

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA NA
USKLAJEVANJE DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA**

Ljubljana, januar 2018

EVA ZALA RAVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Zala Ravnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv ukrepov družini prijaznega podjetja na usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	3
1.1 Težave in izzivi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja	6
1.2 Vloga organizacije pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja	10
1.3 Vloga države pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja	12
2 DRUŽINI PRIJAZNA POLITIKA V ORGANIZACIJAH	14
2.1 Družini prijazna politika v organizacijah danes	14
2.2 Učinki družini prijaznega podjetja	16
2.2.1 Učinki družini prijaznih politik na organizacijo	18
2.2.2 Učinki družini prijaznih politik na zaposlene	19
2.3 Družini prijazna politika kot del družbene odgovornosti podjetja	20
3 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE.....	22
3.1 Postopek pridobitve certifikata.....	23
3.2 Katalog ukrepov	24
3.3 Stroški certifikata.....	27
3.3.1 Stroški pridobitve osnovnega certifikata.....	28
3.3.2 Stroški pridobitve polnega certifikata	29
4 RAZISKAVA O VPLIVU UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA NA USKLAJEVANJE ZASEBNEGA IN DELOVNEGA ŽIVLJENJA	30
4.1 Metodologija.....	30
4.2 Rezultati raziskave o vplivu ukrepov družini prijaznega podjetja na usklajevanje delovnega in zasebnega življenja	31
4.2.1 Značilnosti anketirancev	31
4.2.2 Starševstvo	32
4.2.3 Opravljanje zasebnih oziroma družinskih obveznosti.....	34
4.2.4 Usklajevanje zasebnega in delovnega življenja	36
4.2.5 Certifikat Družini prijazno podjetje	37
4.2.6 Ukrepi družini prijaznega podjetja.....	40
4.3 Razprava o rezultatih in priporočila za podjetja in zaposlene	43
4.4 Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje	47
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vpliv družini prijaznih ukrepov	18
Tabela 2: Strošek pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje (brez vključenega davka na dodano vrednost)	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni tipi družin.....	4
Slika 2: Razmerje časa, razporejenega med različne aktivnosti glede na spol v Sloveniji	6
Slika 3: Prebivalstvena piramida v Sloveniji leta 1971.....	7
Slika 4: Prebivalstvena piramida v Sloveniji leta 2017.....	7
Slika 5: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot orodje trajnostnega poslovanja in družbene odgovornosti.....	21
Slika 6: Postopek pridobivanja polnega certifikata	24
Slika 7: Osem glavnih področij kataloga ukrepov.....	26
Slika 8: Starostne skupine anketiranih oseb	31
Slika 9: Najvišja formalna izobrazba anketiranih oseb	31
Slika 10: Zakonski status anketiranih oseb.....	32
Slika 11: Zaposlitveni status anketiranih oseb	32
Slika 12: Število otrok	33
Slika 13: Starost najmlajšega otroka	33
Slika 14: Koriščenje druge oblike pomoči varstva.....	34
Slika 15: Pogostost uporabe druge pomoči varstva.....	34
Slika 16: Čas, namenjen opravi izven delovnega časa	35
Slika 17: Čas, namenjen hobijem in dejavnostim.....	36
Slika 18: Strinjanje s trditvijo Večino zasebnih/družinskih obveznosti opravi takrat, ko ne delam	36
Slika 19: Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja	37
Slika 20: Poznavanje certifikata Družini prijazno podjetje	38
Slika 21: Vir informacij o certifikatu Družini prijazno podjetje	38
Slika 22: Dodana vrednost podjetja zaradi certifikata Družini prijazno podjetje pri iskalcih zaposlitve	39
Slika 23: Razlog za uvedbo certifikata Družini prijazno podjetje.....	39
Slika 24: Imetje certifikata Družini prijazno podjetje v podjetju anketirancev.....	40
Slika 25: Ukrepi, ki jih ponujajo podjetja.....	41
Slika 26: Ukrepi, ki so jih zaposleni že koristili.....	41
Slika 27: Obveščanje zaposlenih glede novosti ukrepov družini prijaznega podjetja.....	42
Slika 28: Zadovoljstvo zaposlenih z ukrepi družini prijazno podjetje	42
Slika 29: Rezultati uporabe ukrepov v namen usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja	43

Slika 30: Ocena podjetja z vidika družini prijaznega podjetja	43
---	----

UVOD

Usklajevanje delovnih in zasebnih vlog v življenju je izmed najbolj kritičnih izzivov organizacij, posameznikov in družin. Posameznik v povprečju posveča največ svojega časa družini in delu. V hitrem tempu življenja je skoraj nemogoče popolno usklajevati ti dve vlogi med seboj. Zaposleni skušajo ohraniti ravnotežje med službo in privatnim življenjem, življenjem in obveznostmi otroka, družine. Chow in Keng-Howe (2006) ugotavljata, da so politični in ekonomski pritiski, ki so posledica globalizacije, tehnološkega napredka in vedno večje konkurence na trgu, močno vplivali na metode proizvodnje in na samo organizacijo dela v gospodarstvu. Nekaj izmed posledic so splošni trend reorganizacije delovnega časa, destandardizacija in intenziviranje dela. Danes se vse bolj pojavljajo konflikti v domačem okolju, ki so predvsem posledica že prej omenjene intenzifikacije dela (podaljševanje delovnih ur, povečan obseg dela in zahteve po vse večji kakovosti dela) in hkrati tudi povečane negotovosti pri zaposlitvi in tudi dostopnosti socialnih storitev v državi (Černigoj Sadar & Kanjuo Mrčela, 2010). Vse to pa je povezano z uveljavljanjem fleksibilnosti v poslovanju in managementa človeških virov na strani delodajalcev.

V šestdesetih letih so prevladovali tako imenovani modeli nuklearne moderne družine, za katere je bila značilna spolna delitev vlog in dela. Moški je bil zaposlen in imel glavno odgovornost za preskrbo družine, ženska pa je imela vlogo nezaposlene matere in gospodinje. V sredini sedemdesetih let so se pričele spremembe na trgu delovne sile z množičnim zaposlovanjem žensk, kar je močno vplivalo na model družine. Takrat se je izoblikoval nov model, in sicer model dvokarijerne družine. To je imelo tudi velike posledice pri delovanju družin, predvsem z vidika organizacije in delitve vlog. Takrat se je kar naenkrat pojavilo vprašanje, kako uskladiti razmerje med delom in družino, saj ženske niso več ostajale doma kot gospodinje (Žakelj & Švab, 2009).

Veliko parov odlaša z načrtovanjem družine, saj si želijo v prvi vrsti zagotoviti stabilno in zanesljivo karierno pot. Večina mladih je zaposlenih za določen čas, kar ne predstavlja dolgoročne ekonomske varnosti. Poleg tega mladi v poprečju kasneje vstopajo na trg dela in se hkrati tudi kasneje odločajo za starševstvo. Ženske se vse bolj zaposlujejo izven doma, odločajo se za več vzporednih karier, po drugi strani pa je zaposlovanje vse bolj negotovo, delovno okolje pa vedno bolj tekmovalno in zahtevno (Černigoj Sadar & Kanjuo Mrčela, 2010).

Življenjski standardi so višji, ljudje dosegajo višjo povprečno starost, s tem pa nastopi še skrb za starejše sorodnike, ki predstavlja dodatno obremenitev za številne zaposlene. Tempo življenja je vedno hitrejši, meje med zasebnim in poklicnim življenjem posameznika se vedno bolj brišejo. Če ti dve vlogi skušamo popolnoma ločiti, lahko hitro nastane konflikt – ko posvečamo svoj čas in napor eni vlogi, se hkrati zmanjšujeta čas in

napor, vložen v drugo. Dolgoročno opravljanje obeh vlog hkrati pa lahko kaj kmalu vodi v povečanje stresa in izčrpanost, tako fizično kot psihično.

Knaflič, Svetina Nabergoj in Pahor (2010) menijo, da lahko uvajanje družini prijaznega okolja razumemo ne le kot del strateškega managementa s človeškimi viri, temveč tudi kot del družbene odgovornosti podjetja. Rebernik et al. (2002) ugotavljajo, da so glavne ekonomske koristi družbeno odgovornega delovanja, ki jih imajo organizacije, boljša podoba in ugled, večja sposobnost pritegniti partnerje, boljše možnosti za vzpostavitev in vzdrževanje stikov z deležniki, višja produktivnost in kakovost, večja prodaja in zvestoba potrošnikov, boljši nadzor in obvladovanje tveganj ter večja lojalnost kadrov in stalnost zaposlenih.

Tehnologija prinaša veliko prednosti in nam po eni strani olajša delo, hkrati pa nam omogoča, da smo lahko tudi v svojem privatnem okolju povezani s službo. Ljudje, ki imajo točno določeno mejo med poklicnim in privatnim življenjem, so veliko bolj srečni, zdravi in produktivni. Delodajalci se tega tudi zavedajo, zato ni presenetljivo, da vedno več podjetij uporablja ukrepe, ki pomagajo držati ravnovesje med službo in družino. Hammer, Kossek, Yragui, Bodner in Hanson (2009) ugotavljajo, da ima lahko nadrejeni močan vpliv pri usklajevanju dela in družine. Nadrejeni se lahko v očeh zaposlenih izkaže kot neke vrste vzor; v kolikor sam ne bo koristil ukrepov družini prijazne politike, jih verjetno tudi zaposleni ne bodo. Tukaj je tudi vprašanje, v kolikšni meri je nadrejeni sočuten do zaposlenih in jih pripravljen poslušati. Seveda zanj predstavlja to tudi izziv, saj mora uskladiti interese tako organizacije kot zaposlenih ter s tem zagotoviti situacijo, ki je najboljša za vse. Kot zadnjo dimenzijo pa Hammer et al. (2009) opisujejo pomoč s strani nadrejenega – ali lahko zagotovi zaposlenim politike družini prijaznega podjetja.

Pomembno vlogo pri usklajevanju družine in dela v Sloveniji igra tudi certifikat Družini prijazno podjetje. Stropnik (2010) piše, da se je certificiranje in javno izpostavljanje najboljših praktičnih primerov podjetij in organizacij pokazalo kot dober način stimuliranja uvedbe družini prijaznih ukrepov. Podjetja si vedno bolj prizadevajo za pridobitev certifikata, tako osnovnega kot polnega. Pridobitev osnovnega certifikata je predpogoj za pridobitev polnega certifikata. V postopek certificiranja Družini prijazno podjetje se je od leta 2007 dalje vključilo že kar 240 podjetij in organizacij, ki skupaj zaposlujejo več kot 80.000 zaposlenih (Evkljub Inštitut, 2015b).

Namen magistrskega dela je povečati razumevanje pomena usklajevanja delovnega in zasebnega življenja za uspešnost podjetij. V magistrskem delu raziskujem vprašanje, kakšen vpliv imajo ukrepi družini prijaznega podjetja na usklajevanje privatnega in poklicnega življenja pri nas v Sloveniji, skušam podpreti hipotezo, da ukrepi pripomorejo k uspešnemu usklajevanju teh dveh področij, hkrati pa tudi doprinesejo k manj stresnemu življenju zaposlenih, kar vodi v boljšo učinkovitost pri delu. Zanima me tudi, kakšna je

prepoznavnost certifikata v Sloveniji in ali so podjetja, ki imajo certifikat Družini prijazno podjetje, bolj zaželeni med iskalci zaposlitve.

Cilji magistrskega dela so:

- proučiti teorijo, povezano z usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja ter družini prijazno politiko;
- predstaviti certifikat Družini prijazno podjetje;
- izvesti raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika;
- predstaviti rezultate raziskave;
- opisati možne predloge in izboljšave za podjetja v prihodnje.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. Prvi, teoretični del temelji na sekundarnih virih, na proučevani domači in tuji strokovni literaturi ter objavljenih raziskavah. V tem delu uporabim predvsem deskriptivne metode raziskovanja, ki temeljijo na opazovanju, primerjanju, opisovanju, analizah, povezovanju in sklepanju. Teoretični del zajema tri poglavja in se začne z drugim poglavjem. Drugo poglavje namenim usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja – opišem, kakšne so težave in izzivi pri usklajevanju teh dveh področij, kakšna je pri tem vloga organizacije in vloga države. V tretjem poglavju predstavim družini prijazno politiko in kakšni so vplivi politike na zaposlene in organizacijo. V zadnjem, teoretičnem, četrtem poglavju predstavim certifikat Družini prijazno podjetje, kako se certifikat pridobi, kakšni so stroški, povezani s certifikatom, in katalog ukrepov, ki jih uporabljajo slovenska podjetja.

V petem poglavju sledi empirični del magistrskega dela, ki se ga lotim s kvantitativno tehniko zbiranja podatkov, kjer uporabim spletni anketni vprašalnik, večinoma zaprtega tipa. Opravim tudi intervju z zaposleno pri inštitutu Evklid, ki sodeluje pri certificiranju Družini prijazno podjetje tako kot pri reviziji podjetij.

Ciljna populacija raziskovanja so zaposlene osebe, stare med 25 in 45 let. Ankete razpošljam s pomočjo socialnih omrežij in forumov. Zbrane anketne vprašalnike in intervjuje kasneje analiziram ter rezultate tudi ustrezno interpretiram. S pridobljenimi rezultati skušam podpreti svoja predvidevanja oziroma hipoteze.

Celotno magistrsko delo, tako teoretični kot empirični del, je povezano v sklepu. Na podlagi rezultatov oblikujem svoje mnenje celotne vsebine in zaključim z ugotovitvami ter možnimi predlogi za še bolj uspešno delovanje organizacij v prihodnje.

1 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Terminologija usklajevanja delovnega in zasebnega življenja se je pričela pojavljati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Takrat je izpodrinila obstoječi izraz usklajevanje družinskega in delovnega življenja. Usklajevanje zasebnega in delovnega življenja cilja na

usklajevanje življenja vseh ljudi, tako žensk kot moških, prav tako cilja na vso populacijo, ne glede na to, ali imajo otroke, družino ali pa si le želijo imeti bolj kakovostno preživet prosti delovni čas (Lewis, 2003). Motivi, ki so pripomogli k temu, da se je začelo govoriti o usklajevanju življenja, so različni. Eden izmed poglavitnih motivov je ženska participacija na trgu dela in s tem pojav tako imenovanih dvokariernih družin. Poleg tega si ljudje vedno bolj želimo kakovostnejšega življenja (Sánchez Vidal, Cegarra-Leiva, & Cegarra, 2012). Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja je v literaturi definirano kot sposobnost posameznika, ne glede na starost ali spol, da poišče življenjski ritem, ki mu omogoča, da združuje delo z drugimi obveznostmi, aktivnostmi ali inspiracijami (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012).

Velik del našega zasebnega življenja predstavlja družina. Beseda družina izhaja iz latinske besede *familia*, ki pomeni hiša. Tako naj bi smatrali kot družino vse, ki živijo pod isto streho, naj si gre za krvne sorodnike ali ne. Včasih so tako kot družino smatrali sorodnike, delavce na kmetiji, služabnike in sužnje (Pitt-Catsouphe, Ernst Kossek, & Sweet, 2006). Družinski zakonik (Ur.l. RS, št. 15/2017) v 2. členu opredeljuje družino kot »življenjska skupnost otroka, ne glede na starost otroka, z obema ali enim od staršev ali z drugo odraslo osebo, če ta skrbi za otroka in ima po tem zakoniku do otroka določene obveznosti in pravice. Zaradi koristi otrok uživa družina posebno varstvo države«. Statistični urad Republike Slovenije (2014) pa pravi, da je družina življenjska skupnost v zasebnem gospodinjstvu. To pa deli v tri različne kategorije. Prva je življenjska skupnost staršev (obeh ali enega) in neporočenih otrok, ki živijo z njima oziroma z enim od staršev. Pri tem starost otroka ni omejena, pogoj je, da nimajo svoje družine oziroma ne živijo v zunajzakonski skupnosti. Druga kategorija je življenjska skupnost moškega in ženske, ki sta sklenila zakonsko zvezo. Tretja pa je življenjska skupnost dveh partnerjev, ki živita v zunajzakonski skupnosti. Po statistiki 7 od 10 otrok živi v tradicionalni družini, torej z dvema staršema, 3 od 10 otrok pa živi v netradicionalni skupnosti, večinoma so to gospodinjstva z enim staršem. Enostarševske družine predstavljajo četrtnino vseh družin v Sloveniji (Statistični urad Republike Slovenije, 2014). Pri raziskavah razmerja družina – delo je tako treba upoštevati tudi, ali so starši, ki ne živijo z otrokom (večinoma so to ločeni starši), vključeni v starševstvo, in če so, ali sodelujejo pri skrbi in finančni podpori (Pitt-Catsouphe et al., 2006). Slika 1 prikazuje osnovne tipe družin.

Slika 1: Osnovni tipi družin



Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Definicija družine, b.l.a.

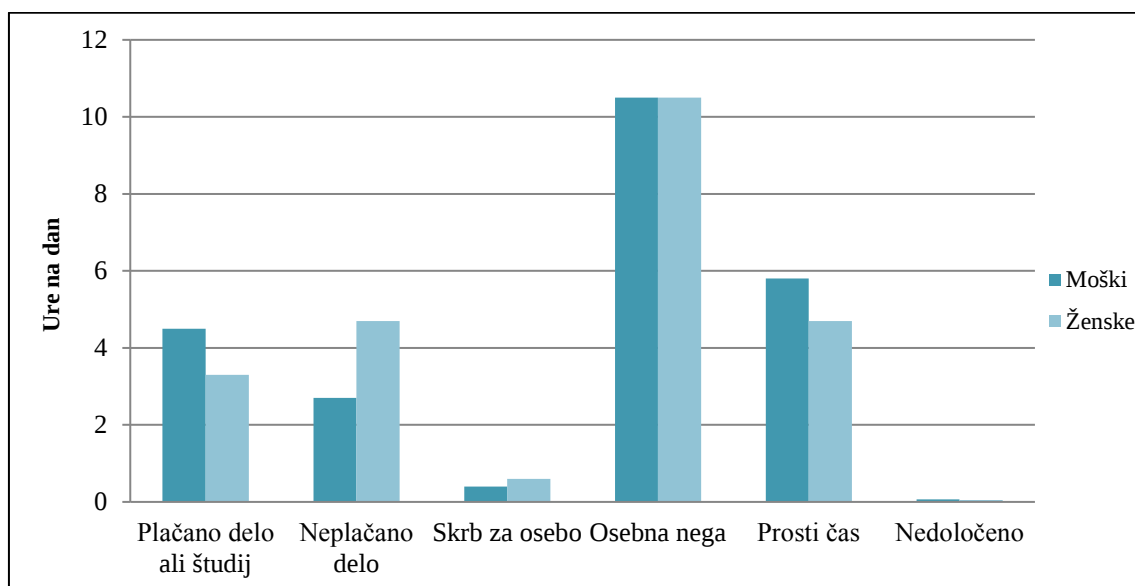
Kot zasebno življenje pa ne mislimo le na naše družine, temveč tudi naš individualni prosti čas. Tu upoštevamo čas, kot je druženje s prijatelji in znanci, ukvarjanje s športom, kulturno udejstvovanje in ostali prosti čas, preživet izven delovnega časa. V raziskavi Malnar in Hafner-Fink (2006) navajata, da so podatki pokazali, da kot najbolj pomembno vrednoto navajamo prav družino. Na drugem mestu ji sledijo prijatelji in znanci, šele na tretjem mestu delo, skupaj s prostim časom.

Čas in aktivnosti lahko razdelimo v šest različnih skupin (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015):

1. **plačano delo ali študij** vključuje čas, preživet na delovnem mestu, med študijem in med iskanjem zaposlitve. Upošteva se tudi odmor in prevoz na delo ali študij;
2. **neplačano delo** vključuje predvsem gospodinjska opravila, kot so čiščenje, pranje, popravila, skrb za domače živali, nakupovanje in prostovoljno udejstvovanje;
3. **skrb za osebo**, predvsem skrb za otroka ali odrasle osebe, ki to potrebujejo (v kolikor odrasla oseba živi v istem gospodinjstvu). Skrb ne pomeni le osebne nege, ampak tudi nadzor, izobraževanje, ukvarjanje z osebo, skrb za prevoz;
4. **osebna nega** pokriva spanje, hranjenje, pitje in ostale osebne storitve (obisk zdravnika, zobozdravnika, frizerja, kozmetičnega salona ...);
5. **prosti čas** zajema veliko zunanjih in notranjih aktivnosti, kot so sprehodi, športi, zabava, kulturna udejstvovanja, čas s prijatelji, počitki, gledanje televizije, igranje igrice, vrtnarjenje in podobno;
6. **nedoločen čas** vključuje aktivnosti, ki niso bile zajete v prejšnjih točkah, kot so verska udejstvovanja, spolne aktivnosti, vladne aktivnosti.

Raziskava Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD), ki je bila narejena za Slovenijo, je pokazala, da največ časa, tako moški kot ženske, na dan porabimo za osebno nego (v to kategorijo spada tudi spanje) (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2011). Na drugem mestu je prosti čas za oba spola, kjer moški porabijo zanj več časa kot ženske. Pri razmerju dela pa se pozna razlika med spoloma. Moški po raziskavi porabijo več časa na dan za plačano delo oziroma študij kot ženske, medtem ko ženske porabijo več časa za neplačano delo. Ženske namenijo več časa kot moški tudi skrbi za osebo, naj si gre za otroka ali sorodnika. V raziskavo je bila vključena populacija starosti od 20 do 74 let. V primerjavi s povprečjem v OECD-18 smo razmeroma usklajeni med spoloma. Tako moški kot ženske v Sloveniji porabimo več časa za neplačano delo kot povprečje OECD-18. Moški in ženske v OECD-18 namenijo več časa za plačano delo ali študij, hkrati več časa tudi za skrb za osebo. V skoraj v vseh državah, ki so bile vključene v raziskavo, ženske porabijo vsaj dvakrat več časa za skrb za osebo kot moški. Največje razlike so se pokazale v Turčiji in na Japonskem, kjer ženske porabijo povprečno petkrat več časa za skrb za osebo kot pa moški. Slika 2 predstavlja razmerje časa, razporejenega med različne aktivnosti glede na spol v Sloveniji.

