in prispevajo h končnim odločitvam.
Mehanizirajte 'služabniško' delo.
Razvijte mentorstvo za usvajanje različnih spretnosti in za navezovanje poslovnih stikov.
Omogočite zaposlitev, kjer se zaposleni učijo na samem delovnem mestu in imajo tudi čas za razmislek o pridobljenem znanju in spretnostih.
Uporabljajte kroženje delovnih mest, ter s tem povečajte razvoj različnih spretnosti med oddelki.
Odgovorni managerji naj odgovarjajo za morebitne neenakosti med moškimi in ženskami.
Ustvarite sistem nagrajevanja, ki temelji na učinkovitosti in dejansko opravljenem delu, ne pa na urah preživetih na delovnem mestu.
Nudite tehnično podporo in opremo, da bodo zaposleni ustvarjalno uporabljali le-to, s tem zadovoljili potrebo po pristnosti, izzivu in ravnotežju.

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces, 2007, str. 15.

Soočamo se z edinstvenim stičiščem – združenjem ekonomskih, svetovnih in demografskih sil. Predvidevajo, da se bo v naslednjem desetletju odprlo 10 milijonov delovnih mest za visoko usposobljeno delovno silo, da pa bo primanjkovalo delavcev, ki bi te sektorje zapolnili. Model KMK nudi rešitve, kako se spoprijeti s temi izzivi, s tem da podjetja vlagajo v zadovoljstvo zaposlenih, jih motivirajo in obdržijo tudi visoko usposobljene delavce. KMK vidi rešitev v fleksibilnosti, stalnem napredovanju zaposlenih in možnost, da so zvesti sami sebi. Primer Johnson&Johnson kaže, da so njihovi zaposleni, ki uporabljajo fleksibilen urnik in koristijo »družinske« odsotnosti, imeli na koncu leta 50 % manj odsotnosti. Če povzamemo, KMK vključuje prevetritev kolesja podjetij s tem, da vse

barve novega aranžmaja tvorijo doslej še ne videne vzorce zadovoljstva na področju dela in družine.

SKLEP

V naslednjem desetletju se bodo pametne korporacije zavedle, da morajo razviti nove karijerne poti, s katerimi bodo privlačile in obdržale usposobljene delavce. Vodilni v podjetjih, ki jih čudi beg možganov predvsem zaposlenih žensk, se morajo zavedati, da imajo možnosti napredovanja, razmerja in družina veliko vlogo pri odločanju žensk in tudi moških generacij X in Y glede karijerne poti. KMK prikazuje, da imajo moški in ženske izrazito različne potrebe, ki morajo biti izpolnjene v določenih življenjskih obdobjih. Ključ, kako obdržati nadarjene zaposlene v podjetjih je torej ta, da je podjetje prilagodljivo, nudi možnosti napredovanja – gledano tudi celostno, v času kariere, ne le od dneva do dneva.

Predstavitev KMK dovoljuje ne le zgoraj opisano, ampak tudi druge, morda trenutno bolj nedosegljive ideje. Z dostopom do novih tehnologij je delo lahko vrednoteno predvsem glede na rezultat, ne glede na ure, ki jih zaposleni preživi v pisarni. Tehnologija dopušča delo prek spleta, videokonference, avdiokonference, ohranjanje korespondence preko elektronske pošte in podobno. Vedno več managerjev se začneja zavedati, da ni nujno, da zaposleni potuje in je prisoten na mestu dogajanja. Namesto da se zaposleni dokazujejo s prisotnostjo v pisarni, bi se morala podjetja ozirati predvsem na dejansko produktivnost. Prav tako morajo vodilni v podjetjih spoznati, da imajo tudi njihovi zaposleni zasebna življenja, ki ne smejo trpeti na račun dela. Rešitve za te težave so lahko zelo kompleksne in bodo morda zahtevale spremembo poslovanja podjetja v samih temeljih, vendar rešitev ni nemogoče izvesti. Zahtevajo le zelo ustvarjalno skupino ljudi, sestavljeno iz organizacijskih vodij in kadrovnikov, ki bi znali najti nove in hkrati dolgoročne rešitve in pristope.