Slika 2: Razmerje časa, razporejenega med različne aktivnosti glede na spol v Sloveniji

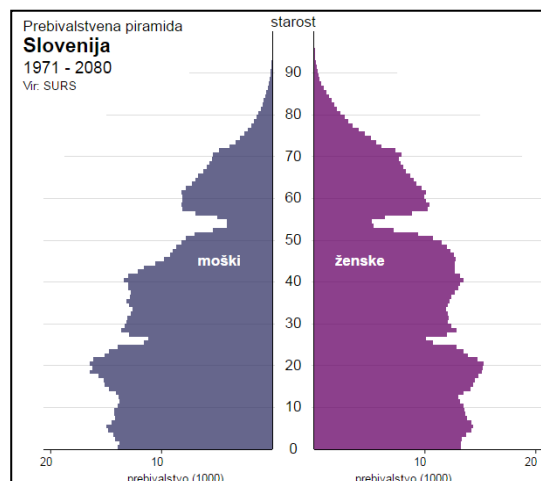


Povzeto in prirejeno po Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD family database, b.l., str. 3, tabela 2.5b.

1.1 Težave in izzivi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

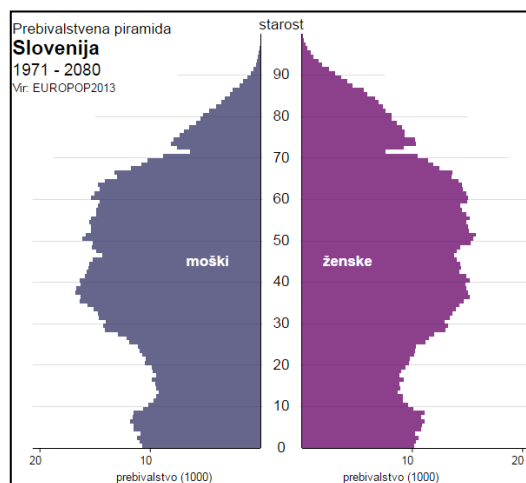
Švab (2003) pravi, da se razmerje med delom in družino v družinskih politikah v obliki različnih konceptov in poskusov realizacije v različnih ukrepih, s katerimi država regulira to razmerje, pojavi v sredini sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Takrat je porast deleža žensk na trgu delovne sile v zahodnih državah že več kot očiten. Pojavi se problem žensk in množičnega zaposlovanja, hkrati problem staranja prebivalstva in s tem posledice za družinsko življenje. In čeprav danes zaposlovanje žensk ni več nov fenomen, velja razmerje med delom in družino za problematično ali pa vsaj nelagodno. Predvsem takrat, ko govorimo o dejanski učinkovitosti različnih politik za usklajevanje dela in družine. Populacija, ki danes najbolj občuti vpliv konflikta zasebnega in delovnega življenja, so starši z otroki, mlajšimi od 15 let (za otroke, stare do 15 let, se predvideva, da po šoli potrebujejo varstvo). Te težave pogosto tudi vplivajo na odločitve parov, ali se odločijo za otroka, koliko otrok bi imeli in kdaj je primeren čas za otroka. Ob množičnem vstopu žensk na trg delovne sile in hkrati njihovi želji po ustvarjenju uspešne kariere, so ženske kmalu postavile družino na drugo mesto. Za družine so se pari tako odločali kasneje, poleg tega pa se je hkrati zmanjšalo število otrok na gospodinjstvo (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2011). V obdobju 1960–1980 se je povprečna rodnost v 21 državah članicah OECD zmanjšala z 2,88 otroka na žensko na 1,87 otroka v starostni skupini 15–44 let. Do leta 1998 je povprečna rodnost padla že na 1,59 otroka na žensko (Castles, 2003). Rodnost se je tako močno zmanjšala, kar je tudi prikazano v prebivalstveni piramidi (Slika 3 in Slika 4).

Slika 3: Prebivalstvena piramida v Sloveniji leta 1971



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prebivalstvena piramida, b.l.c.

Slika 4: Prebivalstvena piramida v Sloveniji leta 2017



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prebivalstvena piramida, b.l.c.

Podpora na delovnem mestu je zelo pomembna predvsem za mlade ženske po tem, ko rodijo in se želijo vrniti nazaj na delovno mesto. Podjetja se morajo zavedati, da ženske trenutno predstavljajo velik del zaposlenih in tudi nabor talentov za zaposlitev. Poleg tega ženske v velikem številu zasedajo prav ključne pozicije in imajo posledično tudi močan vpliv na samo poslovanje podjetja in konkurenčnost (Meglich, Mihelič, & Zupan, 2016). Slovenija je več kot 50 let veljala za državo z izredno visokim številom zaposlenih žensk. Tako visoko število zaposlenih žensk je bil ne le na račun želje po uspešni karieri, temveč tudi zaradi vedno dražjega načina življenja in vzporedno tudi vedno večje potrebe po višjem zaslužku v gospodinjstvu (Stropnik, 2010).

V času delavskega gibanja je bil tipični dan posameznika razdeljen na tri dele – 8 ur delovnika, 8 ur prostega časa in 8 ur počitka oziroma spanja. Ob tem je posameznik imel ob strani delovno neaktivno ženo, ki je skrbela za gospodinjstvo in otroke (Thornton, 2016). John Maynard Keynes je v svojem eseju leta 1931 zapisal, da bo kmalu izvedljivo, da bo posameznik opravljal delo 15 ur na teden in si s tem zagotovil dovolj sredstev za dobro življenje. Keynes je ob tem spregledal dejstvo, da so potrebe posameznika omejene, medtem ko so želje posameznika neomejene (Elliott, 2012).

Raziskave, opravljene s strani OECD leta 2015, so pokazale, da en izmed osmih zaposlenih v državah članicah OECD dela 50 ali več ur na teden (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015). Na Nizozemskem en izmed 250 zaposlenih dela nad 50 ur na teden, v Turčiji pa kar en izmed 2,4 zaposlenih. V Sloveniji takšen urnik dela opravlja en zaposleni izmed 18. V državah članicah OECD zaposleni za polni delovni čas porabi povprečno manj kot 15 ur na teden za prosti čas. Slovenci namenimo v povprečju 14,8 ure na dan za prosti čas. Pri razporeditvi delovnega in zasebnega življenja vpliva tudi spol zaposlenih. V državah članicah OECD več moških dela nad 50 ur na teden kot pa žensk. Čeprav moški porabijo več svojega časa za plačano delo v službi, pa imajo ženske opravljenih več delovnih ur na teden za plačano in neplačano delo skupaj (kot neplačano delo se v večini smatrajo gospodinjska dela). S tem tudi ženske porabijo manj časa za svoj prosti čas kot moški. V tej kategoriji prav Slovenija izstopa, saj moški v povprečju namenijo prostemu času eno uro na dan več kot pa ženske (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015). Časovnemu pomanjkanju in pritiskom v današnjih časih rečemo tudi »moderna bolezen«, katero povezujemo z vedno več časa, posvečenega delu v službi, in vedno manjšo mejo med delom in prostim časom (Thornton, 2016).

Problematične so tudi razmere na trgu dela, predvsem pri mladih – med mladimi v Sloveniji do 29. leta starosti je kar 52,8 % zaposlenih za določen čas (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.b). Zato se tudi vedno več mladih poskuša čim prej uveljaviti na delovnem mestu z intenziteto dela, daljšimi urniki in delom izven rednega delovnega časa. Vedno več je negotovosti med mladimi, ki je posledica velikega števila oblik zaposlitve za določen čas. Takšne oblike zaposlitve vplivajo na odločitve mladih v poznih dvajsetih, začetkih tridesetih let. Zaradi negotovosti glede zaposlitve se mladi kasneje odločajo za nakup nepremičnine, ustvarjanje družine ali dolgotrajnejša razmerja (Smithson & Lewis, 2000).

Tehnologija nam danes omogoča, da lahko delamo kadarkoli in kjerkoli. Ker smo s tehnologijo praktično dosegli 24 ur na dan, imamo možnost opravljanja dela izven službe, izven rednega delovnega časa. Kossek in Lambert (2005) sta mnenja, da je globalizacija povzročila širitev meja dela po celem svetu. S tem je porasla tudi močna konkurenca, ki od zaposlenih vedno bolj zahteva dosegljivost 24 ur na dan. Nekateri zaposleni se tako srečujejo z delom, kjer morajo biti na voljo strankam po celem svetu, v vseh časovnih območjih.

Neuspešno usklajevanje dela in zasebnega življenja lahko privede do negativnih rezultatov. Trije najbolj pogosti rezultati so (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015):

- slabo zdravstveno stanje zaradi stresa, izčrpanosti, utrujenosti in pomanjkanja fizične aktivnosti;
- slabi delovni rezultati in slaba produktivnost zaradi intenzitete dela;
- slaba skrb za otroke in starostnike zaradi pomanjkanja časa in energije.

Danes se podjetja soočajo z visoko konkurenco na trgu, posledično težijo k čim večji produktivnosti, s katero se merijo z ostalimi podjetji. To konkurenčnost občutijo tudi zaposleni, žal velikokrat tudi s stresom na delovnem mestu, ki je posledica intenzitete dela. Stres je tudi eden izmed odločilnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost posameznika. Stres vpliva tako na zaposlenega kot na podjetje. Zaposleni občuti stres kot posledico poslabšanja zdravstvenega stanja (tako fizično kot psihično), podjetja pa občutijo poslabšanje zdravja zaposlenih kot zmanjšano produktivnost na delovnem mestu. Usklajenost delovnega in zasebnega življenja in zadovoljstvo na delovnem mestu sta med seboj pozitivno povezana. Na drugi strani pa so elementi stresa, kot so demotivacija in pritiski na delovnem mestu, negativno povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu (Beulah & Joseph, 2014).

Stres doprinese k slabemu počutju, izčrpanosti, motnjam spanja, depresiji in celo smrti. V Angliji je skoraj polovica zgodnjih smrti posledica nezdravega življenjskega stila in stresa, medtem ko v Združenih državah Amerike ocenjujejo, da je med 75 do 90 % primerov bolezni stres eden izmed glavnih vzrokov za nastanek. Na Japonskem se soočajo z enakimi težavami, kjer uporabljajo termin *karoshi*, kar pomeni nenadna smrt zaradi izgorelosti na delovnem mestu. Najbolj pogoste težave in posledično tudi smrt zaradi stresa je na področju kardiovaskularnih obolenj (Zuzanek, 2004).

Po drugi strani pa se težave pojavljajo tudi zato, ker je vedno več ljudi bolj zadovoljnih na delovnem mestu kot doma. Delovno okolje v službi je lahko stimulatívne narave in je hkrati okolje, kjer je oseba priznana in ima status, medtem ko se oseba lahko doma srečuje s težkim delom, ki mu ni kos. Več časa oseba preživi na delovnem mestu, vedno manj časa posveča svoji družini, kar pripomore k vedno slabšim odnosom, kar je zopet povod za to, da se oseba vrača nazaj na delovno mesto. Služba tako postane zavetje pred težavami doma. Tu je treba omeniti, da se takšno vedenje ne pojavlja pogosto, je pa vsekakor zelo sporno in mu je treba nameniti več pozornosti (Lewis, 2003).

1.2 Vloga organizacije pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja

Po besedah Aleša Kranjca Kušlana, direktorja Evklib inštituta, vodje certifikata Družini prijazno podjetje, obstajata dva vzroka, ki organizacije zavirata pri implementaciji ukrepov, ki bi olajšali usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Evklib Inštitut, 2015b). Prvi je, da vodstvo v podjetjih ne zazna tesne povezave med sodelovanjem z zaposlenimi in dolgoročno uspešnostjo organizacije. Drugi razlog pa je, da vodstvo prav tako ne zazna dovolj jasno zelo tesne povezave med trajnostnim poslovanjem (odgovorno sodelovanje z zaposlenimi) in dolgoročno poslovno uspešnostjo. Malokdo pa se tudi zaveda, da je meja med poslovnim in zasebnim življenjem danes že skorajda zabrisana. Tega se šele zavedamo, ko ugotovimo, koliko misli, energije, pogovarjanja namenimo službenim zadevam v zasebnem življenju in obratno. Pri uvajanju ukrepov je potreben celovit pristop. To pomeni, da se skrbno izbere ukrepe, ki jih zaposleni resnično potrebujejo, da se ukrepi učinkovito uvajajo ter da se po uvedbi ukrepov tudi izvajajo določene meritve in sklepajo ugotovitve o učinkovitosti (Evklib Inštitut, 2015b).

Promoviranje družini prijaznega okolja v podjetju pa ne pomeni le ponujanje ukrepov družini prijaznega podjetja, temveč tudi ustvarjanje prijaznega delovnega okolja. Zaposleni se morajo dobro počutiti, ko sprejemajo in koristijo ukrepe. Veliko organizacij se smatra kot družini prijazno podjetje le zaradi tega, ker ponuja določene ukrepe in programe, ob tem pa popolnoma zgreši bistvo z neprijaznim okoljem in kulturo. Danes je veliko oseb zaposlenih za določen čas, zaposleni se soočajo tudi z odpuščanjem in reorganizacijami. Prav v tem času se v veliko podjetjih pričakuje, da bodo zaposleni za obstoj na delovnem mestu naredili vse. Pričakuje se tudi, da se bodo ne glede na spol zaposleni obnašali kot zaposleni moškega spola (kot primer: ženske naj ne bi načrtovale nosečnosti oziroma naj ne bi koristile porodniškega dopusta v celoti). Od zaposlenih se pričakuje, da opravijo svoje delo in delo sodelavcev, ki so odsotni ali pa bili odpuščeni, ne glede na to, koliko nadur je potrebnih za dokončanje naloge. Kot rezultat neprijaznega delovnega okolja je veliko število nadur (v povprečju osebe delajo več kot 40 ur na teden). Poleg tega zaposleni vedno več dela opravljajo od doma, kjer se delo ne šteje kot uradne ure in zato tudi niso plačani. S tako kulturo podjetja sporočajo zaposlenim, da imajo različne ukrepe družini prijaznega podjetja, na zaposlenih pa je dilema, ali naj se ukrepov poslužujejo ali ne (Powell & Graves, 2003).

Za dolgoročne pozitivne učinke politike prijaznega podjetja ni dovolj, da jih organizacije vpeljejo in ponudijo svojim zaposlenim. Zaposlenim morajo biti ukrepi tudi predstavljeni tako, da jih lahko brez zadržkov koristijo in s tem sprejmejo pomoč podjetja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Raziskave so pokazale, da zaposleni ukrepov ob sami implementaciji ne koristijo takoj. Čeprav zaposleni verjamejo v pozitivne učinke ukrepov, ostane stopnja koriščenja majhna, predvsem pri zaposlenih moškega spola (Powell & Swody, 2007).

V kolikor zaposleni niso seznanjeni s ponujenimi politikami v podjetju, jih tudi ne bodo koristili. Zaposleni imajo zelo malo znanja glede ponujenih ukrepov in načinov, kako lahko lažje in učinkovitejše usklajujejo delovno in zasebno življenje. Raziskava (Jeandle, v Sánchez Vidal et al., 2012) je pokazala, da kar polovica zaposlenih ni bila seznanjena z ukrepi, ki jih je podjetje ponujalo.

S strani organizacije je zelo pomembno, da so politike in ukrepi enakovredno ponujeni vsem zaposlenim. Seveda je tu treba omeniti, da se nekatere politike nanašajo na specifično delovno mesto (npr. nekdo, ki opravlja fizično delo v proizvodnji, nima možnosti koristiti dela od doma). Podjetje mora zagotoviti enakovredne ukrepe zaposlenim na različnih pozicijah, prav tako tudi ne glede na spol (Sánchez Vidal et al., 2012).

Hammer et al. (2009) ugotavljajo, da ima lahko nadrejeni močan vpliv pri usklajevanju dela in družine. Nadrejeni se lahko v očeh zaposlenih izkaže kot neke vrste vzor; v kolikor sam ne bo koristil ukrepov družini prijazne politike, jih verjetno tudi zaposleni ne bodo. Odločitve vodij, kako se soočajo s starševstvom, oddajajo močan signal zaposlenim v podjetju. To predvsem velja za države, kjer ni oziroma obstaja zelo malo zakonodaje na tem področju in je večina odločitev glede politik za usklajevanje na strani organizacije in nadrejenih. Primer v praksi je izvršna direktorica podjetja Yahoo!, ki si je po rojstvu otroka vzela krajši dopust in takoj nadaljevala z delom. Po drugi strani pa se je izvršna direktorica Facebooka po porodu vrnila po dveh mesecih dopusta. Zaposleni v Yahoo! so tako manj motivirani, da koristijo porodniški dopust, kot zaposleni pri Facebooku. To je tudi primer, da imajo sama dejanja nadrejenih močnejši vpliv kot pa zapisane politike (Peck, 2015). Na tem mestu velja omeniti tudi to, da je Amerika ena izmed redkih držav v svetu, ki ne predpisuje pravice do materinskega ali porodniškega dopusta. Neplačano porodniško odsotnost lahko koristijo le tiste matere, ki so zaposlene v podjetju, ki ima vsaj 50 zaposlenih. Skupaj lahko torej koristijo do 12 tednov neplačanega dopusta, seveda če zadostijo pogojem (Miller, 2001). Tukaj je tudi vprašanje, v kolikšni meri je nadrejeni sočuten do zaposlenih in jih pripravljen poslušati. Seveda zanj predstavlja to tudi izziv, saj mora uskladiti interese tako organizacije kot zaposlenih ter s tem zagotoviti situacijo, ki je najboljša za vse. Kot zadnjo dimenzijo pa Hammer et al. (2009) opisujejo pomoč s strani nadrejenega – ali lahko zagotovi zaposlenim politike družini prijaznega podjetja.

Raziskave so pokazale, da podjetja, ki imajo več managerjev ženskega spola in več kvalificiranih zaposlenih, ponujajo tudi več ukrepov prijaznega podjetja. Razlog za to je, da se s tem želijo izogniti izgubi ključnih zaposlenih, ki so bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja.

Čeprav velja, da so učinki družini prijazne politike pozitivni na poslovanje podjetja, se podjetja še vedno ne odločajo za vpeljavo politike. Eden izmed razlogov so visoki stroški implementacije politike in ukrepov (več o stroških pridobivanja certifikata v Sloveniji v poglavju Stroški certifikata). Drugi možni razlog je, da podjetja ne poznajo vseh pozitivnih

posledic in se za implementacijo odločijo šele po tem, ko se s politiko seznani in izvejo o tem več informacij. Čeprav večini predstavlja politika donosnost, pa nekaterim organizacijam glede na njihov kader in strategijo podjetja ne prinaša dodane vrednosti. Zadnji razlog je, da ima vsaka organizacija svoje preference vezane na zadovoljstvo zaposlenih in finančne rezultate (Bloom, Kretschmer, & van Reenen, 2011).

1.3 Vloga države pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja

V Sloveniji je zakonodaja močno na strani usklajevanja zasebnega in delovnega življenja. Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja je pri nas tako bolj obveza s strani države kot pa ukrep s strani organizacij. Od nadrejenih se pričakuje, da sledijo zakonskim zahtevam, pri tem pa imajo zelo malo moči pri zavrnitvi ali spremembi različnih politik (Dulk et al., 2011).

V Sloveniji je kar nekaj zakonov, ki se dotikajo problematike usklajevanja delovnega in zasebnega življenja:

- Zakon o delovnih razmerjih;
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih;
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu;
- Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev;
- Zakon o urejanju trga dela;
- Zakon o varstvu pred diskriminacijo;
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških;
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2015–2020.

Država s svojimi zakonskimi določili močno pripore k lažjemu in kakovostnejšemu usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. S tem se določajo enake pravice za starše ne glede na spol in odpravljajo posredno diskriminacijo. Delodajalci morajo biti prilagodljivi, najbolj, ko govorimo o delovnem času institucij, ki nudijo storitve na področju družinskega dela. Prav tako pa se morajo vsi delodajalci zavedati tudi tega, da imajo zaposleni svoje potrebe po zasebnem življenju, in to tudi spoštovati. Družini prijazna politika je tudi del družbene odgovornosti podjetja – predstavlja odgovornost podjetja do zaposlenih. OECD poudarja, da mora biti politika družbene odgovornosti ne le dopolnilna zakonom, temveč predvsem pozitivno sprejeta s strani zaposlenih tako, da jo tudi sami vidijo kot tako. Kot pomembni načeli politike v Evropski uniji sta enako odobravanje in enake možnosti obeh spolov. Politiki sta zapisani v Socialnem sporazumu za obdobje 2007–2009 (Ur.l. RS, št. 93/2007).

V 7. točki Socialnega sporazuma za obdobje 2007–2009 (Ur.l. RS, št. 93/2007), Zaposlovanje in trg dela, se vlada med drugim zavzema za naslednje naloge:

- spodbujanje enakih možnosti žensk in moških pri zaposlovanju, izobraževanju in usposabljanju ter ustvarjanju poklicnega in družinskega življenja;
- ustvarjati možnosti in spodbujati večjo uporabo razpoložljivih načinov prožnega zaposlovanja, kot so delo za krajši delovni čas, delitev delovnega mesta, prožna izraba delovnega časa, delo na domu in delo na daljavo, ob zagotavljanju primerne razmerja med prožnostjo in varnostjo zaposlitve;
- zavezuje se tudi k spodbujanju raznovrstnih oblik dela, vključno s prilagodljivim delovnim časom, ki omogoča razvoj kariere, ravnotežje med delom in družino ter ravnotežje med prožnostjo in varnostjo.

Pri tem so naloge delodajalcev uveljavljanje enakopravnosti med spoloma na delovnem mestu pri zaposlovanju, usposabljanju ter usklajevanju družinskega in poklicnega življenja in uveljavljanje mladim materam in družinam prijazno zaposlovanje. Vloga sindikata je, da obe nalogi zahtevajo.

V 12. točki Socialnega sporazuma za obdobje 2007–2009 (Ur.l. RS, št. 93/2007), Usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti, pa se vlada med drugim zavezuje za:

- spodbujanje povečane prilagodljivosti delovnega časa, tako da je usklajevanje delovnega in družinskega življenja lažje;
- v programih aktivne politike zaposlovanja predvideti spodbude za vračanje v zaposlitev tistih, ki so dalj časa odsotni zaradi starševskega dopusta;
- prilagoditev in uvajanje nove oblike varstva otrok ter oskrbe starejših in drugih pomoči potrebnih družinskih članov in članic, ki bodo omogočale lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja;
- spodbudo podjetja, da zagotavljajo delovno okolje, ki upošteva potrebe družin z odvisnimi družinskimi člani (otroci, starejši in drugi pomoči potrebni člani), z uvedbo projekta za pridobitev certifikata družini prijazno podjetje;
- spodbudo očetov in mater za delo s krajšim delovnim časom zaradi starševstva;
- uveljavljanje bolj prilagodljivega obratovalnega časa vrtcev glede na drugačen in daljši delovni čas staršev.

Naloge delodajalcev so spodbujati ukrepe za zagotavljanje možnosti prilagodljivega delovnega časa za družine z odvisnimi družinskimi člani (otroci, starejši in drugi pomoči potrebni člani), spodbujati prilagajanje delovnega procesa in sistematizacijo dela tako, da je omogočeno delo na domu, kadar se le da. Ena izmed nalog je tudi spodbuditi delodajalce h kakovostnejšemu odnosu do usklajevanja družinskega in poklicnega življenja zaposlenih. Zavezujejo se za dejavno sodelovanje pri podeljevanju znaka družinam prijaznega podjetja in uvajanju certifikata mladim družinam prijaznega delodajalca. Delodajalci se zavezujejo tudi, da bodo v pogajanjih o kolektivnih pogodbah iskali rešitve, ki bodo prispevale k usklajenosti poklicnih in družinskih obveznosti (npr. delovni čas, nadurno delo ...). Pri tem so naloge sindikatov uvajanje certifikata mladim družinam prijaznega podjetja, dejavno

sodelovanje pri podeljevanju znaka družinam prijazno podjetje in zagotavljanje rešitev v kolektivnih pogodbah, ki bodo prispevale k usklajenosti poklicnih in družinskih obveznosti, kot so delovni čas, nadurno delo ipd. (Socialni sporazum za obdobje 2007–2009, Ur.l. RS, št. 93/2007).

Pri uvajanju družini prijazne politike je država zelo pomemben člen. Z zakonodajo na področju trga dela, enakih možnosti, z obveščanjem in finančno podporo ter organiziranjem in izvajanjem programov, s katerimi širi zavednost in pomembnost družini prijazne politike, pomaga k učinkovitemu usklajevanju zasebnega in delovnega življenja. Država je tudi pomemben člen, saj zagotavlja temeljne pogoje in pravice zaposlenih, ko pride do usklajevanja dela in zasebnega življenja (Urad za enake možnosti, b.l.).

2 DRUŽINI PRIJAZNA POLITIKA V ORGANIZACIJAH

Z vedno večjim prilivom žensk na trg dela se je porušilo ravnovesje v gospodinjstvu – tako za družine z dvema zaposlenima, družine z enim zaposlenim in zaposlene, ki skrbijo za ostarele družinske člane in ostale. S ciljem, da zaposleni lažje usklajujejo delo z obveznostmi doma, podjetja vedno bolj vpeljujejo programe družini prijazne politike. Ti programi so zasnovani tako, da olajšajo konflikt posameznika med družino in delom. Nekateri programi tako vključujejo politike deljenja dela, fleksibilne delovnike, varstvo na delovnem mestu in ostale. V literaturi se pojavljata dva tipa konflikta, in sicer konflikt delo – družina (angl. *Work-to-Family*) in konflikt družina – delo (angl. *Family-to-Work*). Prvi se pojavi takrat, ko delovne navade oziroma obveznosti vplivajo na družinske obveznosti. Sprožilci v tem konfliktu so na primer pomanjkanje podpore managementa in sodelavcev, povečan obseg dela, nefleksibilen delovni čas in presežek delovnih ur. Drugi tip konflikta pa se pojavi takrat, ko družinske obveznosti in aktivnosti negativno vplivajo na delo. Pri tem konfliktu so sprožilci lahko otroci oziroma njihove šolske in obšolske dejavnosti, partner, ostareli sorodniki oziroma pomoči potrebni.

2.1 Družini prijazna politika v organizacijah danes

Danes postajajo programi, povezani z delom in družino, vedno bolj pomembni. Sodobne organizacije vedno bolj postavljajo v ospredje tematiko usklajevanja dela in družine. Delodajalci se zavedajo, da porušeno ravnotežje med delom in družino negativno vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih in s tem neposredno tudi na uspešnost poslovanja podjetja. Zavedajo se, da so zaposleni pomemben člen v podjetju in da človeški kapital danes predstavlja tudi pomembno konkurenčno prednost. Zato poskušajo svojim zaposlenim nuditi čim boljše delovne razmere s tem, da jim nudijo tudi politike družini prijaznega podjetja (Šimec & Bežek, 2011).

Powell in Swody (2007) pravita, da obstajajo trije poglavitni dejavniki, ki vplivajo na to, ali in v kakšni meri zaposleni uporabljajo ukrepe. Prvi dejavnik je družina. Zaposleni, ki

imajo obsežnejše družinske potrebe, pričakovano tudi bolj intenzivno potrebujejo in uporabljajo ukrepe. Obseg družinskih potreb se razlikuje od same strukture družin, ki je lahko kdaj tudi zelo kompleksna. Obstaja tridimenzionalna družinska struktura glede na zakonski status zaposlenega, starševstvo in zaposlitveni status. Upošteva se tudi prihodek gospodinjstva ter čas in napor, ki ga zaposleni posveti družinski vlogi. Mlajši otroci potrebujejo drugačno skrb kot starejši, skrb za večje število otrok je bolj zahtevna kot skrb za enega otroka. Zaradi današnje posebne starostne strukture se velikokrat zgodi, da zaposleni skrbijo za svoje otroke in hkrati tudi ostarele starše. Skrb za starejše starše je lahko še bolj zahtevna, če starši ne živijo v istem gospodinjstvu kot zaposleni. Družinski člani tako predstavljajo pomembno vlogo v življenju zaposlenih, naj si gre za osebe, odvisne od naše skrbi, ali pa osebe, ki nam pomagajo pri skrbi za druge. Zaradi različnih družinskih struktur in potreb morajo podjetja ukrepe za usklajevanje družine in dela zastaviti čim bolj široko, tako da zajamejo čim več profilov zaposlenih. Zaposleni, ki so samski, brez otrok in brez staršev, za katere bi morali skrbeti, imajo manjše družinske potrebe kot pa zaposleni z bolj kompleksnimi družinskimi profili. Razpon potreb zaposlenih s kompleksnejšimi družinskimi profili je odvisen od tipa in intenzitete skrbi za družinske člane in tudi od pripravljenosti drugih članov za pomoč pri skrbi. Zato lahko rečemo, da se zaposleni z večjimi družinskimi potrebami tudi bolj vključujejo v družini prijazne programe v podjetju.

Drugi dejavnik je odzivnost na konflikte pri usklajevanju družinskih in delovnih obveznosti (Powell & Swody, 2007). Organizacije in managerji se lahko na potrebe zaposlenih odzivajo različno. Organizacije so bolj odzivne na konflikte, če ponujajo večji nabor ukrepov in s tem tudi večje koristi uporabe. Podjetja zaposlenim ponujajo dragoceno pomoč pri skrbi za člane družine. Kot primer, za podporo skrbi za otroka podjetja zaposlenim ponujajo informacije o obstoječih ponudnikih varstva otrok, pomoč pri urejanju varstva, pomoč pri razporejanju financ za stroške varstva in organizacijo varstva za otroke – celodnevna, podaljšana bivanja in varstvo med počitnicami. Za podporo zaposlenim pri skrbi za ostarele starše pa podjetja informirajo zaposlene o mogočih centrih, kjer skrbijo za ostarele, pomagajo zaposlenim pri organizaciji skrbstva in finančnih izdatkov, informirajo glede vladnih programov, ki se ukvarjajo s starostniki, in organizirajo zunanje varstvo za ostarele starše in starejše sorodnike zaposlenih. Tudi sama fleksibilnost dela veliko pripomore k temu, da zaposleni lažje usklajujejo delo in skrb za ostarele. Podjetja ponujajo zaposlenim v okviru družini prijazne politike različne ukrepe, kot na primer fleksibilni delovnik, delo od doma, skrajšani delovni čas, plačano odsotnost z dela, deljenje delovnega mesta in druge ukrepe. Sami ponujeni ukrepi pa niso dovolj za učinkovito uporabo politike.

Ene izmed ključnih komponent v družini prijaznem okolju so managerji oziroma vodje. Zavedati se morajo problema in hkrati spodbujati zaposlene, da poskušajo kar se da uravnotežiti svoje delovno in zasebno življenje. Managerji kot vodje lahko sami predlagajo fleksibilne urnike, dovolijo zaposlenim kratke telefonske klice po koncu šole in se tudi

zavedajo družinskih nujnih primerov. S tem tudi predstavljajo vzor svojim zaposlenim ter jih hkrati tudi spodbujajo in jim olajšajo odločitev, da se odločijo za uporabo ukrepov družini prijazne politike. Ne samo managerji, tudi celotna organizacija mora poznati potrebe zaposlenih in kako le-te vplivajo na odnose in dejanja zaposlenih. Zbiranje takšnih informacij po navadi poteka prek izhodnih intervjujev, fokusnih skupin in anketnih vprašalnikov v podjetju s poudarkom na zaposlenih, ki niso zadovoljni z usklajevanjem svojih potreb. Programi družini prijaznega podjetja bodo bolj učinkoviti, če bo podjetje imelo čim bolj natančne informacije. Organizacije, kjer se vrhnji management bolj zaveda, da se poslovanje in produktivnost zmanjšata brez odziva na probleme, bodo prej ponudile ustrezne programe. Kossek (v Powell & Swody, 2007) ugotavlja, da podjetja, ki imajo pozitivno naravnano vzdušje in organizacijsko klimo, bolj prislusneje težavam zaposlenim. Hkrati tudi bolje sprejemajo raznolikost zaposlenih, kot so različne spretnosti, interesi in vrednote.

Powell in Swody (2007) pišeta, da je zaznana podpora tretji dejavnik, ki vpliva na zaposlene pri uporabi ukrepov. Nanaša se na prepričanja zaposlenih, v kolikšni meri se nadrejeni in organizacija zanimajo za njihovo dobro in cenijo prispevek zaposlenih k družbi. Višja kot je zaznana podpora podjetja, bolj spodbuja zaposlene, da kažejo vedenja, ki podpirajo organizacijske cilje. Družini prijazni programi lahko prikažejo stanje, koliko se organizacija zavzema za svoje zaposlene in njihovo dobro. Ponujanje takšnih programov simbolizira skrb za tiste zaposlene, ki so trenutni, pretekli ali pa potencialni uporabniki ukrepov. Organizacija, ki poskrbi za večji spekter različnih programov za zaposlene, z večjimi koristmi, poskrbi hkrati tudi za svoj ugled, saj s tem sporoča, da skrbi za svoje zaposlene. Zaznana podpora je definirana kot interakcija dveh komponent, diskretnosti in namena. Diskretnost se nanaša na to, ali se podjetje samo zavzame za vpeljavo družini prijaznih programov, medtem ko se namenska nanaša na zastavljene cilje podjetja, da programe uvede (Powell & Swody, 2007).

2.2 Učinki družini prijaznega podjetja

Včasih je veljalo, da podjetja uvajajo ukrepe družini prijaznega podjetja iz razloga dobrodelnih dejavnosti. Danes je več kot očitno, da uvajanje ukrepov spada med kadrovska orodja, ki prispevajo k bolj učinkovitemu usklajevanju dveh različnih področij – delovnega in zasebnega življenja. Učinki uvajanja družini prijaznega podjetja v večini veljajo za pozitivne, seveda pa je tu nekaj pogojev, da temu zadostuje. Ukrepi, katerih se podjetja poslužujejo, morajo biti izbrani skrbno in hkrati prinašati obema stranema pozitivne učinke, tako podjetju kot zaposlenim (Černigoj-Sadar, Kanjuro-Mrčela, Stropnik, & Rovere, 2007). Pri merjenju pozitivnih učinkov na poslovanje podjetja pa moramo biti pozorni na tri problematična dejstva. Prvo je, da so lahko ukrepi družini prijazne politike del ukrepov managementa. Ko pride do merjenja učinkov ukrepov, se lahko pozitivni rezultati učinkov nanašajo na ukrepe managementa in ne neposredno na učinke družini prijazne politike. Temu pravimo, da pride do napačnega pozitivnega učinka ukrepov na

poslovanje podjetja oziroma *false positive*. Drugi problem je, da se na račun ohranjanja dobrih kadrov s pomočjo politik hkrati povišajo stroški poslovanja, s tem pa se posledično zmanjša tudi sama profitabilnost podjetja. Zadnji pa je, da podjetja ne vpeljujejo družini prijazne politike izključno ali z namenom izboljšanja finančnega poslovanja. Zato tu ne moremo govoriti le o korelaciji ukrepov s samim poslovanjem podjetja (Bloom et al., 2011).

Sánchez Vidal et al. (2012) govorijo tudi o tem, da prihaja tudi do negativnih učinkov politik in praks za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kot na primer večja obremenitev sodelavcev z dodatnim delom ali pa koordinacija dela. Na splošno pa še vedno prevladujejo pozitivni vplivi politik. Podjetje si gradi blagovno znamko na trgu in se hkrati predstavlja kot družbeno odgovorno podjetje. Kot merljivi dokazi so tudi zmanjšan absentizem, nižja raven stresa med zaposlenimi, višja stopnja produktivnosti in uspešnosti, višja kakovost življenja, zadovoljstvo in prizadevnost med zaposlenimi. Politike družini prijaznega podjetja so tudi ključnega pomena za zadržanje in privabljanje novih, ključnih kadrov, predvsem visoko kvalificiranih kandidatov. V praksi se je izkazalo, da do pozitivnih učinkov na zaposlene pride tudi v primeru, ko zaposleni dejansko ne koristijo ukrepov in ugodnosti, ki jih podjetje ponuja. Zaposleni se počutijo dolžne vračati podjetju uslugo na račun ponujenih ukrepov, ki se kaže kot višja produktivnost, zavzetost in vzorno vedenje. S tem lahko povzamemo, da so ukrepi družini prijaznega podjetja tudi psihološka povezava med delodajalcem in delojemalcem.

V teoriji so ukrepi razdeljeni na več različnih področij, ki se razlikujejo glede na državo, velikost podjetja ali pa panogo.

V grobem se ukrepi delijo na pet področij politik družini prijaznega podjetja (Cegarra-Leiva et al., 2012):

- politike, ki se nanašajo na fleksibilnost dela: fleksibilni delovni čas, krajši delovni čas, delitev delovnega mesta, krajši delovni teden ipd.;
- politike, ki se nanašajo na virtualno pisarno: delo od doma, videokonference, delo na daljavo ipd.;
- politike, ki se nanašajo na zmanjšanje obsega dela: krajši delovni čas ali delitev dela;
- politike, ki se nanašajo na odsotnosti z dela: starševski dopust, dopust za nego, neplačan dopust, krajši odmori med delovnim časom ipd.;
- politike, ki se nanašajo na svetovanje glede usklajevanja dela in družine: karierno svetovanje, psihološko svetovanje, svetovanje glede dela v tujini ipd.

Poelmans, Chinchilla in Cardona (2003) opisujejo poleg naštetih politik še dve dodatni skupini politik:

- politike, ki se nanašajo na skrb za otroka ali starejše: vrtec oziroma varstvo otrok v podjetju, informacije za skrb otrok, informacije za skrb starejših ipd.;
- politike, ki se nanašajo na treninge, vezane na usklajevanje dela in družine: stresni management, časovni management, tečaji za starše, predporodni tečaji ipd.

Tabela 1 prikazuje vpliv družini prijaznih ukrepov na organizacijo in zaposlene. V nadaljevanju ločim vpliv na organizacijo in vpliv na zaposlene, kjer posamezne vplive tudi podrobneje predstavim.

Tabela 1: Vpliv družini prijaznih ukrepov

Družini prijazni ukrepi izboljšujejo	Družini prijazni ukrepi zmanjšujejo
Izkoristek vlaganja v kadre	Fluktuacijo kadrov
Pridobivanje najboljših kadrov	Bolniške odsotnosti
Zadrževanje najboljših kadrov	Odsotnost zaradi nege otrok
Pripadnost zaposlenih podjetju	Število nesreč, povezanih z delom
Krivuljo učenja in produktivnosti	Strošek na enoto
Organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom	Stres, mobing, izgorelost

Vir: Evkljub Inštitut, Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji, 2015b, str. 11, tabela 1.

2.2.1 Učinki družini prijaznih politik na organizacijo

Kadrovski oddelek večinoma vpelje družini prijazne politike z namenom, da privabi nove, boljše sodelavce, ohrani trenutne zaposlene, zaposlenim omili stres na delovnem mestu in s tem posledično tudi poveča produktivnost (Kossek & Lambert, 2005). Podjetje, ki se poslužuje ukrepov družini prijaznega podjetja, ima navzven tudi boljši sloves oziroma se bolje promovira kot blagovna znamka. Ljudje se za takšno podjetje veliko raje odločajo, kar kadrovskemu managementu tudi omogoča večjo in boljšo izbiro novih kadrov. Seveda ima ob tem tudi manjše stroške z objavo oglasov za zaposlitev in z iskanjem potencialnih kadrov. Za podjetje se je izkazalo, da fleksibilni delovnik kot ena izmed oblik družini prijaznega podjetja pripomore k večji produktivnosti in storilnosti. Ker se zmanjša možnost stresnih situacij, se posledično zmanjša tudi število bolniških odsotnosti. Z zadovoljstvom delovnega mesta se zmanjša tudi fluktuacija kadrov, ki se odraža na zmanjševanju stroškov pri iskanju in izobraževanju novih kadrov (Knaflič et al., 2010). Poročajo tudi o povečani tržni uspešnosti, rasti prodaje in dobička in organizacijski uspešnosti podjetja. Seveda pa je pomembno tudi to, da podjetja ne le ponujajo različne ukrepe za zaposlene, temveč da tudi ustvarjajo prijazno delovno okolje, kjer zaposleni lahko koristijo ukrepe.

Baughman, DiNardi in Holtz-Eakin (2003) menijo, da lahko pozitivne učinke politike prijaznega podjetja na organizacijo razdelimo na dve kategoriji. Prva kategorija je sprememba produktivnosti ali kakršna koli druga sprememba, ki vpliva na ohranjanje že

produktivnih kadrov ali iskanje novih, visoko kakovostnih. Obstajajo štiri različna področja, ki lahko vplivajo na produktivnost: morala, stopnja fluktuacije, absentizem in zaposlitvena učinkovitost. Spremembe pri morali lahko neposredno vplivajo na produktivnost spreminjanjem tempa in kakovosti individualnega dela. Prav tako imajo lahko vpliv tudi na fluktuacijo in absentizem. Spremembe v morali zelo težko merimo in zato tudi težje interpretiramo, v kolikšni meri in kako vplivajo na produktivnost. Po drugi strani pa je fluktuacija bolj natančno opredeljena in jo je tudi lažje izmeriti. Strošek nove zaposlitve naj bi v povprečju znašal približno 1,5-kratnik letne plače zamenjanega zaposlenega. Ta približek stroškov vključuje stroške zaposlitvenega procesa in tudi izgubo produktivnosti na račun čakanja, da se pozicija ponovno zapolni. Obstajata dve možnosti, zakaj je fluktuacija povezana z bonitetami družini prijaznega podjetja. Prva je, da bonitete kot so fleksibilni delovnik in plačane odsotnosti z dela, lahko vplivajo na nižjo stopnjo fluktuacije, v primeru, da zaposleni skrbijo za otroke ali ostarele sorodnike. To pride v poštev pri zaposlenih, ki imajo dolgoročne skrbstvene obveznosti in tudi za tiste, ki se občasno srečujejo s težavami glede usklajevanja varstva otrok in službe. Druga možnost je, da bonitete, ki jih podjetje ponuja, vzbudijo pri zaposlenih boljše moralo in zadovoljstvo glede delodajalca. S tem se hkrati zmanjšajo odsotnosti z dela. En izmed pozitivnih učinkov uvedbe programov družini prijaznega podjetja so tudi boljši in učinkovitejši zaposlitveni postopki. Zaposleni se raje prijavljajo na delovna mesta, kjer so lahko deležni kombinacije plače in ostalih bonitet, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Podjetja pridobijo tako večji nabor kvalificiranih kadrov. Novi, višje kvalificirani kadri izboljšajo produktivnost, prav tako pa se s tem zmanjšajo zaposlitveni stroški ob iskanju novih kadrov.

Druga kategorija je finančni kompromis. Čeprav podjetja v programe družini prijazne politike vložijo kar nekaj finančnih sredstev, ekonomska teorija predvideva, da se ta vložek kasneje tudi pozitivno pozna pri zaposlenih. Raziskave podjetja CCH Incorporated leta 2000 so pokazale, da 21 % zaposlenih v Združenih državah Amerike izkorišča bolniško odsotnost, saj v tem času niso bolni, ampak ta čas skrbijo za otroke ali starejše sorodnike (Baughman et al., 2003). Tako lahko delodajalec s fleksibilnim delovnim časom omogoča zaposlenim, da bolje upravljajo s svojim časom, hkrati pa v manjši meri koristijo bolniško odsotnost, ko je pravzaprav ne potrebujejo.