KMK je nov način združevanja kariere, potreb delovne družine in osebne identitete, in sicer tako, da ima koristi tako za posameznike kot tudi za podjetja. Vedno znova se potrjuje, da podjetja lahko postavijo svoje zaposlene na vrh lestvice prioritet in so še vedno uspešna. Naša raziskava kaže, da priporočila KMK zahtevajo vzpostavitev odnosa in kulture, ki ceni usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Časi, v kakršnih živimo, so mešanica globalnega kaosa in tehnoloških priložnosti na trgu dela. S prednostmi tehnologije lahko podjetja preoblikujejo karijerne poti tako, da spoznajo še dodatne kompleksnosti kalejdoskopske karijerne poti. Do sedaj so podjetja le delno podpirala gibljiv delovni čas ter zmanjšanje števila delovnih ur, vendar je to le manjši delež dostopnih rešitev. Do sedaj ni bilo modela, po katerem bi se lahko podjetja zgledovala, če bi si želela sprememb na področju programov in koristi, ki pomagajo pri zadrževanju njihovih zaposlenih v podjetju.

KMK določa temelje tovrstnemu načinu ravnanja s človeškimi viri. Podjetjem ponuja obilico možnosti na področjih, ki pomagajo izpolnjevati potrebe zaposlenih po pristnosti, ravnotežju in izzivih. Tako morajo delodajalci prilagajati ugodnosti in programe dela v času kariernega obdobja zaposlenih in jih na ta način zadržati v podjetju. S sprejetjem modernih kariernih poti znotraj podjetja, kot so večja kompenzacija in drugačna politika nagrajevanja, bi lahko spodbudili drugačen načina dela. Prav tako morajo podjetja spoznati, da so vsi zaposleni na določeni življenjski poti ter da uspeha ne gre meriti z dolgimi delovnimi urami ali poslovnimi potovanji kot nadomestnimi merili za predanost. Pomembno je ustvariti etične programe, ki se ukvarjajo z vprašanji celosti, duhovnosti ter prostočasnimi dejavnostmi. S spodbujanjem dejavnosti, ki izboljšujejo ravnotežje med delom in domom, bo podjetjem lažje tudi pri iskanju, zadrževanju ter oblikovanju nadarjenih zaposlenih. Ko bo prevladala politika, ki podpira napredovanje in razvoj tako žensk kot moških istočasno ter spodbuja k fleksibilnim delovnim dogovorom tekom celotne kariere, takrat bomo lahko rekli, da je bila dosežena popolna enakost in delovno mesto bo dejansko del našega življenja.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil preko vsebinsko teoretičnih in kvalitativno metodoloških pristopov preučiti primernost KMK kot nadgradnjo, ki bi izboljšala družini prijazno delovno okolje. V ta namen sem v **prvem poglavju** opredelila pojem družini prijazno delovno okolje z vidika medgeneracijskih razlik, pojasnila, kako se spreminjajo vrednote sedanje družbe, predvsem mlajše generacije. Ti iščejo zaposlitev, ki jim omogoča ugodno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Različni avtorji navajajo različne opredelitve, vendar so vsi enotni v tem, da uravnoreženo življenje koristi tako podjetjem kot zaposlenim. S pomočjo naraščajočih potreb po spremembah klasičnih kariernih modelov sem predstavila vlogo ženske v delovnem okolju. Moški in ženski pristopi h karieri se močno razlikujejo, saj ima ženska v zasebnem življenju drugačno vlogo kot moški, prav tako se tudi razlikujeta ženski in moški pogled na svet. Predstavila sem družini prijazne programe in ukrepe, ki jih izvajajo družbeno odgovorna podjetja. Vedno več podjetij se zaveda pomena kakovosti življenja svojih zaposlenih, ki je neposredno povezana s kakovostjo njihovega dela.