2.2.2 Učinki družini prijaznih politik na zaposlene

Zaposleni, ki delajo v podjetjih, kjer izvajajo ukrepe prijaznega podjetja, so veliko bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo svoje družinske obveznosti s poklicnimi. S tem so manj izpostavljeni stresu, izgorevanju, slabemu fizičnemu in psihičnemu počutju. Ker zaposleni bolj učinkovito usklajujejo oba tipa obveznosti, je kakovost delovnega in družinskega življenja bistveno večja, kar se posledično odraža tudi pri večji kakovosti življenja družin zaposlenih. Že samo zaradi ponujene možnosti izkoristka ukrepov družini prijaznega podjetja zaposleni čutijo večjo pripadnost do podjetja. Prav tako se povečata njihova

čustvena navezanost na podjetje in motivacija za bolj produktivno in učinkovito delo. Dokazano je, da se pri zaposlenih povečajo koncentracija, storilnost in prizadevnost, saj se na delovnem mestu lahko bolj osredotočijo le na delo (Knaflič et al., 2010). Delo od doma, kot ena izmed oblik fleksibilnega dela, lahko zelo pozitivno vpliva na zaposlene. Zaposleni si lahko sami kreirajo delovnik, ni obvezna časovna navzočnost in hkrati se izognejo potencialnemu stresu z vožnjo na in z dela. V kolikor hkrati opravljajo vlogo staršev, je to veliko lažje, saj urnik prilagodijo delovniku vrtca, otroka lahko pospremijo v in iz vrtca, mu pripravijo obrok in so z njim doma. Obstajajo tudi raziskave, ki so pokazale negativne učinke ukrepov družini prijazne politike na zaposlene. Večinoma ukrepi pozitivno vplivajo na zaposlene, v kolikor se zaposleni sami odločijo, da jih bodo koristili. Zaposleni, ki pa so primorani s strani delodajalca koristiti ukrepe, pa lahko čutijo obremenitev oziroma nezadovoljstvo s koriščenjem. Zato je pomembno, da podjetja prepustijo odločitev vsakemu posamezniku, ali bo koristil ukrepe ali ne (Černigoj-Sadar et al., 2007).

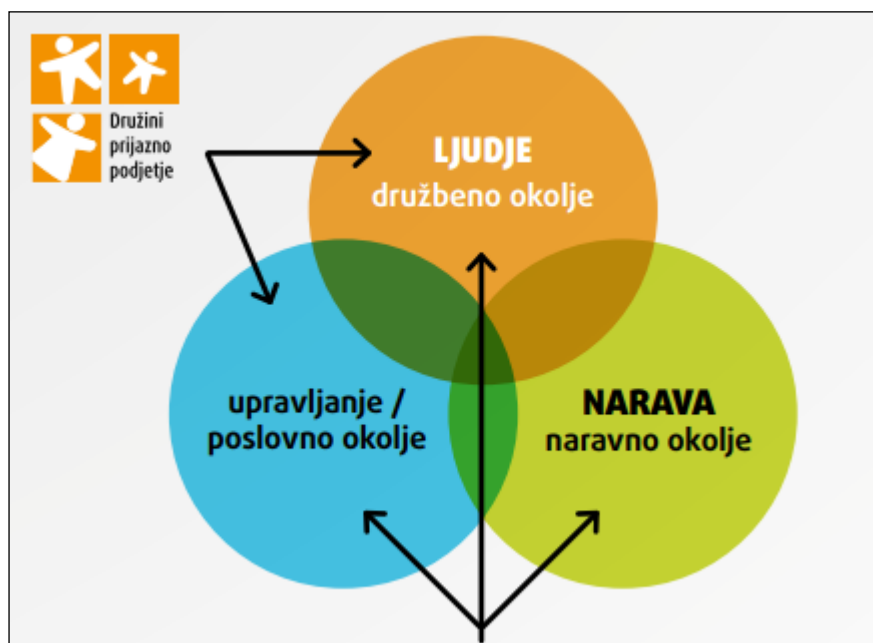
Obstaja tudi pozitivna korelacija med družini prijaznim delovnim okoljem in uspešnostjo poslovanja podjetja. Takšno okolje pozitivno vpliva na delovne odnose med zaposlenimi, organizacijsko klimo in celo produktivnost zaposlenih (Bloom et al., 2011). Odnosi zaposlenih do dela lahko vplivajo na opravljanje delovnih nalog in posledično na poslovanje podjetja. Tako zaposleni, ki so zadovoljni na delovnem mestu in zavzeti, opravljajo delo bolje kot tisti, ki to niso. Dve dimenziji, ki sta bili proučeni (Meglich et al., 2016), sta zadovoljstvo na delovnem mestu in zavzetost podjetju, ki sta med seboj tudi povezani. Zadovoljstvo zaposlenega se odraža na podlagi elementov delovnega odnosa, kot so plača, možnost napredovanja, izzivi na delovnem mestu, dobri sodelavci in odnosi. Cegarra-Leiva et al. (2012) opisujejo, da je zadovoljstvo pozitivna čustvena reakcija na delovnem mestu, ki sovпада s pričakovanimi željami in vrednotami zaposlenega. Zadovoljstvo na delovnem mestu je skupek različnih faktorjev, kot so vsebina dela, karierna pot, delovni pogoji, stopnja možnosti izgube službe, napredovanja ipd. Poslovanje podjetja in ohranjanje ključnih kadrov je tako posledica zadovoljstva zaposlenih. Zavzetost podjetju pa predstavlja psihološko navezanost, ki jo zaposleni goji do podjetja in organizacije. Delovni odnosi, predvsem zadovoljstvo na delovnem mestu in zavzetost podjetju, imajo negativno povezavo s fluktuacijo kadrov. Zaposleni raje ostanejo v podjetju, v kolikor so zadovoljni in so zavzeti podjetju in sodelavcem, hkrati pa so za svoje uspešno delo tudi nagrajeni (Meglich et al., 2016).

2.3 Družini prijazna politika kot del družbene odgovornosti podjetja

Družbena odgovornost podjetij pomeni, da si podjetja pri svojih vsakodnevnih poslovnih dejavnostih prostovoljno in ne zgolj na podlagi predpisov prizadevajo upoštevati družbene in okoljske potrebe (Evropska komisija, b.l.). Družbena odgovornost podjetja je torej koncept, kjer podjetje prostovoljno ponotranji socialni in okoljski vidik v svoje poslovanje in v svoje interakcije z ostalimi deležniki. Podjetja operirajo okoli sedmih različnih skupin deležnikov, in sicer okoli podjetja, managerjev, zaposlenih, drugih podjetij, lastnikov,

kupcev, naravnega okolja, družbe in poslovnih partnerjev (Joshi, Tiwari, & Joshi, 2007). Podjetja z uvajanjem družini prijaznih programov in ukrepov pomembno vplivajo na dve skupini, in sicer na zaposlene in njihove družine. Tako lahko uvajanje družini prijaznega okolja razumemo ne le kot del strateškega upravljanja s človeškimi viri, temveč tudi kot del družbene odgovornosti podjetja (Knaflič et al., 2010). Slika 5 prikazuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja kot orodje trajnostnega poslovanja podjetja in družbene odgovornosti.

Slika 5: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot orodje trajnostnega poslovanja in družbene odgovornosti



Vir: Evklib Ištitut, Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji, 2015b, str. 9, slika 2.

Minimalni kriterij družbene odgovornosti je, da podjetje ni v sporu z okoljem. V tem smislu naj bi podjetja stremela k dejanjem, ki niso dobra le za njih, temveč tudi za širše okolje. Družbeno odgovornost lahko razdelimo na štiri vrste, in sicer filantropsko odgovornost, etično odgovornost, zakonsko odgovornost in ekonomsko odgovornost. V tem vrstnem redu se po eni teoriji tudi predstavlja t.i. piramida družbene odgovornosti podjetja, ob tem pa se pojavlja tudi druga različica kritikov piramide, in sicer t.i. vetrnica družbene odgovornosti, kjer so si vse vrste med seboj enakovredne (Jaklič, 2009). Mirvis in Googins (v Knaflič et al., 2010) družbeno odgovornost razdelita na pet stopenj: osnovno, angažirano, inovativno, integrirano in transformativno. Na osnovni ravni podjetja skrbijo za legalno poslovanje in sledijo zakonom. Na drugi stopnji skrbijo predvsem za varovanje okolja in se ukvarjajo s filantropijo, na tretji stopnji sodelujejo z vsemi deležniki in managementom, na četrti stopnji proaktivno sodelujejo pri reševanju problemov v

okolju in na zadnji, peti stopnji podjetja udeležajo največje spremembe v okolju in družbi (angl. *Change the Game*).

V raziskavi, objavljeni v *Business Perspective* leta 2005, so rezultati pokazali, da izmed notranjih motivatorjev podjetij najbolj pripomorejo k uvedbi družbene odgovornosti tradicija in vrednote podjetja. Na drugem mestu sta sloves in slika podjetja navzven, tretjem poslovna strategija in na zadnjem privabljanje novih kadrov oziroma ohranjanje le-teh. Med zunanjimi vplivi oziroma pritiski pa so na prvem mestu stranke in potrošniki, na drugem mestu pričakovanja skupnosti in na zadnjem politični pritiski in zadoščanje zakonom in predpisom (The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2005).

Podjetja vedno bolj razumejo pomembnost svoje vloge, ko se pogovarjamo o doseganju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. Zato tudi skrb za zaposlene na področju družbene odgovornosti podjetij spada na najvišje mesto.

3 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

S samim zavedanjem pomembnosti družbene odgovornosti so podjetja začela sprejemati različne programe in politike, ki naj bi pomagale pri usklajevanju dela in družine. Tako je v Nemčiji nastala politika *Beruf und Familie*, v sosednji Avstriji *Familie & Beruf* in pri nas družini prijazno podjetje. Certifikat Družini prijazno podjetje se je oblikoval na podlagi avstrijskega in nemškega certifikata, seveda z modifikacijami glede slovenske zakonodaje in ekonomije (Stropnik, 2010).

Certifikat Družini prijazno podjetje je svetovalno-revizorski postopek, ki temelji na družbeno odgovornem principu upravljanja sodelovanja z zaposlenimi, s poudarkom na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Je dolgoročen svetovalni postopek, ki zagotavlja pozitivne učinke, ki segajo preko usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, in odraža konkurenčne prednosti s pozitivnimi ekonomskimi učinki za podjetje in dolgoročne učinke za družbo. Namenjen je podjetjem, javnim ustanovam in nevladnim organizacijam z najmanj 10 zaposlenimi s sedežem v Republiki Sloveniji.

Ker se podjetja vedno bolj zavedajo svoje družbene odgovornosti in vpliva ter svojega slovesa, ki ga kažejo svojim zaposlenim in ostalim deležnikom, se v vedno večji meri odločajo za pridobitev certifikata. Delodajalci se vedno bolj zavedajo, da sta zadovoljstvo in pripadnost podjetju zaposlenih ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Učinki družbeno odgovornega ravnanja prinašajo hkrati dolgoročne, pozitivne rezultate (Evklib Inštitut, 2015b).

Pravne osebe v zasebni ali javni lasti, ki se želijo vključiti v postopek pridobivanja certifikata, morajo izpolnjevati naslednje pogoje (Evklib Inštitut, 2015b):

- so registrirane s sedežem v Republiki Sloveniji;

- imajo najmanj deset zaposlenih;
- niso vključene v stečajni postopek;
- spoštujejo vso veljavno delovno-pravno zakonodajo.

V kolikor podjetje izpolnjuje zgoraj našteje pogoje se lahko vključi v postopek pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje.

3.1 Postopek pridobitve certifikata

Postopek certificiranja je dolgotrajen proces; posamezno podjetje se spremlja skozi obdobje 9 let. Teži k temu, da se trenutna situacija v podjetju ne vrednoti, temveč stremi k nenehnim izboljšavam. S pomočjo referenčne skupine, ki predstavlja vse tipične delovne procese in potrebe zaposlenih, se naredi analiza delovnega okolja in procesa.

Da se prijavitelj uradno vključi v postopek pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje, mora izpolniti oz. izvesti naslednje formalne obveznosti (Evkljub Inštitut, 2015a):

- poslati izpolnjeno prijavnico za sofinanciranje postopka pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje z osnovnimi podatki prijavitelja in podpisano s strani pooblaščenih oseb;
- izpolniti uvodni vprašalnik;
- podpisati Pogodbo o vključitvi v postopek za pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje (v nadaljevanju: Pogodba o vključitvi);
- plačati in izpolniti vse obveznosti, ki izhajajo iz Pogodbe o vključitvi;
- izpolniti morebitne druge obveznosti na poziv izvajalca, ki so nujno potrebne za začetek izvedenega dela postopka.

Skozi postopek certificiranja organizacija določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Na uvodnem sestanku se podrobneje predstavi celotni postopek certificiranja. Določi se tudi projektna skupina (večinoma so to zaposleni v podjetju z različnimi profili, na primer mlade mamice, zaposleni, ki se še izobražujejo, starejši zaposleni ...). Na uvodnem sestanku se tudi določi časovni okvir pridobitve osnovnega certifikata. Na prvi svetovalni delavnici se izvedeta analiza stanja v podjetju in analiza osnovnega nabora ukrepov, katerega določi projektna skupina. Projektna skupina si izbere nekaj ukrepov, za katere menijo, da bi jim prišli prav. Na drugi svetovalni delavnici se opravi evalvacija ožjega nabora ukrepov projektne skupine. Naslednji korak je, da ocenjevalec oziroma svetovalec pripravi predstavitev ukrepov, ki so bili izbrani za upravo podjetja. Projektna skupina hkrati na tem koraku naredi končno redakcijo predloga ukrepov za upravo. V petem koraku sledi predstavitev izbranih ukrepov ali upravi podjetja ali managementu. Uprava tudi potrdi končni izbor, v kolikor se z njim strinja. Prijavitelj certifikata po tej stopnji izdelava načrt izvedbe oziroma implementacije izbranih ukrepov. Ocenjevalec oziroma svetovalec v

nadaljnjem postopku poda mnenje o načrtu, hkrati revizorski svet oceni izvedbo načrta in izbor ukrepov – v kolikor je končna ocena pozitivna, prijavitelj prejme osnovni certifikat.

Po uradni podelitvi osnovnega certifikata ima prijavitelj tri leta (36 mesecev) časa, da implementira izbrane ukrepe v skladu z izvedbenim načrtom (pravila). Po obdobju treh let se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in načrtani cilji doseženi. V kolikor so bili cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat Družini prijazno podjetje. Polni certifikat podjetje ohrani tako, da za naslednje triletno obdobje ponovno izbere nove ukrepe.

Vsaki 12 mesecev mora prijavitelj na predpisanem obrazcu izvajalcu predložiti letno poročilo o napredku implementacije v skladu z izvedbenim načrtom. Za pripravo in oddajo poročil je zadolžen zastopnik prijavitelja. Zadnje letno poročilo predstavlja hkrati tudi končno poročilo. Resničnost letnih poročil s pregledom dokumentacije in z obiskom pri prijavitelju preveri izbrani ocenjevalec/svetovalac.

Slika 6: Postopek pridobivanja polnega certifikata



Vir: Evklib Inštitut, *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji, 2015b, str. 14, slika 3.*

3.2 Katalog ukrepov

Ukrepi so v literaturi definirani kot kakršna koli ugodnost ali delovni pogoji, ki omogočajo zaposlenemu lažje usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti. Cilj ukrepov je, da zaposlenim izboljšajo kakovost življenja s tem, ko jim omogočajo več časa za dejavnosti izven službe (Cegarra-Leiva et al., 2012).

Minimalno število ukrepov, ki jih mora podjetje izpolniti, je sedem – od tega so štirje obvezni in trije dodatni. Med obvezne ukrepe spadajo komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo, raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine in izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine (pravila). V povprečju slovenska podjetja zberejo 12 ukrepov. Ukrepi, ki so po navadi največkrat izbrani, so tisti, ki dajo takojšne rezultate, na primer novoletno obdarovanje otrok, otroški časovni bonus in podobni. Ukrepi ne delujejo posamično, temveč vedno vzajemno. Podjetja morajo izbrati kakovostne ukrepe, ki odražajo potrebe zaposlenih in tudi zmožnosti podjetja, da te potrebe zadovolji. Sprejeti ukrepi morajo odražati specifikacijo zaposlenih (na primer starost zaposlenih, skrbstvene obveznosti, delovne procese ...). V kolikor se po določenem času izkaže, da nek ukrep ne opravlja svoje funkcije oziroma da so se okoliščine, kjer je bil ukrep sprejet, spremenile, je smiselno, da se ukrep opusti in se ga zamenja z ustrežnejšim. Ukrepi se med seboj zelo razlikujejo – tako vsebinsko kot tudi po finančnih zahtevah. Nekatera podjetja ukrepe že izvajajo in jih morajo le še zapisati formalno, nekje pa lahko ukrep predstavlja popolno novost in ga je treba implementirati ter vložiti veliko časa in napora v organizacijo in interno komunikacijo. Ukrepi, ki terjajo največ časa za uvajanje (kar ne pomeni nujno tudi največ finančnega vložka), so povezani s fleksibilnostjo delovnega mesta, tako časovno kot prostorsko. Ukrepe lahko razdelimo v dve skupini, t.i. mehki ukrepi, ki delujejo na dolgi rok in spreminjajo organizacijsko kulturo, na drugi strani pa imamo ukrepe, ki takoj vplivajo na zaposlene. Podjetje mora pri izboru ukrepov dobro pretehtati in izbrati tako prvi kot drugi tip ukrepov (Evklib Inštitut, 2015a).

Analiza v raziskavi (Knaflič et al., 2010) je pokazala, da so največkrat uporabljeni ukrepi povezani s politiko informiranja in komuniciranja. Tu so največkrat uporabljeni ukrepi, kot so pogovor z zaposlenim, informacijske brošure, mnenjske raziskave in dan odprtih vrat. Komunikacija je pri usklajevanju dela in družine zelo pomembna. Najbolj pomembno je, da vrhnji in srednji management prikažeta pozitivno naklonjenost do ukrepov in tako zaposlene spodbudita, da se jih poslužujejo. Tako tudi zaposleni niso obremenjeni, da bi bili diskriminirani, ker jih uporabljajo. Drugi najpogostejši ukrepi pa so z naslova delovnega časa, predvsem je to pogost fleksibilen delovni čas in skrajšan delovni čas. Veliko podjetij jih ponuja, saj ne zahtevajo velikih finančnih vložkov in so preprosti za izvedbo. S temi ukrepi se vedno bolj podpira teza, da se delovna uspešnost ne meri glede na prisotnost zaposlenega na delovnem mestu (Knaflič et al., 2010).

Katalog ukrepov je dokument, kjer so zbrani vsi ukrepi, ki so na voljo podjetjem (Evklib Inštitut, 2015a). Katalog je razdeljen na osem glavnih področij, ki so predstavljena v nadaljevanju (Slika 7).

Slika 7: Osem glavnih področij kataloga ukrepov



Delovni čas. Na področju delovnega časa najdemo ukrepe, ki omogočajo predvsem večjo fleksibilnost delovnega časa. Najbolj pogost ukrep je fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda iz službe. V poštev pridejo tudi dodatni dnevi dopusta oziroma odsotnosti z dela, kot je na primer študijski dopust. Zaposleni velikokrat koristijo tudi ukrepe s skrajšanimi oblikami delovnega časa, naj si gre zaradi skrbi za otroka ali drugih družinskih obveznosti. Kot ukrep, ki se pogosto uporablja na področju delovnega časa, je tudi organizacija nadomeščanj in dežurstva in načrtovanje letnega dopusta. Nekatera podjetja ponujajo tudi dodatne proste ure ali dodatni dan dopusta za starše na prvi dan šole oziroma ob uvajanju v vrtec – t.i. otroški časovni bonus.

Organizacija dela. Ukrepi, vezani na organizacijo dela, poskušajo prilagoditi delovne procese v tej smeri, da zaposleni lažje in učinkovitejše usklajujejo zasebno in delovno življenje. Z ukrepi se določijo pravila in oblike delovnih procesov in timskega dela. S finančnega vidika ti ukrepi niso problematični, je pa za uspešno postavitve in izvajanje potrebna zelo moča interna komunikacija in tudi organizacijski napor. Največkrat se podjetja in organizacije odločijo za ukrep, kjer se oblikuje tim, ki skrbi za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Naloga tega tima je, da pridobivajo in analizirajo informacije, ki jih pridobijo od zaposlenih, in na podlagi teh informacij skušajo oblikovati nove metode in načine dela, ki bi pripomogli k boljšemu usklajevanju zasebnega in delovnega področja zaposlenih. V ta sklop ukrepov spadajo tudi sistemi nadomeščanja in načrtovanje službenih poti (kjer so večinoma izvzeti zaposleni z manjšimi otroki).

Delovno mesto. To vrsto ukrepov drugače imenujemo tudi prostorska prožnost delovnega mesta. Tu pridejo v poštev ukrepi, kot so delo na daljavo oziroma od doma (angl. *Teleworking*). Uporaba teh ukrepov je odvisna od delovnega procesa. Nekatera delovna mesta so fleksibilna glede lokacije opravljanja dela, druga ne. Pomembno je tudi obojestransko zaupanje med zaposlenim in delodajalcem. Ukrepi, vezani na delovno mesto, so organizacijsko zahtevni, posebej z vidika inšpekcijskega nadzora in zadoščenja vsem zahtevam zakonodaje.

Politika informiranja in komuniciranja. Politika informiranja in komuniciranja igra pomembno vlogo. Sem spadajo trije obvezni ukrepi, in sicer komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo in raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine.

Veščine vodstva. Področje vodstva oziroma strategija ali filozofija vodenja spada med najbolj pomembne ukrepe v postopku certificiranja. Pomembno je, da vodja podpira izvajanje ukrepov in da deluje kot vzor zaposlenim. Več o tem je napisano že v poglavju Vloga organizacije pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. Zato je tudi izobraževanje vodij obvezen ukrep v tej kategoriji.

Razvoj kadrov. Priljubljen ukrep v tem sklopu je ponovno vključevanje po daljši odsotnosti z dela, predvsem velja ta ukrep za mamice po porodniškem dopustu. Tu so tudi drugi ukrepi, kot na primer individualni načrti kariernega razvoja, kjer se na ravni vsakega posameznika upošteva potek posameznih življenjskih faz in hkrati vključuje vidike usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja.

Struktura plačila in nagrajevani dosežki. Podjetja s finančnimi vložki pomagajo zaposlenim in njihovim družinam. Obdaritev novorojenčkov, posojila, ponudbe za prosti čas (športne aktivnosti in letovanja za zaposlene in njihove družinske člane po bolj ugodnih cenah ali celo zastonj), štipendije za otroke zaposlenih so le eni izmed možnih ukrepov, ki jih podjetja lahko ponudijo. Vedno več zanimanja je za psihološko svetovanje in pomoč, kjer zaposlenim podjetja omogočajo anonimno psihološko pomoč za težave, naj si gre za težave na delovnem mestu ali izven tega.

Storitve za družine. Nekatera podjetja zaposlenim pomagajo pri iskanju ustrezne pomoči in varstva za svoje otroke ali pa ostarele. Nekaj je tudi takih, ki na svojem delovnem mestu zaposlenim ponujajo varstvo otrok – vrtec. Objekt se nahaja v podjetju ali v njegovi neposredni bližini, kar zaposlenim veliko pomaga pri vsakdanjem stresu, kdaj otroka pripeljejo ali odpeljejo iz vrtca. Nekatera podjetja so opremljena tudi s prostori za otroke, kot so na primer igralnica ali pa previjalne mize in sobe za dojenje. Takšni prostori so narejeni za izjemne obiske otrok staršev. Še vedno je zelo popularen ukrep novoletno obdarovanje otrok in pa dan odprtih vrat za družinske člane zaposlenih, kjer lahko dan preživijo s svojci in se spoznajo z njihovim delom (Evklib Inštitut, 2015b).

3.3 Stroški certifikata

Čeprav sam certifikat Družini prijazno podjetje skupaj z izbranimi ukrepi predstavlja podjetju veliko prednost in veliko pozitivnih učinkov, je treba upoštevati tudi same stroške ob pridobitvi in ohranjanju certifikata. Podjetja s certifikatom hkrati pridobivajo na ugledu svoje blagovne znamke, zato jim je v interesu, da certifikat tudi obdržijo. Samo pridobivanje certifikata Družini prijazno podjetje poteka v dveh korakih, pridobitev

osnovnega certifikata in pridobitev polnega certifikata. Stroški so temu primerno tudi razporejeni v ti dve fazi (Evkljub Inštitut, b.l.).

3.3.1 Stroški pridobitve osnovnega certifikata

Strošek pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje vključuje:

- strošek ocenjevalca oziroma svetovalca;
- svetovanje v okviru postopka za pridobitev osnovnega certifikata;
- zaključno oceno revizorskega sveta;
- izobraževanje notranjih ocenjevalcev oziroma svetovalcev pri prijavitelju;
- koordinacijo postopka;
- strokovno evalvacijo in diseminacijo postopka;
- zaključno svečano podelitev osnovnega certifikata.

Strošek pridobitve osnovnega certifikata mora prijavitelj poravnati v predvidenem znesku pred pričetkom postopka. Strošek je odvisen od velikosti podjetja (število zaposlenih in prihodek na letni ravni) in statusa organizacije – ali gre za profitnega ali neprofitnega prijavitelja (javni sektor) (Evkljub Inštitut, b.l.). Tabela 2 prikazuje stroške pridobitve osnovnega certifikata.

Tabela 2: Strošek pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje (brez vključenega davka na dodano vrednost)

Število zaposlenih	Letni prihodek (v mio)	Profitni prijavitelj (v EUR)	Neprofitni prijavitelj/javni sektor (v EUR)
10–50	do 8,8	1.850,00	1.295,00
50–250	do 35	3.100,00	2.170,00
250–1250	do 175	4.300,00	3.010,00
1250 ali več		5.500,00	3.700,00

Povzeto in prirejeno po Evkljub Inštitut, Stroški postopka pridobitve certifikata, b.l., tabela 1.

V kolikor nosilec postopka certificiranja skupaj z ocenjevalcem/svetovalcem oceni, da je zaradi velikega števila zaposlenih ali zaradi raznolikosti delovnih procesov pri prijavitelju potrebnih več vzporednih postopkov, prijavitelj nosi stroške za vse dodatne postopke. Svetovanje v okviru pridobivanja osnovnega certifikata obsega šest svetovalnih dni. Vsi dodatni svetovalni dnevi na željo prijavitelja se smatrajo kot dodaten obseg svetovanja in se prijavitelju zaračunavajo posebej. Dnevna postavka zunanjega svetovalca v primeru dodatnega svetovanja znaša 400,00 evrov (v nadaljevanju EUR) (brez vključenega davka na dodano vrednost) (Evkljub Inštitut, b.l.).

3.3.2 Stroški pridobitve polnega certifikata

Strošek pridobitve polnega certifikata znaša 2.500,00 EUR (brez vključenega davka na dodano vrednost). Cena vključuje:

- dva svetovalna dneva pri prijavitelju;
- koordinacijo in evalvacijo celotnega postopka;
- končno revizijo;
- organizacijo dveh strokovnih tematskih srečanj;
- strokovno evalvacijo in diseminacijo postopka;
- javno podelitev polnega certifikata.

Plačilo je možno po obrokih glede na terminski razpored:

- 750,00 EUR se plača v 60 dneh od pridobitve osnovnega certifikata;
- 750,00 EUR se plača v 14 mesecih od pridobitve osnovnega certifikata;
- 1.000,00 EUR se plača v 26 mesecih od pridobitve osnovnega certifikata.

Strošek podaljšanja polnega certifikata po njegovi pridobitvi znaša 2.500,00 EUR (brez vključenega davka na dodano vrednost). Cena vključuje:

- dva svetovalna dneva pri prijavitelju;
- koordinacijo in evalvacijo celotnega postopka;
- triletno revizijo;
- organizacijo dveh strokovnih tematskih srečanj;
- strokovno evalvacijo in diseminacijo postopka.

Strošek podaljšanja polnega certifikata po drugem triletnem obdobju znaša 1.900,00 EUR (brez vključenega davka na dodano vrednost). Cena vključuje (Evkljub Inštitut, b.l.):

- pregled vmesnega poročila;
- obisk pri prijavitelju;
- triletno revizijo;
- strokovno podporo in koordinacijo postopka;
- strokovno evalvacijo in promocijo;
- udeležbo na dveh strokovnih srečanjih imetnikov certifikata letno (za do dva predstavnika prijavitelja).

Kot dodatni strošek certificiranja se šteje tudi dnevna postavka zunanjega svetovalca, nov plan implementacije ukrepov Družini prijazno podjetje, ki ni oddan sočasno s končnim poročilom ter izobraževanje internih svetovalcev in ocenjevalcev.

4 RAZISKAVA O VPLIVU UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA NA USKLAJEVANJE ZASEBNEGA IN DELOVNEGA ŽIVLJENJA

V predzadnjem poglavju svojega magistrskega dela bom predstavila raziskovalni del obravnavane tematike. Menim, da ta del naloge predstavlja zelo pomembno vlogo, saj prikaže dejanski vpliv ukrepov na usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v realnem življenju.

Namen raziskovanega dela je predvsem:

- ugotoviti, kako obremenjeni so posamezniki zaradi usklajevanja delovnega in zasebnega življenja;
- ugotoviti, kakšna je razpoznavnost certifikata Družini prijazno podjetje;
- ugotoviti, ali podjetja nudijo ukrepe za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, če jih, katere ukrepe nudijo in katere zaposleni največ koristijo;
- ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z ukrepi in kako ocenijo podjetje;
- ugotoviti, kakšno je splošno mnenje o certifikatu.

4.1 Metodologija

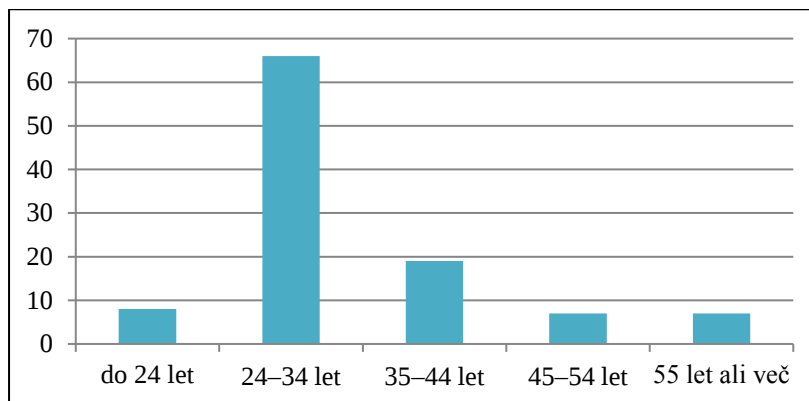
Za metodološki del raziskave sem se odločila uporabiti spletni anketni vprašalnik, in sicer predvsem z vidika lažjega zbiranja odgovorov in kasnejše enostavnejše obdelave podatkov. Poleg tega z anketnim vprašalnikom prejmem odgovore več respondentov kot pa z izvajanjem intervjuja. Anketa je povsem anonimna in predstavljena v slovenskem jeziku. Vzorec je naključni, čeprav sem povezavo do anketnega vprašalnika razpošiljala predvsem prek družbenih omrežij, kjer sodeluje veliko mladih parov. Poleg tega sem vprašalnik poslala tudi po elektronski pošti s pomočjo prijateljev in sodelavcev. Vprašanja sem sestavila glede na že prej predstavljeno teorijo. Z vprašalnikom sem želela preveriti, ali trditve v prejšnjih točkah sovpadajo s slovenskim prebivalstvom. Anketa je sestavljena iz 25 vprašanj, večinoma gre za vprašanja zaprtega tipa. Nekatera vprašanja imajo ponujeno možnost drugo, kjer lahko anketirane osebe dopišejo svoj odgovor. Vprašanja, vezana na demografijo, sem pomaknila na konec anketnega vprašalnika z namenom, da pridobim čim večji odziv reševanja ankete. Predvideno trajanje izpolnjevanja anketnega vprašalnika je manj kot štiri minute. Anketa je bila aktivna od 9. 4. 2017 do 9. 7. 2017. V naslednji točki so prikazani rezultati 107 popolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

4.2 Rezultati raziskave o vplivu ukrepov družini prijaznega podjetja na usklajevanje delovnega in zasebnega življenja

4.2.1 Značilnosti anketirancev

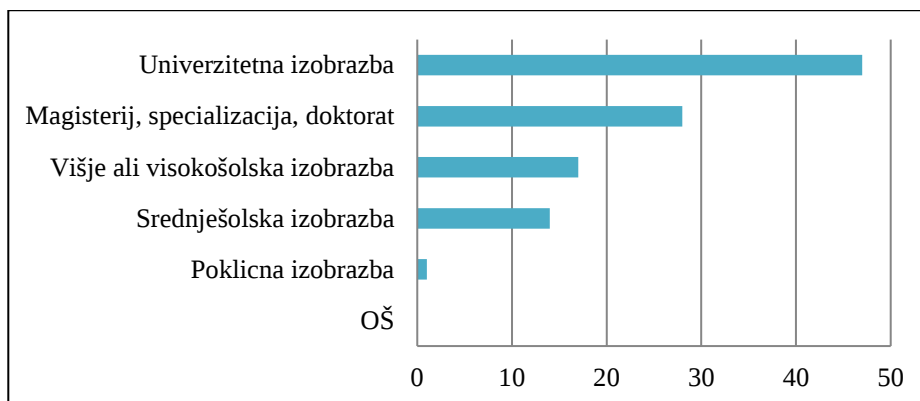
Na anketni vprašalnik je skupaj odgovorilo 107 oseb, od tega 60 % žensk in 40 % moških. Največ anketirancev spada v starostni razred 24–34 let (62 %). Ta starostna skupina je bila hkrati tudi moja ciljna populacija. 18 % vseh vprašanih spada v starostno skupino 35–44 let. 7 % vprašanih je v najmlajši starostni skupini do 24 let, enak odstotek vprašanih je v skupini 45–54 let in v skupini 55 let ali več. Slika 8 predstavlja grafični prikaz starostnih skupin anketirancev.

Slika 8: Starostne skupine anketiranih oseb (%)



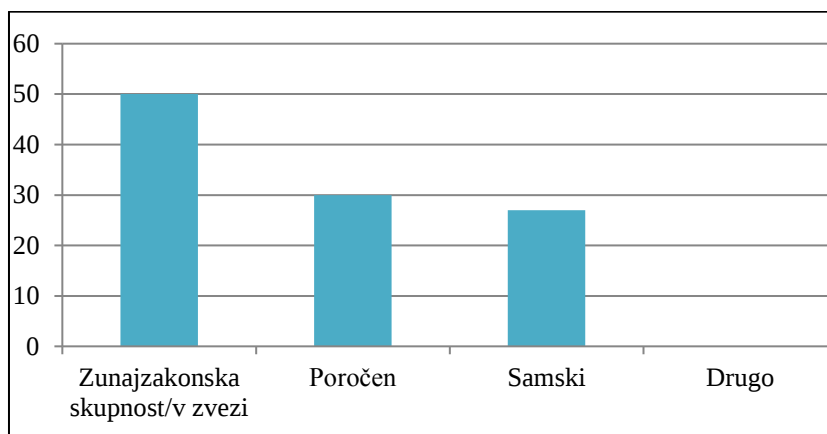
Največ oseb, ki so odgovorile na anketo, ima dokončano univerzitetno izobrazbo (44 %). Na drugem mestu so osebe z opravljenim magisterijem, specializacijo ali doktoratom (dobra četrtina vprašanih). 16 % vprašanih ima višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, 13 % srednješolsko izobrazbo, 1 % pa poklicno izobrazbo. Nobena izmed anketiranih oseb nima dosežene minimalne izobrazbe, to je osnovna šola. Slika 9 prikazuje izobrazbo vprašanih oseb.

Slika 9: Najvišja formalna izobrazba anketiranih oseb (%)



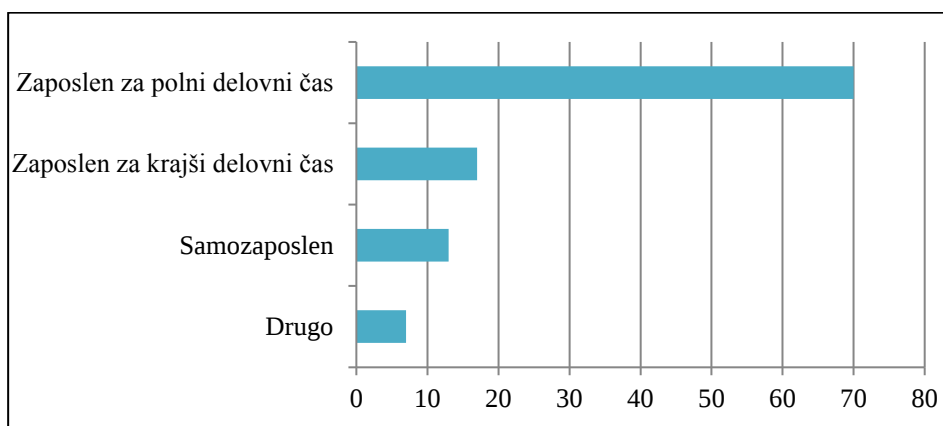
Skoraj polovica anketirancev je v zunajzakonski skupnosti oziroma v zvezi s partnerjem/partnerko (47 %). Poročenih oseb je 28 %, četrtna vprašanih je samskih. Možnosti drugo ni izbral nihče. Slika 10 prikazuje zakonski status anketiranih oseb.

Slika 10: Zakonski status anketiranih oseb (%)



65 % oseb je zaposlenih za polni delovni čas, 16 % vprašanih pa za krajši delovni čas. Samozaposlenih oziroma oseb, ki opravljajo dejavnost samostojnega podjetnika, je 12 %. 7 % anketiranih oseb je izbralo možnost drugo. Kot drugo so vsi navedli študentsko delo. V nadaljevanju je zaposlitveni status anketiranih oseb prikazan na Sliki 11.

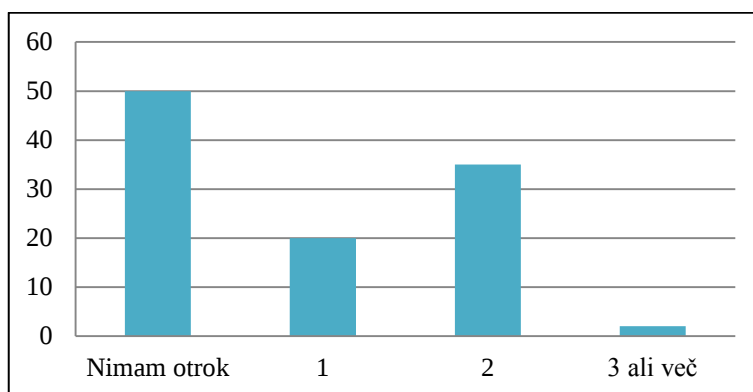
Slika 11: Zaposlitveni status anketiranih oseb (%)



4.2.2 Starševstvo

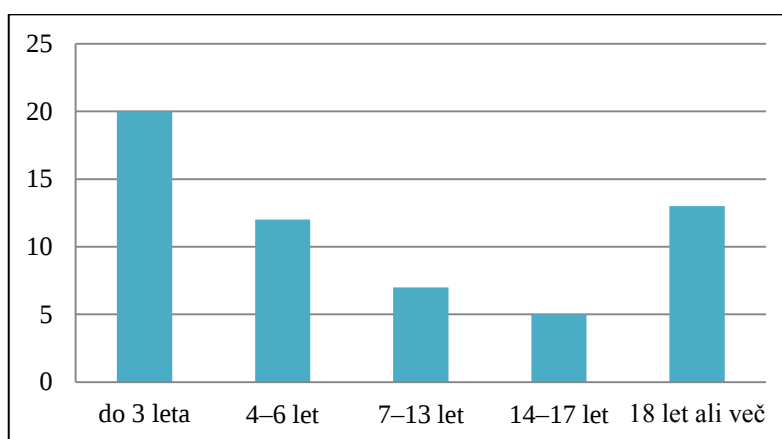
Nekaj več kot polovica anketirancev ima vsaj enega otroka. Glede na vsebino magistrskega dela sem z rezultatom zadovoljna, saj sem si kot ciljno populacijo zadala mlajše zaposlene z majhnimi otroki. Najbolj pogosto število otrok je dva, kar ena tretjina vseh anketirancev ima dva otroka. Slaba petina oseb ima enega otroka, tri ali več otrok pa imata le dve osebi. 47 % oseb je odgovorilo, da nimajo otrok. Naslednji dve vprašanji se anketirancem brez otrok nista prikazali. Slika 12 prikazuje število otrok vprašanih oseb.

Slika 12: Število otrok (%)



Največ vprašanih oseb ima najmlajšega otroka starega do 3 leta – ta delež predstavlja 35 % vseh anketirancev. Najmlajšega otroka, starega 18 let ali več, ima slaba četrtnina, otroka, starega 4–6 let, 21 %, 7–13 let 12 % in 14–17 let 9 % vprašanih. Slika 13 prikazuje starost najmlajšega otroka anketirancev.

Slika 13: Starost najmlajšega otroka (%)

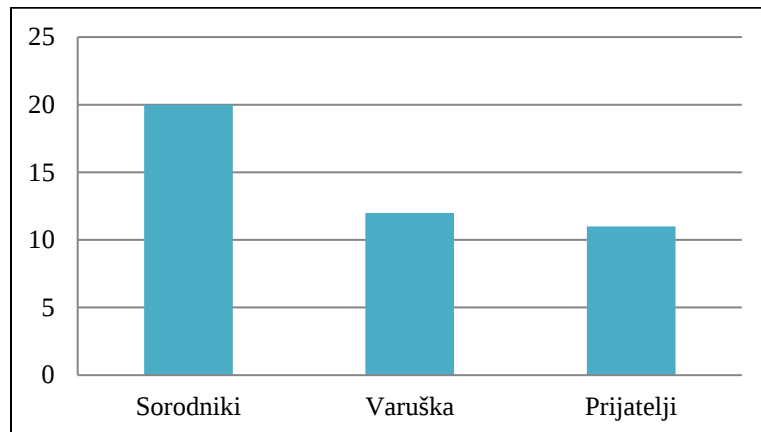


39 % vprašanih oseb, ki imajo otroke, ne koristi nobene druge oblike varstva otrok kot javne ustanove (vrtec, šola ...), medtem ko 61 % anketiranih staršev koristi tudi druge oblike varstva svojih otrok.

Tisti, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno, da koristijo še druge oblike pomoči varstva, so v nadaljevanju odgovarjali na vprašanje, katero obliko varstva poleg javnih ustanov še koristijo.

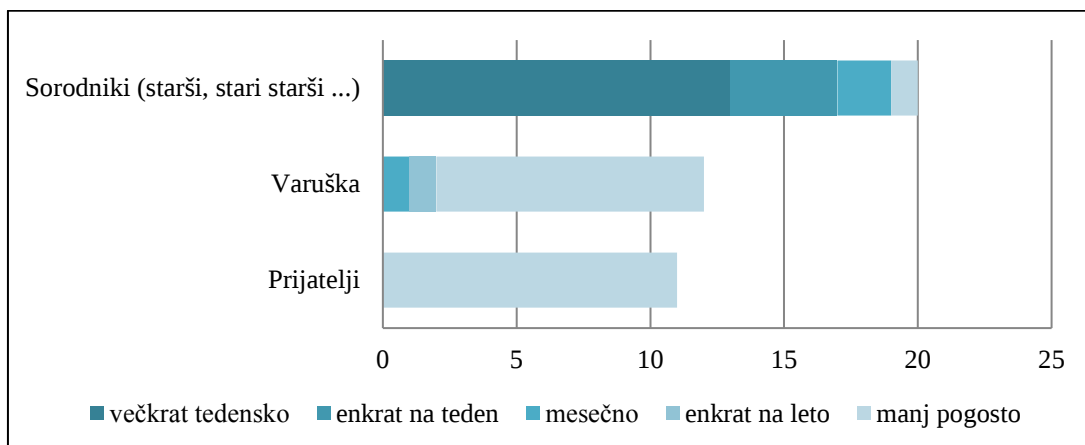
Skoraj vsi vprašani (91 %) svoje otroke redno predajo v varstvo svojim sorodnikom (svojim staršem, starim staršem). Na drugem mestu je najem varuške (55 %), zadnje pa varstvo pri prijateljih – polovica zaposlenih svoje otroke zaupa prijateljem. Pri vprašanju je bila ponujena tudi možnost drugo, vendar se za to izbiro ni nihče odločil. Slika 14 prikazuje, v kolikšni meri anketirani koristijo druge oblike pomoči varstva otrok.