V **drugem poglavju** se tematika navezuje na predstavitvi projekta Certifikat DPP. Opisala sem postopek pridobitve certifikata, katalog ukrepov, prav tako sem predstavila učinke implementacije politike certifikata. Projekt Certifikat DPP je skupek ukrepov, ki jih uporabljajo podjetja za izboljšanje usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja. Predvsem je govora o dobri praksi na področju delovnega časa, organizacije dela in delovnega mesta, informiranje in komuniciranje tako z notranjo kot z zunanjo javnostjo, vodenje zaposlenih ter razvoj človeških virov v okviru organizacijskih omejitev. Izpostavila sem pozitivne učinke implementacije take politike na relaciji vodstvo-podjetje-zaposleni.

V tretjem poglavju, ki predstavlja osrednji del magistrske naloge, sem predstavila KMK. Kariero Kalejdoskop lahko tako opišemo kot kariero, ki jo izoblikujejo zaposleni sami in temelji na njihovih vrednotah ter življenjskih odločitvah. Tako kot kalejdoskop vsebuje tri ogledala, da ustvari neskončno število vzorcev, tako potrebuje KMK tri »ogledala« oziroma parametre, ki se prepletajo v življenju posameznikov na različne načine in odsevajo unikatne vzorce njihovih karier. To so pristnost, ravnotežje in izziv. Prav tako sem opredelila, v katerem kariernem obdobju je kateri od teh parametrov prevladujoči. Pojasnila sem razliko med ženskim in moškim vidikom kariernega modela oziroma beta in alfa profil. V pomoč implementaciji takega kariernega modela sem navedla elemente in procesna dejanja, s katerimi bi morali biti seznanjeni v vodstvu podjetij.

Na osnovi ugotovitev in izhodišč prvih treh sklopov sem **v četrtem poglavju** predstavila kvalitativno raziskavo, kako KMK uporabiti kot nadgradnjo družini prijaznega delovnega okolja. Predstavila sem spremembe, s katerimi bi v podjetjih lažje obdržali mlajšo generacijo. Glavne ugotovitve štirih glavnih raziskav, ki sem jih podrobno analizirala, so, da imajo ljudje poleg potrebe po ravnotežju tudi potrebe po pristnosti in izzivih in da je medsebojna povezanost med temi tremi močno vplivala na karierne odločitve. Obstaja tudi zelo velik razkorak moškim in ženskim vidikom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Delo sem zaključila s priporočili ter sklepnimi ugotovitvami, v katerih sem povzela svoje ugotovitve in dognanja.

V pričujočem delu sem izpolnila osnovni cilj in zastavljene pomožne **cilje**. **Temeljno tezo**, ki pravi da je KMK primerna nadgradnja družini prijaznega delovnega okolja, z vidika zadovoljevanja vedno večjih potreb družbe po usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja sem potrdila, saj se s problemom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ukvarja celostno. Upošteva različne potrebe generacij glede na spol in življenjska obdobja. Upošteva napredek tehnologije, ki bi lahko izboljšala delovne procese, omogočila delo od doma. Zagovarja pa tudi spremembo same organiziranosti podjetja glede na spremenjene delovne procese. Najpomembnejših problemov zaposlenih ne moremo reševati znotraj ukrepov Certifikata družini prijaznega podjetja. Ugotavila sem, da je Certifikat le izboljšava klasičnega linearnega kariernega modela, saj s svojimi ukrepi zgolj pripomore k boljšemu ravnotežju poklicnega in zasebnega življenja, nič pa ne stori na področju pristnosti in izziva. S takimi ukrepi ne moremo zadovoljiti potreb mlajših generacij, predvsem X, Y in prihajajočo Z generacijo. S tem spoznanjem sem potrdila prvo hipotezo. Pri nadaljnji analizi KMK sem ugotovila njegovo visoko stopnjo fleksibilnosti, s čimer sem potrdila drugo hipotezo. Pri obravnavi problematike implementacije KMK v podjetje, sem ugotovila, da takega sistema ni mogoče vpeljati v tradicionalno organizirano podjetje, saj bi se z vpeljavo takega modela morali preoblikovati organiziranost podjetja ter delovni procesi. S tem spoznanjem sem zavrnila tretjo hipotezo.

Teoretični prispevek dela vsebuje poglobljen pregled znanstvene literature domačih in predvsem tujih avtorjev, znanstvenih člankov in spletnih virov s področja družini prijaznega delovnega okolja ter usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Uporabljena je bila opisna metoda znanstveno raziskovalnega dela, ki ne posega neposredno v pojave, ki jih preučuje, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira ter sklepa na povezave. Poleg opisne je bila uporabljena tudi komparativna metoda, s katero je bila izvedena primerjava ugotovitev posameznih avtorjev. **Praktični prispevek** je bil izveden s kvalitativno znanstvenoraziskovalno metodo, ki raziskuje razvoj družini prijaznega delovnega okolja na primeru KMK. Raziskava je temeljila na taksonomiji in sekundarni analizi podatkov. Osnova za zbiranje sekundarnih podatkov je bila petletna raziskava, s pomočjo katere so bile izvedene štiri študije.

V magistrskem delu **identificiram časovne, vsebinske in metodološke omejitve**. Časovno omejitev predstavlja predvsem časovni okvir preučevanja petletne raziskave, ki zajema štiri študije, s pomočjo katerih je bil izdelan KMK. Raziskave so bile opravljene v letih od 2001 do 2005. Vsebinske omejitve se nanašajo na sekundarne podatke, predvsem tujega izvora. Metodološke omejitve so povezane z možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, saj so bile raziskave narejene na podlagi intervjujev in anket.

LITERATURA IN VIRI

1. American Association of Retired Persons. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu http://assets.aarp.org/www.aarp.org/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf
2. Aluko, Y. A. (2009). *Work-family conflict and coping strategies adopted by women in academia*. Najdeno 6. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/219532773/fulltextPDF/12F177564E172C6BA38/1?accountid=16468>
3. Anderlič, J. (2009). *Generaciji X in Y v organizacijah* (diplomsko delo). Ljubljana: Faulteta za družbene vede
4. Baruch, Y. (2007). *The Opt-out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Najdeno 15. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/detail?vid=6&hid=15&sid=44758bcfa1874227a25f2b13180c53d3%40sessionmgr13&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=24286171>
5. Beauregard, A. T., & Lesley, C. H. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22.
6. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Management practices, work-life balance, and productivity: a review of some recent evidence. *Oxford review of economic policy*, 25(1) 457–582.
7. Butler, A., Grzywacz, J., & Ettner, S. L. (2009). *Workplace flexibility, self-reported health, and health care utilization*. Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/detail?vid=9&hid=18&sid=bd46701335d04706a24919034828f97e%40sessionmgr111&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=39982480>
8. Cabrera, E. F. (2006). *Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/219353725/fulltextPDF/12F15BCF36653CF058C/3?accountid=16468>
9. Cabrera, E. F. (2009). *Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talent*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/219354589/12F15BCF36653CF058C/7?accountid=16468>
10. Clifton, J. T., & Shepard, E. (2004). Work and family programs and productivity. *International Journal of Manpower*, 25(8), 714–728.
11. Clutterbuck, D. (2003). *Managing work-life balance: a guide for HR in achieving organisational and individual change*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