Slika 14: Koriščenje druge oblike pomoči varstva (%)



Pri istem vprašanju sem preverjala tudi pogostost uporabe posamezne vrste varstva otrok. Možni odgovori pri vsaki vrsti so bili: večkrat tedensko, enkrat na teden, mesečno, enkrat na leto, manj pogosto. Starši najbolj pogosto zaupajo svoje otroke svojim sorodnikom, v 65 % primerov se takšnega varstva poslužujejo večkrat tedensko. V nasprotnem primeru pa druge oblike varstva, kot je varuška ali varstvo pri prijateljih, koristijo v večini manj pogosto. Slika 15 prikazuje, kako pogosto starši koristijo različne oblike pomoči.

Slika 15: Pogostost uporabe druge pomoči varstva (%)



4.2.3 Opravljanje zasebnih oziroma družinskih obveznosti

Naslednje vprašanje je bilo ponovno na voljo vsem anketirancem. Z vprašanjem sem želela preveriti, koliko časa oseba v povprečju porabi za opravila, ki niso povezana s službo ali drugo obliko dela.

Vprašani v povprečju porabijo 1–3 ure na dan za opravljanje gospodinjskih del (57 % vseh vprašanih). Na drugem mestu je odgovor manj kot eno uro na dan (35 %), sledi 4–6 ur na dan (7 %). Le dve osebi sta na vprašanje odgovorili, da za opravljanje gospodinjskih del ne

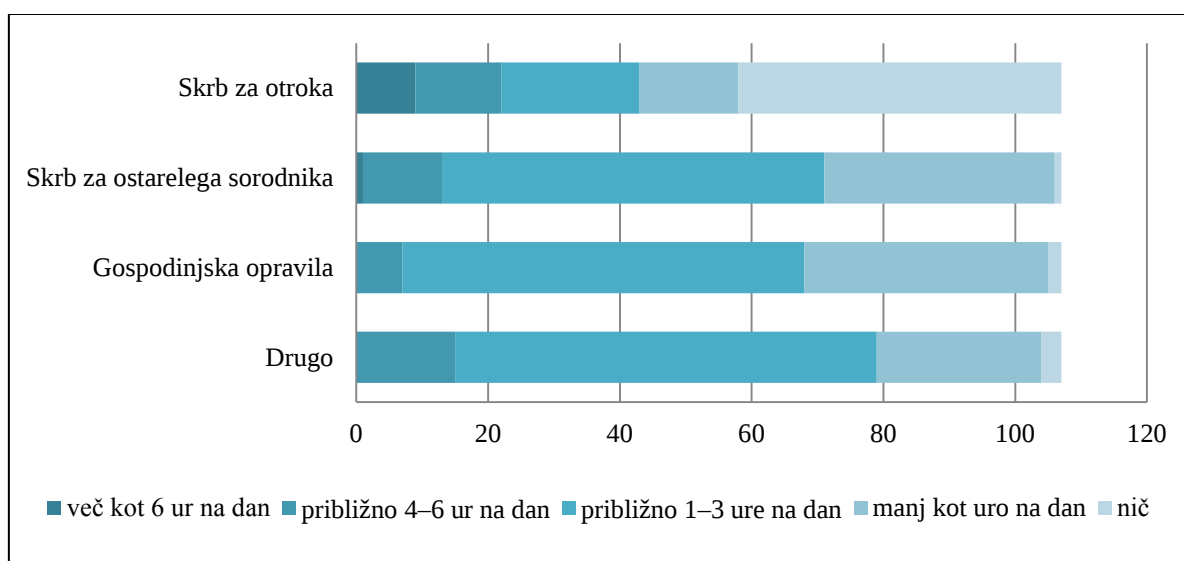
namenita nič svojega časa. Ženske v povprečju namenijo pol ure na dan več za gospodinjska opravila kot moški.

Skoraj polovica vseh vprašanih (50 oseb) ne nameni svojega časa skrbi za otroka, saj otrok nimajo. V nadaljevanju sem anketirance z otroki povprašala, koliko časa porabijo za skrb za otroka. V povprečju osebe namenijo 4–6 ur na dan za skrb otroka (ta odgovor je izbrala petina vprašanih). 1–3 ure na dan porabi 16 % vprašanih, manj kot uro na dan 9 %, več kot 6 ur na dan pa le 7 %. V povprečju ženske namenijo 0,7 ure na dan več za skrb otroka kot vprašani moškega spola.

Kar 54 % vseh vprašanih ne nameni svojega časa skrbi za ostarelega sorodnika. Tretjina oseb nameni manj kot uro na dan, 11 % približno 1–3 ure na dan, 4–6 ur, več kot 6 ur pa namenita le dve osebi.

Dve petini vprašanih svoj čas nameni še drugim opravkom. Kot drugo je bilo naštet: trgovina, pošta, drugi opravki, prijatelji, delo, pospravljanje, kuhanje, skrb za psa, šport, pes, mačka, študij, rekreacija, služba. Slika 16 prikazuje čas, namenjen opravkom izven delovnega časa.

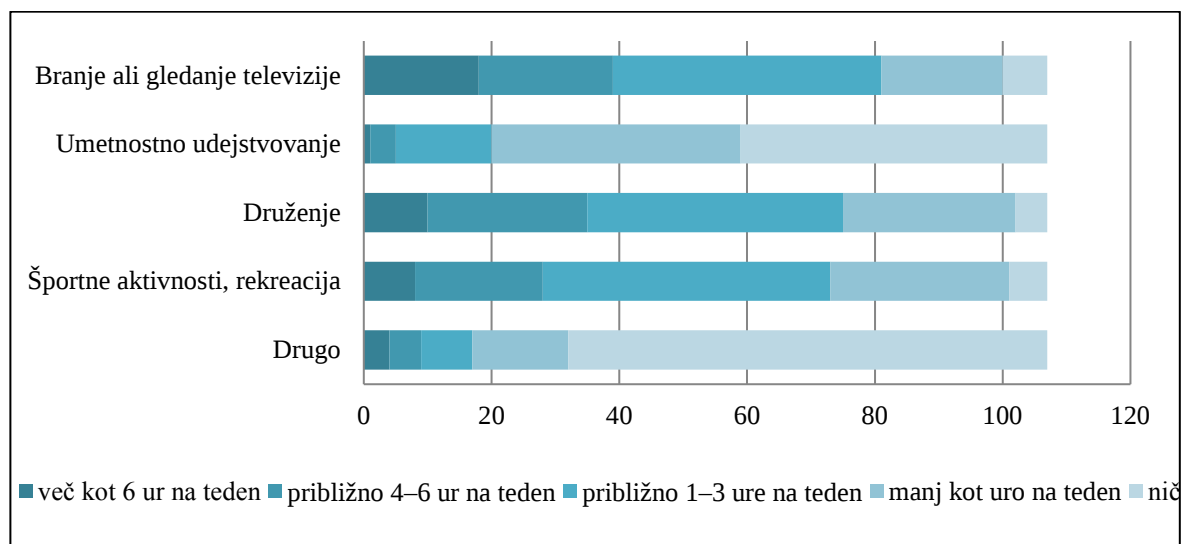
Slika 16: Čas, namenjen opravkom izven delovnega časa



Največ vprašanih se med tednom družijo in športno udeležujejo. V povprečju največ časa (torej več kot 6 ur na teden) osebe namenijo za branje ali gledanje televizije – tako moški kot ženske. Največ vprašanih (kar 42 %) pa se redno rekreira oziroma udeležuje športnih aktivnosti – v povprečju 1–3 ure na teden. Za razliko od žensk moški namenijo športu skoraj eno uro več. Na drugem mestu je druženje, v povprečju anketiranci porabijo enako količino časa na teden za druženje kot za športne aktivnosti, moški namenijo druženju 0,3 ure več kot pa ženske. Zelo malo anketirancev se udeležuje umetnostnih dogodkov, kot sta gledališče in opera. 45 % vseh vprašanih se ne udeležuje takšnih dogodkov. Pri tem

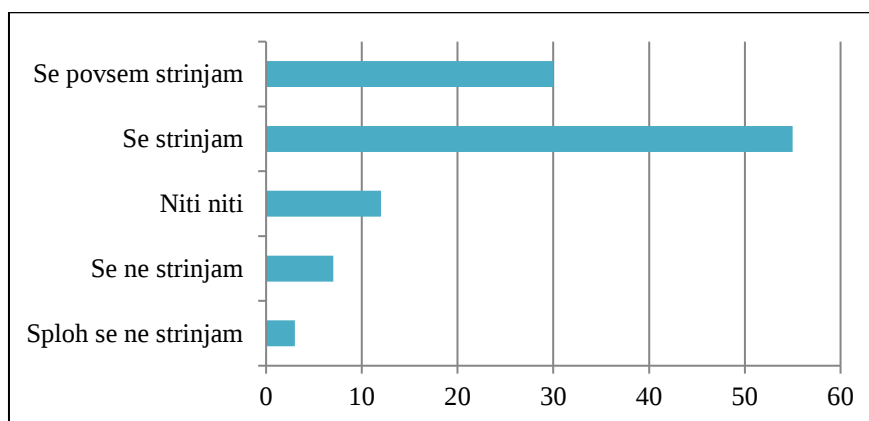
vprašanju je bila ponujena možnost drugo. 30 % oseb je izbralo ta odgovor, kot drugo pa so podali naslednje odgovore: comp (računalnik), internet, delo na vrtu. Slika 17 prikazuje čas, namenjen hobiem in dejavnostim v prostem času anketirancev.

Slika 17: Čas, namenjen hobiem in dejavnostim



Na trditev Večino zasebnih/družinskih obveznosti opravi tiste dni, ko ne delam (npr. med vikendom) je največ oseb odgovorilo pritrdilno (skupaj 79 %). Dobra polovica se s trditvijo strinja, 28 % pa se povsem strinja. 11 % vprašanih je glede na trditev indiferentna, 7 % se s trditvijo ne strinja, 3 % pa se popolnoma ne strinjajo (odgovor sploh se ne strinjam). Odgovori na podano trditev so prikazani na Sliki 18.

Slika 18: Strinjanje s trditvijo Večino zasebnih/družinskih obveznosti opravi takrat, ko ne delam (%)



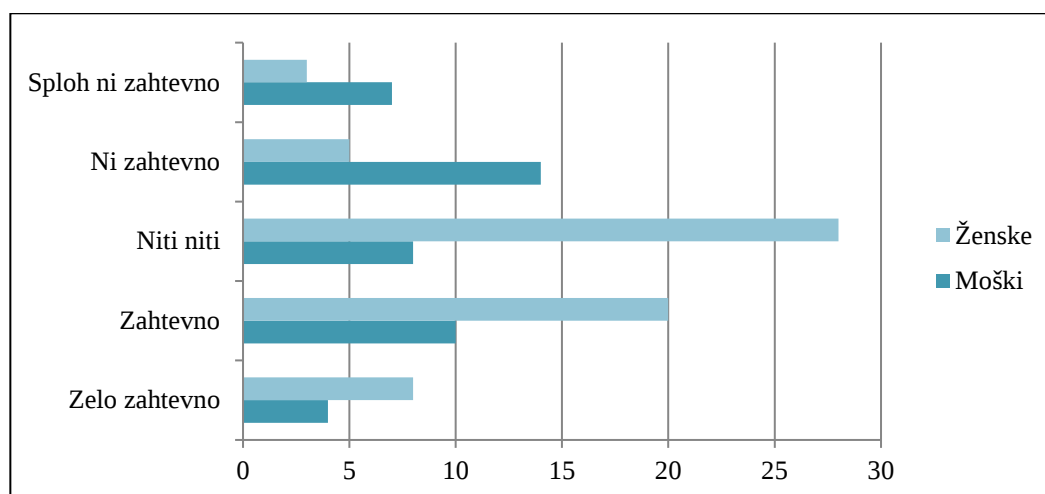
4.2.4 Usklajevanje zasebnega in delovnega življenja

Tretjini vprašanih usklajevanje zasebnega in delovnega življenja ne predstavlja izziva. Odgovorili so, da usklajevanje ni niti zahtevno niti nezahtevno. Petina anketiranih je

odgovorila, da je usklajevanje zelo zahtevno, 31 %, da je zahtevno. Po drugi strani pa je manjši delež, 9 %, odgovoril, da usklajevanje dela in zasebnega življenja ni zahtevno, 7 % pa da sploh ni zahtevno. Če povzamemo odgovore, še vedno prevladuje delež oseb, ki je mnenja, da je usklajevanje delovnega in zasebnega življenja zahtevno. Izkazalo se je, da je usklajevanje zelo zahtevno za osebe z višjo izobrazbo (univerzitetna izobrazba, magisterij, doktorat ...). Poleg tega so se pri tem vprašanju pokazale tudi razlike med spoloma.

Medtem ko 48 % moških trdi, da usklajevanje ni zahtevno oziroma sploh ni zahtevno, 43 % žensk trdi nasprotno – usklajevanje je zahtevno oziroma zelo zahtevno. Na splošno je usklajevanje bolj zahtevno za ženski del populacije kot za moški del, kar je tudi prikazano na Sliki 19.

Slika 19: Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja (%)

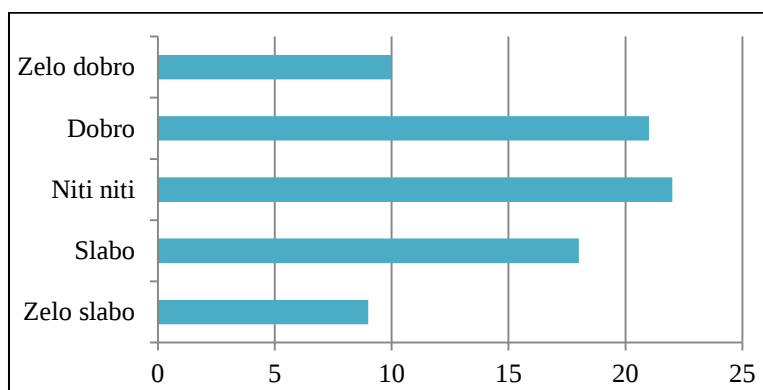


4.2.5 Certifikat Družini prijazno podjetje

Kar tri četrtine vseh vprašanih je že slišalo za certifikat Družini prijazno podjetje. Pri tem vprašanju so se znova pojavile razlike med spoloma. Za certifikat Družini prijazno podjetje je slišalo kar 89 % anketiranih žensk, medtem ko je delež moških, ki so že slišali za certifikat, manjši, 59 % anketiranih moških. 83 % oseb, ki so za certifikat že slišale, ima višjo izobrazbo (magisterij, specializacija in doktorat). Naslednji dve vprašanji se navezujeta le na tiste osebe, ki so že slišale zanj.

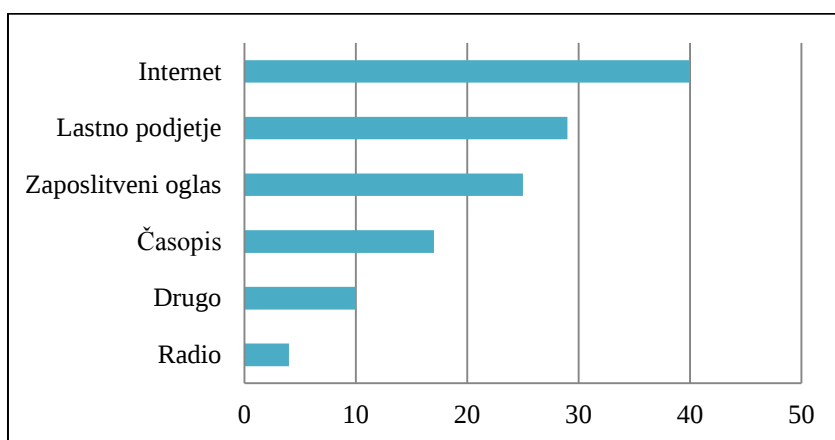
Največ vprašanih ne more trditi niti da pozna niti da ne pozna vsebine certifikata (lahko sklepamo, da so le slišale zanj). 26 % oseb lahko reče, da certifikat dobro poznajo, 13 % celo zelo dobro. 23 % anketirancev je odgovorilo, da certifikat Družini prijazno podjetje poznajo slabo, 11 % pa zelo slabo. Slika 20 ponazarja, kako dobro anketiranci poznajo certifikat.

Slika 20: Poznavanje certifikata Družini prijazno podjetje (%)



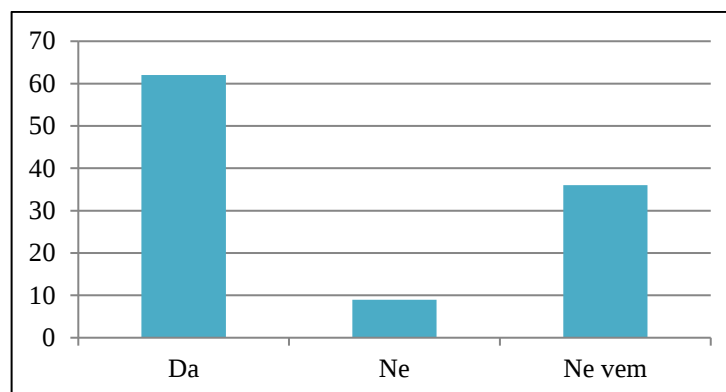
Največ oseb je zasledilo informacije o certifikatu prek interneta – kar polovica vprašanih. Na drugem mestu sledi odgovor v lastnem podjetju (36 %), nato v zaposlitvenem oglasu (31 %), v časopisu (21 %) in na radiu (5 %). Možnost drugo je izbralo 13 % oseb. Kot drugo so anketiranci navedli: TV, v podjetju, kjer dela mož, od znancev, v prejšnjem podjetju, raziskovala sem pojem in pisala sem članke na to temo, od prijateljev. Slika 21 prikazuje vire, kjer so vprašani zasledili informacije, vezane na certifikat.

Slika 21: Vir informacij o certifikatu Družini prijazno podjetje (%)



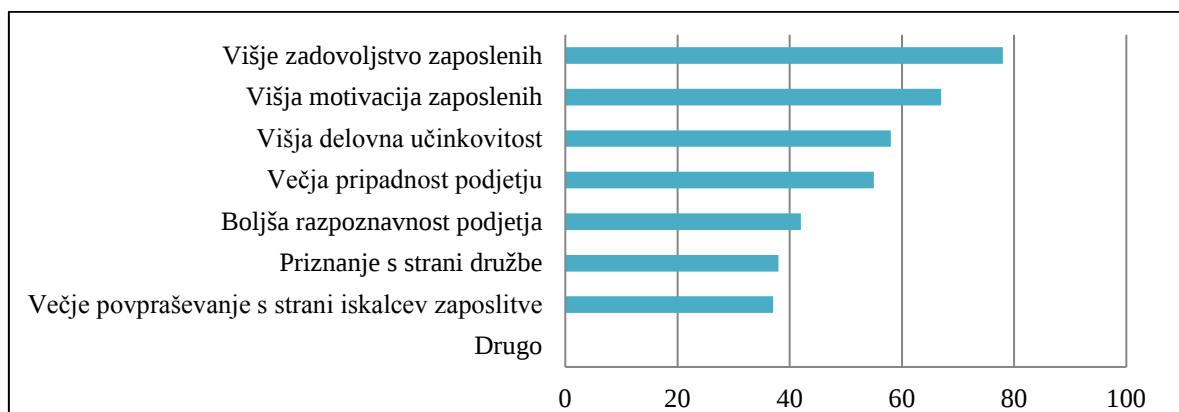
Želela sem tudi preveriti, ali so podjetja, ki imajo certifikat Družini prijazno podjetje, bolj zaželena med iskalci zaposlitve. Kar 58 % oseb meni, da podjetja s certifikatom bolj pritegnejo iskalce zaposlitve kot tista brez. 8 % se s to trditvijo ne strinja, tretjina vprašanih pa se ni opredelila (Slika 22). Od vseh oseb, ki menijo, da je certifikat ključnega pomena pri iskanju zaposlitve, je 30 % oseb moškega spola in 70 % ženskega spola.

Slika 22: Dodana vrednost podjetja zaradi certifikata Družini prijazno podjetje pri iskalcih zaposlitve (%)



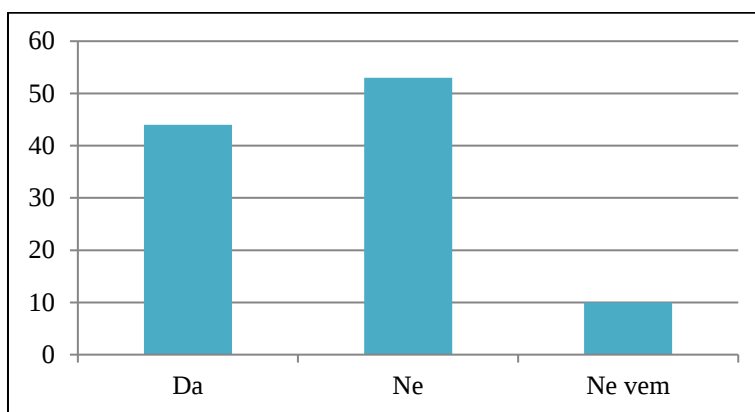
Pomembno je tudi mnenje ljudi, zakaj mislijo, da se podjetja odločajo za uvedbo certifikata. Najvišji delež (73 %) je tistih ljudi, ki menijo, da se podjetja odločajo za certifikat zaradi posledičnega višjega zadovoljstva svojih zaposlenih. Razlogi so tudi motivacija zaposlenih (63 %), višja delovna učinkovitost (54 %) in večja pripadnost podjetju s strani zaposlenih (polovica vprašanih). 39 % vprašanih meni, da je razlog tudi boljša razpoznavnost samega podjetja, kar bi lahko bilo pogojeno tudi z večjim povpraševanjem s strani iskalcev zaposlitve (35 %). V približno enakem deležu (36 %) menijo, da imetje certifikata vpliva tudi na priznavanje s strani družbe. Slika 23 prikazuje glavne razloge za uvedbo certifikata.