12. Černigoj Sadar, N. & Vladimirov, P. (2004). Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoteženega življenja. V I. Svetlik in B. Ilič (ur.) *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, (str. 259–281). Ljubljana: Sophia.
13. Černigoj Sadar, N. (2007). Uvajanje certifikata družini prijazno podjetje v Sloveniji. V A. Kanjuro Mrčela in N. Černigoj Sadar (ur.), *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja* (str. 100–112). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Duckworth, J. D., & Buzzanell, P. M. (2009). *Constructing Work-Life Balance and Fatherhood: Men's Framing of the Meanings of Both Work and Family*. Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a916248337~db=all~jumpType=rss>
15. *Ekvilib, Družbena odgovornost*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.ekvilib.org/>
16. Equal Razvojno partnerstvo. (2008a). *Woman Everytime and Everywhere. Prilagodljivost in ravnotežje med poslovnim in poklicnim življenjem – najboljši primeri iz prakse* [elektronska izdaja]. Union Europea: Fondo social Europeo.
17. Equal Razvojno partnerstvo. (2008b). *Woman Everytime and Everywhere. Prilagodljivost dela in njene prednosti pri doseganju ravnotežja med družinskim življenjem in poklicno potjo* [elektronska izdaja]. Union Europea: Fondo social Europeo.
18. European alliance for families. (2010). *Promoting Family-Friendliness at Workplace through Awards, Audits and Labelling Schemes*. Najdeno 7. Decembra 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/families/index.cfm?langId=en&id=6&&sr_id=2&more_sr=yes
19. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2010). *Second European Quality of Life Survey Family life and work*. Najdeno 15. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1002.htm>
20. Eurostat. (2007a). *Employment rate – females*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em012
21. Eurostat. (2007b). *Employment rate – males*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em013
22. Eurostat. (2009). *Reconciliation between work, private and family life in the European Union*. Najdeno 15. decembra 2010 na spletnem naslovu

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-78-09-908/EN/KS-788-09-908-EN.PDF

23. Ezzedeen, S. R., Ritchey, K. G. (2009). Career and Family Strategies of Executive Women: Revisiting the Quest to »Have It All«. *ScienceDirect*, 38(4), 270-280.
24. Giardini, A. & Kabst, R. (2010). *Effects of work-family human resource practices: a longitudinal perspective*. The International Journal of Human Resource Management, 17 (2), 2079–2094.
25. Gojanović, K., & Ivanov, G. (2009). *Generacija X – ženske perspektive*. Najdeno 15. Maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.cunterview.net/index.php/Festivali/generacija-X.html>
26. Grady, G., & McCarthy, A. M. (2008). *Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/215868991/12F15BCF36653CF058C/4?accountid=16468>
27. Hein, C. (2005). *Reconciling work and family responsibilities: Practical ideas from global experience*. Geneva: International Labour Organisation.
28. Heraty, N., Morley, J. M., & Cleveland, N. J. (2008). The work-family dyad: multilevel perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 477–483.
29. Hill, R. (2008). *The Family First Generation: How are Negotiations of Work-Family Conflict Changing?* Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bd467013-35d0-4706-a249-19034828f97e%40sessionmgr111&vid=18&hid=122>
30. Hyman, J., & Summers, J. (2004). Work-life employment practices in the modern economy. *P. University of Stirling*, 33(4), 418–429.
31. Joshi, S., Leichne, J., Melanson, K., Pruna, C., Sager, N., Story, C. J., & Williams, K. (2002). Work-Life Balance... A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage. *Worklifebalance*. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/casestudy.pdf>
32. Kaye, B. (2002). *Up Is Not the Only Way*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
33. Kanjuo Mrčela, A. (2008). *Družini prijazna politika – nujni del uspešnega upravljanja s človeškimi viri*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Kanjuo-Mrčela, A., & Černigoj-Sadar, N. (2006). *Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.equal.mladematere.si>
35. Kanjuo-Mrčela, A., & Černigoj-Sadar, N. (2004). *Zaključno poročilo – Raziskava Starši med delom in družino*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Vlada RS-Urad za enake možnosti.
36. Kanjuo-Mrčela, A., & Černigoj-Sadar, N. (2007). *Delo in družina – S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

37. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A., & Pahor, M. (2010). *Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu [http:// www.familylab.si/files/PDF_razno/HRM_oktober_2010.pdf](http://www.familylab.si/files/PDF_razno/HRM_oktober_2010.pdf)
38. Korotov, K., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2011). Career Entrepreneurship. *ScienceDirect*, 40, 127–135.
39. Kranjc Kušlan, A. (2007). *Certifikat »Družini prijazno podjetje« – poklicno in družinsko življenje z roko v roki*. Najdeno 27. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavskaparticipacija.com/clanki/ID070513.doc>
40. Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*. Najdeno 16. december 2010 na spletnem naslovu [http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez?Db=pubmed&Cmd=ShowDetailView&TermToSearc=11183655&log\\$=activity](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez?Db=pubmed&Cmd=ShowDetailView&TermToSearc=11183655&log$=activity)
41. Lancaster, C. L., & Stillman, D. (2005). *When Generations Collide*. New York: Collins Business.
42. Marn, N. (2007). *Položaj žensk na področju dela: položaj žensk na vodilnih delovnih mestih in težave pri napredovanju*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.equal.oria.si/equal/data/strani/ELABORAT.pdf>
43. Moje delo. (2009). *Različne generacije na delovnem mestu*. Najdeno 15. maj 2011 na spletnem naslovu http://www.planet-lepote.com/zaposlitev_kariera/razlicne_generacije_na_delovnem_mestu
44. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner d. n. o.
45. Nicholas, J. (2010). The Causes and Consequences of Work-Family Synergy: *An Empirical Study in the United States*. Najdeno 6. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/763170076/fulltextPDF/12F176BAFDD4AAED4D7/1?accountid=16468>
46. Novak, M. (2007). *Medgeneracijske razlike in vloga HRM: z drugimi ravnajte tako, kot si oni želijo, da ravnate z njimi*. Ljubljana: Planet GV.
47. OECD Family database. (2010). *Family-Friendly Workplace Practices*. Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu www.oecd.org/els/social/family/database
48. Perko, A. (2010). *Analiza težav pri pridobitvi in izvajanju ukrepov certifikata družini prijaznega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
49. Perrewé, P., & Ganster D.C. (2007 16. maj). *Exploring the Work and Non-Work Interface*, Volume 6 (Research in Occupational Stress and Well Being) (Research in Occupational Stress and Well Being). New York: JAI Press.
50. *Predstavitev pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje*. (2009). Najdeno 6. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/ocertifikatu/predstavitev/>
51. Pogodba o vključitvi v postopek za pridobitev osnovnega certifikata »Družini prijazno podjetje«. (2010). Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu

- http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pogodba_osnovni_2010_1_akk.pdf
52. Porter, S., & Ayman, R. (2010). *Work flexibility as a mediator of the relationship between work-family conflict and intention to quit*. Najdeno 6. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/748836761/fulltextPDF/12F177E4F6EEC68C72/1?accountid=16468>
 53. Raholin, A. (2009). *Uvajanje certifikata »Družini prijazno podjetje« v prakso* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
 54. Ramovš, J. (2003b). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogoika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka in Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
 55. Ridge, T. (2009). *'It Didn't Always Work': Low-Income Children's Experiences of Changes in Mothers' Working Patterns in the UK*. Najdeno 6. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/221246873/fulltextPDF/12F177B708D6F1654B0/1?accountid=16468>
 56. Roberts, G. (2008). *Multiple Generations At Work*. Najdeno 10. decembra 2010 na <http://www.virginiabusiness.com/index.php/opinion/article/multiple-generations-at-work/1319/>
 57. Sauvé, R. (2009). *Family Life and Work Life: An Uneasy Balance*. Najdeno 06. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/204780925/fulltextPDF/12F1780D7BF3D2768F2/1?accountid=16468>
 58. Seery, B. L, Corrigall, E. A, & Harpel, T. (2008). *Job-Related Emotional Labor and Its Relationship to Work-Family Conflict and Facilitation*. Najdeno 6. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/197962757/fulltextPDF/12F176E1AC95B495B12/2?accountid=16468>
 59. SI-PART – Partner v socialnem dialogu. (2010). *Posvet o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.si-part.si/>
 60. Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of Work–Life Balance: Negotiating ‘Genderblind’ Terms in Organizations, *Gender, Work & Organization*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=43&hid=11&sid=2a8ebdd567bb49b9b6270e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 61. Statistični urad Republike Slovenije. (2007). *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1272
 62. Stropnik, N. (2007). *Ekonomski vidiki vlaganj v družini prijazno zaposlovanje in primeri družini prijazne politike v podjetjih*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/druzini_prijazno_zaposl_ek_vidik.pdf
 63. Stropnik, N. (2007a). Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. V A. Kanjuo Mrčela & N. Černigoj Sadar (ur.); *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja* (str. 133–181). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

64. Sullivan, S. E, Forret, M. L, Mainiero, L. A, & Terjesen, S. (2007). *What Motivates Entrepreneurs? An Exploratory Study of the Kaleidoscope Career Model and Entrepreneurship*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/203917834/fulltextPDF/12F15BCF36653CF058C/1?accountid=16468>
65. Sullivan, S. E, Forret, M. L, Carraher, S. M, & Mainiero, L. A. (2009). *Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/219334535/fulltextPDF/12F15BCF36653CF058C/2?accountid=16468>
66. Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. *ScienceDirect*, 36(1), 45–62.
67. Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2006). *The Opt-Out Revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. California: Davies-Black Publishing.
68. Thompson, N., Yau, J., & Siu-Man N. G. (2008). Work-life Balance: Lessons from the United Kingdom and Hong Kong. *Journal of Psychology in Chinese Societies*. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&hid=7&sid=2a8ebdd567bb49b9b6270e49888e9bd2%40sessionmgr10>
69. Trkman, P. (2006). Ali organizacije skrbijo za zaposlene? (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Ule, M. (2004). *Nove vrednote za novo tisočletje*. Spremembe življenjskih in vrednostnih orientacij mladih v Sloveniji. *Teorija in praksa* 41 (1–2), 352–297.
71. Yu, H., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*. Najdeno 23. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0220260103.html>
72. Veiga, F., J. Baldridge, C. D., & Eddleston, A. K. (2004). Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Human Resource Management Review*, 14(3), 337–351.
73. Weston, M. (2001). *Coaching generations in the workplace*. *Nursing Administration Quarterly*. Najdeno 7. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18188890>
74. Widener, A.J. (2007). *Family-Friendly policy: Lessons from Europe–Part I*. Najdeno 7. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bd46701335d04706a24919034828f97e%40sessionmgr111&vid=16&hid=122>
75. Zavod Ekvilib. *Certifikat Družini prijazno podjetje »Katalog ukrepov«*. (2010). (interno gradivo). Ljubljana: Zavod Ekvilib

76. Zemke, R, Raines C., & Filipczak B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: American Management Association.
77. Žagar, I. (2009). *Kako obvladovati razlike med pripadniki generacij X in Y*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/236618/Intervju-Kako-obvladovati-razlike-med-pripadniki-generacij-X-in-Y>
78. Žaucer Šefman, B. (2007). *Komunikacijski vidiki uvajanja ukrepov za usklajevanje družine in plačanega dela*. V A. Kanjuo Mrčela & N. Černigoj Sadar (ur); *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja* (str. 113–131). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: VPRAŠALNIK: Ali vam podjetje omogoča kalejdoskopsko kariero?	1
Priloga 2: Izjava o lektoriranju	2

Priloga 1: VPRAŠALNIK: Ali vam podjetje omogoča kalejdoskopsko kariero?

VPRAŠALNIK: Ali vam podjetje omogoča kalejdoskopsko kariero?		
Želite izvedeti, če je vaše podjetje res družini prijazno? Ta vprašalnik se osredotoča na želje in potrebe zaposlenih, da bi bilo njihovo delo čim bolj izpolnjujoče. Če želite ovrednotiti politiko/vodenje vašega podjetja in spodbuditi inovativnost, ocenite podjetje tako, da odgovorite na spodnjih petnajst vprašanj		
Moje podjetje	DA	NE
1. Omogoča fleksibilen delovni čas tako, da lahko delam tudi od doma.		
2. Dovolí zaposlenim, da prekinajo službo za 1-5 let in se nato vrnejo v podjetje.		
3. Dovolí zaposlenim, da prekinajo službo za več kot 5 let in se vrnejo.		
4. Plačuje prispevke za zdravstveno varstvo zaposlenim za polovični čas.		
5. Nudi dodatne ugodnosti stalno zaposlenim z dolgo delovno dobo, kot na primer pomoč pri šolnini za nadaljnje izobraževanje zaposlenih in njihovih otrok.		
6. Hrani mesta za polni in polovični delovni čas nekdanjim diplomantom, ki so zapustili podjetje, a bi si želeli morda nekoč vrniti.		
7. Omogoča deljeno delovno mesto za zaposlene, ki bi želeli delati za polovični delovni čas v tem in še nekem drugem podjetju.		
8. Nagraduje in omogoča napredovanje zaposlenim s fleksibilnim delovnim časom, ki delajo polne ure izven službe tako, da je delo opravljeno.		
9. Omogoča hitro napredovanje tudi tistim, ki za nekaj časa zapustijo podjetje in se kasneje vrnejo.		
10. Omogoča predčasen odhod iz službe v primerih, ko morajo zaposleni poskrbeti za svoje otroke ali starejše sorodnike.		
11. Nudi možnost plačanega študijskega dopusta (za mesec ali dva).		
12. Nudi vključitev v korporacijske wellness programe, s poudarkom na zdravju in celostnem razvoju človeka.		
13. Nudi možnost sodelovanja pri skupnih družbeno koristnih programih, kot je na primer Habitat for Humanity, namesto nekaj dni službe.		
14. Dovolí zaposlenim, da organizirajo t.i. klube za druženja v prostem času, kot na primer ure golfa, tenisa, šaha, ročnih spretnosti, ipd.		
15. Organizira delavnice za razvijanje različnih spretnosti, kot na primer graditev samozavesti, umetnost pogajanja, ipd.		
Odgovori:		
Če ste odključali DA 10 ali večkrat, potem je vaše podjetje resnično družini prijazno podjetje. Če je DA odgovorov med 5 in 10, potem vaše podjetje gradi na tem, da bi postalo družini prijazno. Če je DA odgovorov manj kot 5, potem se mora vaše podjetje 'zbuditi' in organizirati skupino zaposlenih, ki se bo lotila prenove. Presenečeni boste nad pozitivnim odzivom z vrha. Včasih potrebujemo le majhno skupino, ki se zavzame za inovacije in s tem za večje dobro.		

Vir: Prirejeno po S. E. Sullivan in L. A. Mainiero, *Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces*, 2007, str. 7.

Priloga 2: Izjava o lektoriranju

Polje, 14. 3. 2012

IZJAVA

Podpisana Nina Korošec, profesorica slovenščine in sociologije, izjavljam in potrjujem, da sem jezikovno pregledala in lektorirala magistrsko nalogo z naslovom RAZVOJ DRUŽINI PRIJAZNEGA DELOVNEGA OKOLJA NA PRIMERU KARIERNEGA MODELA KALEJDOSKOP avtorice Jasmine Milkovič.

Nina Korošec