Slika 23: Razlog za uvedbo certifikata Družini prijazno podjetje (%)



Pri naslednjem vprašanju sem preverjala, ali imajo v trenutnem podjetju, kjer anketiranci delajo, že certifikat Družini prijazno podjetje. Polovica vprašanih je odgovorila, da podjetje nima certifikata, dve petini anketirancev je zaposlenih v podjetju, ki ima certifikat, 9 % vprašanih pa ni prepričanih, ali podjetje ima certifikat ali ne (Slika 24).

Slika 24: Imetje certifikata Družini prijazno podjetje v podjetju anketirancev (%)

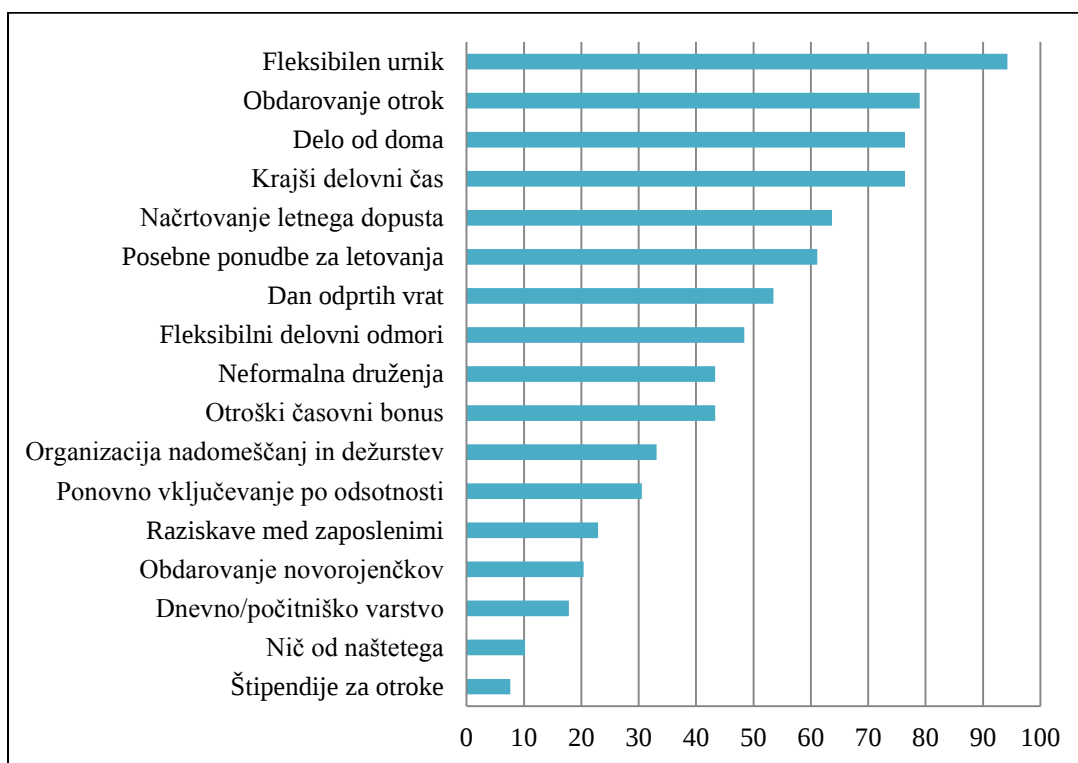


4.2.6 Ukrepi družini prijaznega podjetja

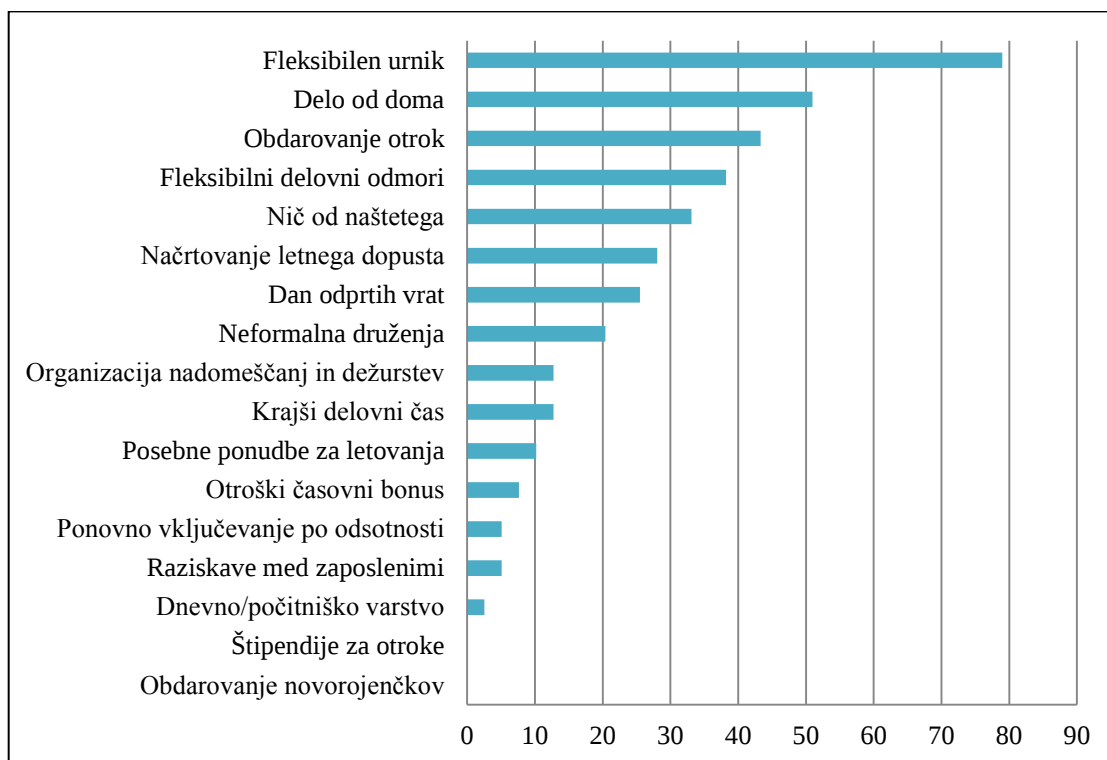
Naslednje vprašanje se nanaša na same ukrepe, ki jih podjetja najbolj pogosto uporabljajo z namenom usklajevanja zasebnega in delovnega življenja. Veliko ljudi se mogoče ne zaveda, kaj vse njihovo podjetje nudi z namenom lažjega usklajevanja obeh delov življenja zaposlenih. Čeprav večina anketirancev dela v podjetju, ki nima certifikata Družini prijazno podjetje, to še ne pomeni, da podjetje zato ne nudi določenih ukrepov. Rezultati so pokazali, da so nekateri ukrepi kar pogosti. Na prvem mestu je zagotovo fleksibilen urnik (ta ukrep je izbralo kar 88 % vseh vprašanih). Ukrep ne zahteva finančnih vložkov, lahko pa veliko pripomore k usklajevanju zasebnega in delovnega življenja. Na drugem mestu je obdarovanje otrok, kot na primer dedek Mraz ali Božiček. Ta ukrep je izbralo 74 % oseb. Takoj za tem sta krajši delovni čas v primeru starševstva in delo od doma (71 %). Tudi načrtovanje letnega dopusta za zaposlene z otroki oziroma usklajevanje s kolektivnimi dopusti partnerja je zelo pogost ukrep, kar 60 % oseb dela v podjetju, ki to nudi. Pogoste so tudi posebne ponudbe za letovanja (57 %). Polovica podjetij anketirancev promovira dan odprtih vrat. Slika 25 prikazuje ukrepe družini prijaznega podjetja, ki so ponujeni v podjetjih, kjer so zaposleni anketirani.

V nadaljevanju sem želela preveriti, koliko zaposleni dejansko uporabljajo ukrepe, ki jih podjetje, kjer delajo, nudi. Iz danih odgovorov je bilo razbrati, da podjetja v veliki meri ponujajo ukrepe, s katerimi lahko zaposleni usklajujejo zasebno in delovno življenje, rezultati pa so pokazali, da zaposleni ne koristijo vseh ukrepov, ki so jim ponujeni. Največ oseb koristi fleksibilen urnik (74 %). V nekoliko manjši meri koristijo delo od doma (48 %) in obdarovanje otrok (40 %). Zanimivo je, da kar veliko anketirancev (36 %) uporablja fleksibilne delovne odmore, čeprav ni bil naveden zelo visoko po pogostosti v podjetjih. Velik odstotek zaposlenih ne uporablja nobenih izmed naštetih ukrepov (31 %). Možnost drugo je izbrala ena oseba – navedla je uporabo fitnesa. Slika 26 prikazuje, katere ukrepe so zaposleni že koristili v svojem podjetju.

Slika 25: Ukrepi, ki jih ponujajo podjetja (%)



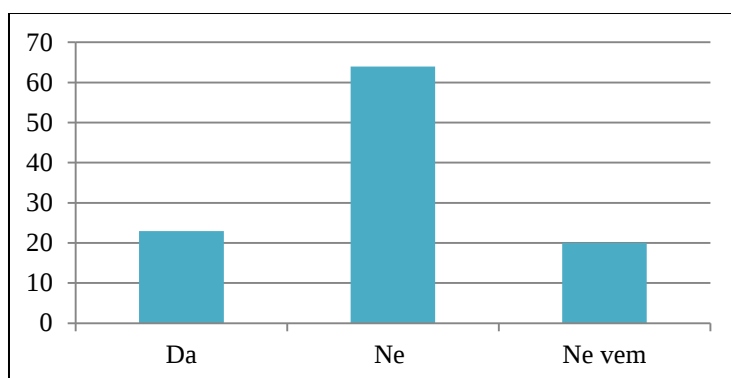
Slika 26: Ukrepi, ki so jih zaposleni že koristili (%)



Naslednje vprašanje sem postavila z namenom, da preverim, ali so zaposleni seznanjeni z novostmi glede ukrepov v njihovem podjetju. Velika večina (kar 60 %) je odgovorila, da z

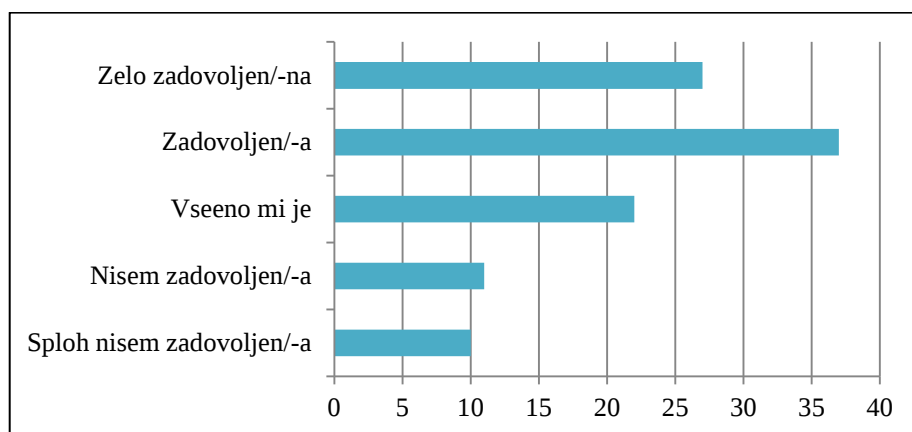
novostmi niso seznanjeni. 21 % ljudi trdi, da so seznanjeni, 19 % pa jih ni prepričanih. Stanje je prikazano na Sliki 27. Iz tega lahko sklepamo, da podjetja ne vložijo veliko v komunikacijo, da bi zaposlenim lahko bolj približali uporabo ukrepov za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Lahko tudi sklepamo, da so rezultati iz prejšnje točke tako slabi prav zaradi pomanjkanja komunikacije v podjetjih.

Slika 27: Obveščanje zaposlenih glede novosti ukrepov družini prijaznega podjetja (%)



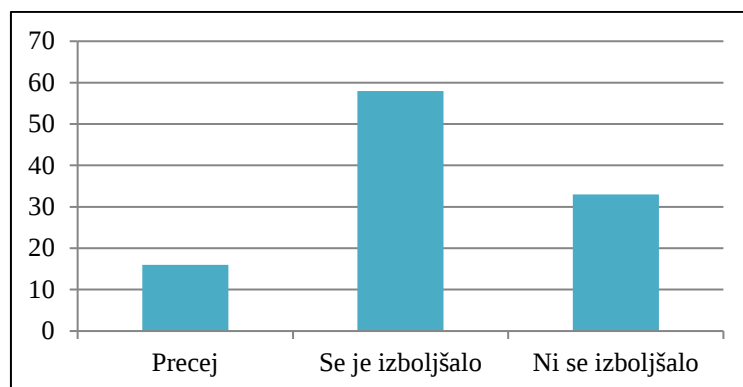
Slika 28 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z ukrepi družini prijaznega podjetja. Čeprav anketiranci ne koristijo v veliki meri ponujenih ukrepov, pa se to ne odraža v njihovem zadovoljstvu z njimi. Ena četrtnina vseh je z ukrepi v podjetju zelo zadovoljnih, 35 % jih je zadovoljnih. 21 % jih je indiferentnih glede na ukrepe, zelo majhen odstotek pa je tistih, ki z ukrepi in politiko niso zadovoljni (10 %) oziroma sploh niso zadovoljni (9 %).

Slika 28: Zadovoljstvo zaposlenih z ukrepi družini prijazno podjetje (%)



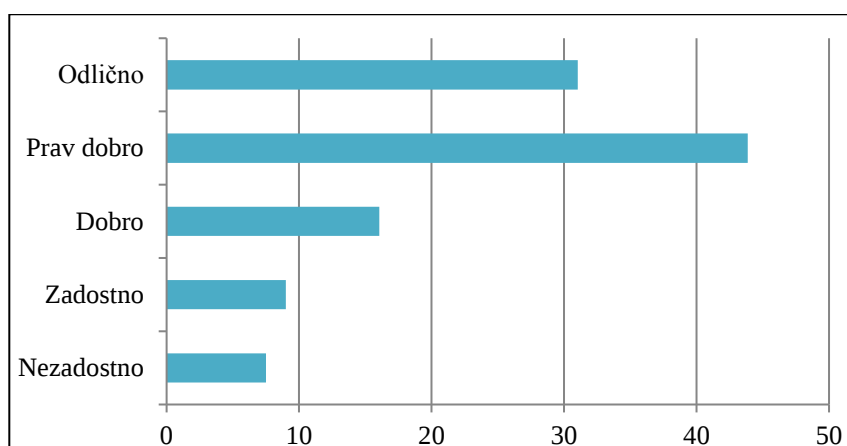
Po uporabi ukrepov se je več kot polovici anketirancev (54 %) usklajevanje zasebnega in delovnega življenja izboljšalo. Le 15 % se je usklajevanje precej izboljšalo. Rahlo zaskrbljujoč rezultat pa je, da se 31 % vprašanih usklajevanje ni izboljšalo po uporabi ukrepov, namenjenim temu (Slika 29).

Slika 29: Rezultati uporabe ukrepov v namen usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja (%)



Kljub danim rezultatom pa je ocena podjetij, kjer anketiranci delajo, v povprečju zelo dobra. Kot odlično podjetje z vidika družini prijaznega podjetja bi svoje podjetje ocenilo 29 % vprašanih, kot prav dobro 41 %, dobro 15 %, zadostno 8 % in nezadostno 7 % (Slika 30).

Slika 30: Ocena podjetja z vidika družini prijaznega podjetja (%)



4.3 Razprava o rezultatih in priporočila za podjetja in zaposlene

Z metodološkim delom sem odgovorila na vprašanja, zastavljena v poglavju Raziskava o vplivu ukrepov družini prijaznega podjetja na usklajevanje zasebnega in delovnega življenja. Rezultati ankete so pokazali, da so posamezniki na splošno obremenjeni zaradi usklajevanja zasebnega in delovnega življenja. Več kot polovica vprašanih meni, da je usklajevanje zahtevno oziroma zelo zahtevno. Zanimiva je tudi razlika med spoloma. Medtem ko slaba tretjina moških meni, da usklajevanje ni zahtevno oziroma sploh ni zahtevno, enak odstotek žensk meni ravno obratno. Po tem lahko sklepamo, da ženskam predstavlja usklajevanje zasebnega in delovnega življenja večji izziv kot pa moškim. Zaskrbljujoče dejstvo je tudi to, da večina zaposlenih opravlja zasebne ali družinske obveznosti takrat, ko ne delajo (npr. med vikendi, prazniki, dela prostimi dnevi). Kot že

omenjeno v poglavju Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, raziskava, opravljena s strani OECD leta 2015, je pokazala, da v Evropi na splošno velja, da zaposleni delajo 50 ali več ur na teden (v Sloveniji se za povprečni delovni teden smatra 40 ur). V Sloveniji takšen delovnik opravlja en zaposlen izmed osemnajstih. Dokazano je bilo, da moški namenijo več svojega časa za plačano delo kot pa ženske, medtem ko imajo ženske opravljenih več delovnih ur na teden kot moški, tako za plačano kot neplačano delo. Moški na teden namenijo v povprečju eno uro več za prosti čas kot ženske. Iz tega lahko povzamemo, da je za ženske usklajevanje delovnega in zasebnega življenja bolj naporno kot za moške, saj ženske v povprečju namenijo več časa delu (tako plačanemu kot neplačanemu) in posledično manj časa prostemu času in počitku.

Razpoznavnost certifikata Družini prijazno podjetje je na splošno zelo dobra. Kar tri četrtine vprašanih je za certifikat že slišalo. Z rezultati lahko povzamemo, da večina anketiranih oseb vsebinsko ne pozna certifikata. Predvidevamo lahko, da so za certifikat le slišali. Med osebami, ki so za certifikat že slišale, je večina populacije ženskega spola, prav tako ima večina oseb najvišjo stopnjo izobrazbe (magisterij, strokovni izpit ali doktorat). Večina vprašanih je informacijo o certifikatu prejela na internetu. Večina vprašanih je mnenja, da podjetje ne obvešča dovolj glede ponujenih ukrepov ali novosti. Morda je to tudi vzrok, da zaposleni ne koristijo vseh ukrepov, ki so jim ponujeni. Sánchez-Vidal et al. (2012) govorijo o tem, da polovica zaposlenih ni vsebinsko seznanjena s politikami, ki jih podjetja ponujajo. Izkazalo se je tudi, da lahko do pozitivnih učinkov na zaposlene pride tudi v primeru, ko zaposleni ne koristijo politik in ukrepov – s politikami morajo biti le seznanjeni. Čeprav so rezultati v magistrskem delu prikazali kar dobro stopnjo prepoznavnosti, menim, da bi lahko podjetja s pomočjo politike informiranja in komuniciranja močno pripomogla k boljši prepoznavnosti certifikata.

Tretje vprašanje, ki sem si ga zastavila, je vezano na podjetje, kjer so zaposlene anketirane osebe. Rezultati so pokazali, da polovica anketiranih dela v podjetju, kjer certifikata nimajo. To pa ne pomeni, da podjetja brez certifikata ne nudijo ukrepov, ki bi olajšali usklajevanje zasebnega in delovnega življenja. Zato sem nadaljevala z vprašanjem o konkretnih ukrepih, ki jih nudi njihovo podjetje. Na prvih mestih so ponujeni ukrepi, ki ne zahtevajo velikih finančnih vložkov. Na splošno podjetja ponujajo velik spekter ukrepov družini prijaznega podjetja. Z naslednjim vprašanjem pa sem želela preveriti, katere ukrepe zaposleni dejansko koristijo. Rezultati so pokazali, da zaposleni pravzaprav ne koristijo vseh ukrepov, ki so jim ponujeni. Seveda je treba tu omeniti, da zaposleni brez otrok ne bodo koristili ukrepov, namenjenih zaposlenim z otroki, kot so na primer obdarovanje otrok, otroški časovni bonus, štipendije ipd. So pa na prvih mestih glede koriščenja prav tisti ukrepi, ki se največkrat pojavljajo v podjetjih – fleksibilen urnik, delo od doma, obdarovanje otrok in fleksibilni delovni odmori. V teoretičnem delu sem že omenila, da podjetja lahko vseeno ponujajo določene ukrepe in politike (neformalno), kljub temu da nimajo certifikata. Ukrepi, ki se največkrat uporabljajo, so tisti, ki imajo hiter učinek (npr. novoletno obdarovanje otrok) (Evkljub Inštitut, 2015b). Po besedah Knafliča et al. (2010) so

najbolj pogosto uporabljeni ukrepi z naslova informiranja in komunikacije. Šele na drugem mestu po pogostosti implementacije so ukrepi povezani z delovnim časom (fleksibilen delovni čas in skrajšani delovni čas). Glede na rezultate ankete lahko povzamem, da pridobljeni rezultati sovpadajo s teorijo – podjetja anketirancev največkrat ponujajo ukrepe, vezane na delovni čas in pa tiste, kjer je učinek ukrepa hitro viden. V teoriji so sicer na prvem mestu po pogostosti ukrepi, namenjeni informiranju in komuniciranju, kar pa z rezultati ankete ne sovpada, saj je prvi ukrep iz te skupine ukrepov (dan odprtih vrat) šele na sedmem mestu glede na pogostost ponudbe v podjetju in dejanskega koriščenja.

Anketiranci so z ukrepi na splošno zadovoljni, kljub temu da jih ne koristijo v veliki meri. Več kot polovici vprašanih se je po uporabi ukrepov ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem izboljšalo, še vedno pa je kar zaskrbljujoče dejstvo, da se skoraj tretjini vprašanih usklajevanje ni izboljšalo. Vseeno je končna ocena lastnega podjetja z vidika družini prijaznega podjetja kar dobra. Za dobro polovico ljudi predstavlja imetje certifikata Družini prijazno podjetje dodano vrednost podjetja pri izbiri delodajalca. V poglavju Družini prijazna politika v organizacijah sem govorila o učinkih politik in praks za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Sánchez-Vidal et al. (2012) govorijo tudi o negativnem učinku politik, saj lahko obremenijo zaposlene z dodatnimi delovnimi nalogami ali pa s samo koordinacijo dela. Na splošno pa še vedno prevladujejo pozitivni učinki politik, tako na zaposlene kot podjetje. Omenila sem tudi, da si podjetje s pomočjo certifikata oziroma z izvajanjem politik in ukrepov gradi blagovno znamko podjetja na trgu dela, kar predstavlja ključno prednost pri pridobivanju novih kandidatov. To tezo so podprli tudi rezultati anketnega vprašalnika.

Glede na ugotovitve sem oblikovala nekaj predlogov za podjetja v namen lažjega in učinkovitejšega usklajevanja dveh delov življenja svojih zaposlenih. Glede na to, da so zaposleni obremenjeni z usklajevanjem, kar kaže tudi dejstvo, da med prostimi dnevi namenijo svoj čas tudi opravi, ki jih med tednom ne uspejo opraviti, bi podjetjem predlagala, da preverijo, kje je razlog za to. Podjetja lahko z enostavnimi ukrepi, kot je fleksibilen delovni odmor ali pa fleksibilen urnik, omogočajo svojim zaposlenim, da med tednom opravijo tudi zasebne opravke. S tem bi se zaposleni med vikendi oziroma prostimi dnevi razbremenili in bi čas, namenjen počitku, dejansko namenili počitku. Fleksibilni urnik je zelo uporaben ukrep tako za moško kot žensko populacijo ne glede na to, ali imajo otroke ali ne. Je tudi zelo enostaven za implementacijo, hkrati tudi stroški ukrepa niso visoki.

Čeprav je razpoznavnost certifikata kar visoka, pa iz rezultatov lahko povzamem, da anketirane osebe ne poznajo vsebine le-tega. Tu bi predlagala boljše informiranje ljudi o sami vsebini certifikata tako s strani izdajatelja kot s strani podjetij. Podjetja bi morala vsebino ukrepov predstaviti vsem zaposlenim. To bi bilo najbolj učinkovito ob samem pričetku dela v podjetju. Zaposleni se morajo zavedati tudi ugodnosti, ki jih podjetje nudi, saj s tem začutijo tudi višjo pripadnost podjetju in so bolj motivirani za nadaljnje delo.

Podjetja bi morala zaposlene informirati tudi o vsakršnih novostih, ki se zgodijo na področju ukrepov. Glede na hiter način življenja in stalne spremembe bi bilo za podjetja priporočljivo izvajanje anket o zadovoljstvu na delovnem mestu, kjer bi v določenem sklopu tudi preverjali področje usklajevanja zasebnega in delovnega življenja. Te rezultate bi lahko uporabili tudi pri oblikovanju novih ukrepov.

Kot že omenjeno v prvem, teoretičnem delu magistrskega dela, promocija delodajalca postaja vedno bolj pomembna, posebno zdaj, ko se razmere na trgu dela drastično spreminjajo. Podjetja si morajo ustvariti dobro blagovno znamko, da privabijo najboljše kandidate. Mlajše generacije vedno bolj cenijo nefinančne motivatorje pri izbiri delodajalca. Podjetja si s promocijo sebe kot družini prijazno podjetje lahko ustvarijo močno blagovno znamko in s tem tudi lažje in učinkovitejše privabljajo dober kader.

Podjetja se ne smejo osredotočiti le na ukrepe, namenjene staršem, ampak vsem zaposlenim. Ukrepe je treba izbirati glede na potrebe vseh zaposlenih. Glede na to, da se tretjini vprašanim usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem ni izboljšalo, bi podjetjem predlagala revizijo ukrepov. Torej s pomočjo mnenjske raziskave preveriti, kje je lahko težava: ali je ukrep napačno zastavljen, ali so določene omejitve pri uporabi ipd. Tiste ukrepe, ki so se izkazali za uspešne, bi podjetja morala obdržati in jih dodatno nadgraditi. V kolikor se določen ukrep izkaže za neučinkovitega, je bolje, da ga podjetje opusti in razmisli o vpeljavi novega, koristnejšega. Podjetja bi morala resno razmisliti tudi o kadrovske funkciji na tem področju, ali je smiselno imenovati t.i. pooblaščenca za svetovanje glede lažjega usklajevanja, na katerega se lahko obrnejo vsi zaposleni.

Čeprav je v večini podjetij kadrovske oddelke tisti, ki naj bi skrbel za dobro počutje zaposlenih, menim, da je kadrovske oddelke le posrednik med vodjo in zaposlenim. Vodja naj bi bil tisti, na katerega bi se zaposleni obrnili, v kolikor bi imeli kakšno težavo. Kot pomemben, dodatni ukrep je definitivno veščina vodstva. Vodja mora imeti dovolj znanja, da razume, zakaj prihaja do konfliktov in kako jih rešiti. Kot sem omenila že v teoretičnem delu, vodja deluje kot vzornik oziroma mentor zaposlenemu – v kolikor sam ne bo podpiral ukrepov in politik, jih najverjetneje tudi njegovi podrejeni ne bodo koristili.

Naj poudarim, da je tudi zaposleni odgovoren za svoje zadovoljstvo na delovnem mestu in za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Zaposleni se mora zavedati, da ima težave z usklajevanjem, in tudi ustrezno ukrepati. Ljudje imamo različne načine, ki nam pomagajo reševati probleme in konflikte, zato je toliko bolj pomembno, da se vsak posameznik osredotoči nase. Eden izmed dejavnikov, ki omili težave z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja, je tudi ta, da posameznik opravlja delo, ki ga veseli. Poleg tega je zelo pomembno, da si zaposleni pridobijo zaupanje na delovnem mestu in kdaj tudi prosijo svoje sodelavce za pomoč oziroma nadomeščanje. Posamezniki si lahko pomagajo z obvladovanjem stresa, ki je posledica dela, v svojem privatnem času z različnimi hobiji, športnimi aktivnostmi ali pa le s preživljanjem prostega časa z družino.

Organizacija časa oziroma *time management* postaja vedno bolj nepogrešljiv dejavnik za uspešno in zdravo življenje. Na tem mestu bi rada izpostavila znani rek Jane Kingsford, ki se navezuje na ravnotežje med delom in zasebnim življenjem: »Ravnotežje ni nekaj, kar najdeš, je nekaj, kar ustvariš.«

»Balance is not something you find, it's something you create.«

Jana Kingsford

4.4 Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskovanje

Raziskava v magistrskem delu ima vseeno nekaj omejitev. Prva je ta, da je bil zbran relativno majhen vzorec (107 izpolnjenih anket). Druga omejitev, ki se prav tako navezuje na vzorec, je ta, da slaba polovica vprašanih nima otrok. Iz tega razloga tudi niso odgovarjali na določena vprašanja, ki so bila namenjena le staršem. Vprašanja so bila zaprtega tipa, kar sicer omogoča lažjo obdelavo podatkov, po drugi strani pa morda vprašanim ne ponuja ustreznega odgovora. V ta namen sem pri nekaterih odgovorih ponudila možnost drugo, verjamem pa, da bi s pomočjo kvalitativnih metod (intervju, fokusna skupina) prišla do boljših in kakovostnejših odgovorov. Poleg tega se s prisotnostjo ob izpolnjevanju vprašalnika razrešijo določeni pomisleki ali napačne interpretacije vprašanja. Vprašalnik sem pred izdajo tudi nekajkrat testirala in prek tega že odpravila nekatere pomanjkljivosti. Kvalitativna metoda raziskovalnega dela bi bila sicer boljša izbira z vidika kakovosti podatkov, za samo izvedbo pa bi potrebovala precej več časa kot pri implementaciji anketnega vprašalnika.

Pridobljene rezultate sem že na začetku magistrskega dela tudi predvidevala, presenetilo pa me je, da vprašani ne koristijo vseh ukrepov, ki so jim ponujeni. Tu vidim tudi možnost nadaljnjega raziskovanja, predvsem iskanje odgovorov na vprašanje, zakaj ne koristijo ponujenih ukrepov za lažje usklajevanje zasebnega in delovnega življenja. Poleg tega smo v času, ko se nenehno pojavljajo spremembe, vpliv globalizacije je vedno večji, spreminja se tehnologija. S tem se tudi spreminjajo pristopi podjetij k lažjemu usklajevanju zasebnega in delovnega življenja. Nadaljnje raziskave na tem področju so priporočene predvsem z vidika nenehnih sprememb in prilagajanja.

Kot dodatno možnost raziskovanja vidim tudi raziskavo o tem, kako neuspešno usklajevanje družinskega in delovnega časa vpliva na fizično in psihično stanje zaposlenih. O vplivu stresa na psihično in fizično zdravje zaposlenih sem pisala v poglavju Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

SKLEP

V magistrskem delu sem se posvetila tematiki usklajevanja zasebnega in delovnega življenja. Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja postaja eden izmed najbolj kritičnih izzivov organizacij, posameznikov in družin. Ob današnjem hitrem tempu, ko

skrbimo za kariero, družino, partnerja in druge obveznosti, včasih pozabimo nase in si ne vzamemo dovolj časa, da se poglobimo v dogajanje okoli nas. Politični in ekonomski pritiski, ki so posledica globalizacije, tehnološkega napredka in vedno večje konkurence, so močno vplivali na metode proizvodnje in na samo organizacijo dela. V šestdesetih letih so bile pogoste t.i. nuklearne moderne družine, za katere je bila značilna spolna delitev vlog in dela. V sredini sedemdesetih let so se pričele spremembe na trgu dela in s tem posledično tudi množično zaposlovanje žensk. Takrat so se pojavile dvokarierne družine. S spremembo v postindustrijski družbi, ko se je drastično spremenila vloga ženske in se je hkrati tudi povečalo staranje prebivalstva, smo prišli do točke, ko se je kar naenkrat zmanjšala kapaciteta časa, posvečena družini in drugim obveznostim. Danes, ko ni več meja med državami, ko je večina podjetij že vpeta v mednarodno poslovanje, se čas, namenjen osebnim obveznostim, vedno bolj krajša. Zaradi zaostrenih razmer na trgu dela in globalne krize, kar je prineslo s seboj tudi vedno bolj negotovo obliko zaposlitve, zaposleni veliko napora in časa namenijo svoji službi. Intenziteta dela se vedno bolj povečuje, podjetja pa hkrati znižujejo svoje stroške na račun zmanjšanja zaposlitev.

Čeprav je globalne krize konec, kar se počasi odraža tudi na trgu dela, ki je vedno bolj odprt, pa se podjetja čedalje bolj zavedajo tudi pomembnosti zadovoljstva zaposlenih in njihove vloge pri doseganju ravnovesja med poklicnim in zasebnim področjem. Usklajevanje zasebnega in delovnega življenja lahko opredelimo kot sposobnost posameznika, ne glede na starost ali spol, da poišče življenjski ritem, ki mu omogoča, da združuje delo z drugimi obveznostmi, aktivnostmi ali inspiracijami. Kot sem že omenila v delu, poznamo dve vrsti konfliktov – konflikt družina – delo in delo – družina. Tako lahko pride do konflikta ne samo doma, v privatnem življenju, temveč tudi na delovnem mestu, ko zaposleni med delovnim časom opravljajo zasebna opravila. Skrb za zaposlene počasi dosega najbolj pomembno mesto na področju družbene odgovornosti podjetja. Nekatera podjetja so začela ustanavljati posebne oddelke, namenjene pomoči zaposlenim, da bi dosegli čim večje zadovoljstvo in srečo tudi na delovnem mestu. Po opravljeni raziskavi lahko povzamem, da ima čedalje več podjetij razumevanje za potrebe svojih zaposlenih, saj trenutno ponujajo veliko število različnih ukrepov.

S politikami in ukrepi za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja lahko izboljšamo kakovost življenja zaposlenih in njihovih družin. Dokazano je, da so zaposleni bolj srečni, ko imajo ločene meje med delovnim in zasebnim življenjem. V kolikor ne najdejo ravnotežja med tema dvema deloma, lahko hitro pride do slabega psihičnega in fizičnega počutja. Stres je ena izmed najbolj pogostih oblik slabega psihičnega zdravja, ki lahko hitro poseže tudi v naše fizično zdravje, v nekaterih primerih je lahko stres tudi usoden. Zaposleni lahko čutijo višjo pripadnost podjetju tudi takrat, ko politik in ukrepov ne uporabljajo – gre se za psihološki učinek, ko zaposleni želijo vračati podjetju nekakšno uslugo na račun ponujenih ukrepov. Lažje usklajevanje torej omogoča zaposlenim manj stresno življenje, več zadovoljstva tako na delovnem mestu kot doma. Zadovoljstvo pa se kaže v izboljšani produktivnosti na delovnem mestu.

Uvajanje ukrepov za usklajevanje v podjetje pripomore ne le k bolj zadovoljnemu kadru, temveč tudi predstavlja konkurenčno prednost na trgu dela. Delodajalci vedno bolj razumejo, da je uspeh podjetja odvisen od zaposlenih. Zaposleni so zadovoljni na svojem delovnem mestu, ko so izpolnjene njihove potrebe in želje. Raziskava magistrskega dela je pokazala, da so podjetja, ki nudijo ukrepe za usklajevanje obeh področij, bolj razpoznavna, kar seveda pozitivno vpliva na zanimanje iskalcev zaposlitve. Z zadovoljstvom zaposlenih se hkrati zmanjšata fluktuacija kadrov in absentizem. Zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju in obenem tudi naklonjenost s strani podjetja.

Uvajanje družini prijaznega okolja je del strateškega upravljanja s človeškimi viri in hkrati tudi del družbene odgovornosti. S samim zavedanjem družbene odgovornosti so podjetja začela sprejemati različne politike in programe, ki naj bi pomagali pri usklajevanju. Podjetja v Sloveniji v veliko primerih že neformalno uporabljajo določene ukrepe in politike za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Slovenska zakonodaja zelo podpira delojemalce, kar se tiče usklajevanja, zato so podjetja primorana nuditi določene ukrepe svojim zaposlenim (še posebej ukrepe, ki se dotikajo odsotnosti z dela, kot je npr. porodniška odsotnost ali pa krajši delovni čas v primeru starševstva). Podjetja pa se odločajo ne samo za politike, temveč tudi za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. Razlogov za to je več. Eden izmed njih je najverjetneje podpora in usmeritev s strani inštituta, ki izdaja certifikat. Inštitut redno spremlja podjetja s certifikati in jim pomaga pri implementaciji politik, ki bi pripomogle zaposlenim. Hkrati tudi nadzoruje podjetje, in skrbi za to, da se ukrepi ustrezno uporabljajo. Drug razlog je boljša razpoznavnost podjetja navzven. Trg dela se zadnje čase močno spreminja, trg se odpira, hkrati pa nanj vstopajo tudi mlajše generacije. Podjetja si postajajo vedno bolj konkurenčna, zato je vsakršna dodatna promocija blagovne znamke podjetja dobrodošla. Hkrati pa mlajše generacije vedno bolj cenijo nefinančne elemente pri izbiri službe, fleksibilnost dela postaja vedno bolj zaželeno.

Ko sem izbirala temo magistrskega dela, sem delala kot študentka v majhnem slovenskem podjetju, kjer se nismo nikoli pogovarjali na temo usklajevanja zasebnega in delovnega življenja. Tema se mi je takrat zdela zanimiva in še nepoznana. Magistrsko delo me je popeljalo do večjega, globalnega podjetja, kjer sem tudi pričela delati v kadrovskem oddelku. Kmalu po tem sem ugotovila, da se tema usklajevanja dela in zasebnega življenja v tem podjetju pojavlja zelo pogosto. Razlog je verjetno to, da sem zaposlena v oddelku, kjer se takšne teme tudi obravnavajo, in verjetno pripomore tudi veliko večje število zaposlenih, globalna vpetost na trg ter sledenje hitrim spremembam. Tema postaja vedno bolj pereča in pogosta tudi v časopisih. V ospredje se vedno bolj pomika pomembnost družbene odgovornosti podjetij.

Danes je potreba po zaposlenih ogromna, verjetno največja do sedaj, kar daje delodajalcem vedno manj manevrskega prostora za iskanje dobrih kadrov. Na drugi strani pa so iskalci zaposlitve vedno bolj samozavestni in se lažje pogajajo za delo, kot so se med krizo. Kot

sem v magistrskem delu večkrat omenila, mlajšim generacijam vedno bolj kot plača pomenita vrsta dela in razmerje med delovnim in zasebnim življenjem. Če lahko govorim z vidika delodajalca, lahko rečem, da teme usklajevanja med zasebnim in delovnim življenjem ne smemo zanemariti, nasprotno, danes ji moramo nameniti vedno več pozornosti in zaposlenim pomagati na najboljši način.

LITERATURA IN VIRI

1. Baughman, R., DiNardi, D., & Holtz-Eakin, D. (2003). Productivity and wage effects of »family-friendly« fringe benefits. *International journal of manpower*, 24(3), 247–259.
2. Beulah, V. C., & Joseph, S. R. (2014). Impact of stress and job satisfaction towards work life balance of IT professionals and private sector executives: an empirical study. *International journal of research in commerce & management*, 5(8), 36–39.
3. Bloom, N., Kretschmer, T., & van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic management journal*, 32(4), 343–367.
4. Castles, G. F. (2003). The world turned upside down: below replacement fertility, changing preferences and family-friendly public policy in 21 OECD countries. *Journal of European social policy*, 209(13), 209–227.
5. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The international journal of human resource management*, 23(1), 91–108.
6. Chow, I. H., & Keng-Howe, I. C. (2006). The effects of alternative work schedules on employee performance. *International journal of employment studies*, 14(1), 105–130.
7. Černigoj Sadar N., & Kanjuo Mrčela, A. (2010). V iskanju ravnotežja med plačanim delom in skrbstvenim delom v družini. *Teorija in praksa*, 47(1), 123–138.
8. Černigoj-Sadar, N., Kanjuo-Mrčela, A., Stropnik, N., & Rovere, B. (2007). *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Družinski zakonik. *Uradni list RS* št. 15/2017.
10. Dulk, L., Peper, B., Černigoj, S. N., Lewis, S., Smithson, J., & van Doorne-Huiskes, A. (2011). Work, family, and managerial attitudes and practices in the European workplace: comparing Dutch, British, and Slovenian financial sector managers. *Social politics*, 18(2), 300–329.
11. Elliott, L. (2012, 29. junij). How much is enough? *The guardian*. Najdeno 17. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.theguardian.com/books/2012/jun/29/how-much-is-enough-skidelsky-review>
12. Evklib Inštitut. (2015a). *Pravila in postopek za pridobitev osnovnega in polnega certifikata »Družini prijazno podjetje«*. Ljubljana: Evklib Inštitut.
13. Evklib Inštitut. (2015b). *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji*. Ljubljana: Evklib Inštitut.
14. Evklib Inštitut. (b.l.). *Stroški postopka pridobitve certifikata*. Najdeno 6. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/stroski-postopka/>
15. Evropska komisija. (b.l.). *Družbena odgovornost podjetij v EU*. Najdeno 19. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sl>

16. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of management*, 35(4), 837–856.
17. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Joshi, M., Tiwari, S. P., & Joshi, V. (2007, 12. julij). Corporate social responsibility: global perspective, competitiveness, social entrepreneurship & innovation. *Elsevier*. Najdeno 25. septembra 2016 na spletnem naslovu https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=999348
19. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A., & Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic and business review*, 12, 27–44.
20. Kossek, E. E., & Lambert, J. S. (2005). *Work and life Integration: organizational, cultural and individual perspectives*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
21. Lewis, S. (2003). The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure? *Leisure studies*, 22(4), 343–345.
22. Malnar, B., & Hafner-Fink, M. (2006). Slovensko javno mnenje 2006/2: Mednarodni raziskavi: Vloga države (ISSP 2006); Prosti čas in šport (ISSP 2007). *Arhiv družboslovnih podatkov*. Najdeno 16. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/opisi/sjm062/opis-podatkov/>
23. Meglich, P., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2016). The outcomes of perceived work-based support for mothers: a conceptual model. *Management*, 21, 21–50.
24. Miller, A. E. (2011). The family and medical leave act: effects on women's wages and employment. *Honors theses*, 18(2), 281–302.
25. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Doing better for families*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
26. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *How's life? 2015: measuring well-being*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
27. Organisation for Economic Co-operation and Development. (b.l.). *OECD family database*. Najdeno 16. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/els/family/database.htm>
28. Peck, E. (2015, 24. november). Why Mark Zuckerberg's paternity leave is a win for women. *Huffpost*. Najdeno 2. septembra 2017 na spletnem naslovu http://www.huffingtonpost.com/entry/mark-zuckerberg-paternity-leave_56532428e4b0258edb320a15
29. Pitt-Catsouphes, M., Ernst Kossek, E., & Sweet, S. (2006). *The work and family handbook: multi-disciplinary perspectives and approaches*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
30. Poelmans, S. A., Chinchilla, N., & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies. *International journal of manpower*, 24(2), 128–147.

31. Powell, N. G., & Graves, P. M. (2003). *Women and men in management* (3rd ed.). California: Sage Publications.
32. Powell, N. G., & Swody, C. A. (2007). Determinants of employee participation in organizations' family-friendly programs: a multi-level approach. *Journal of business and psychology*, 22(2), 111–122.
33. Rebernik, M., Knez-Riedl, J., Močnik, D., Širec, K., Rus, M., Krošlin, T., & Tominc, P. (2002). *Slovenski podjetniški observatorij 2002 – 2.del. Družbena odgovornost malih in srednjih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
34. Sánchez Vidal, E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra, J. G. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International journal of human resource management*, 23(4), 645–661.
35. Smithson, J., & Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? Young people's expectations of work. *Personnel review*, 29(6), 680–702.
36. Socialni sporazum za obdobje 2007–2009. *Uradni list RS* št. 93/2007.
37. Statistični urad Republike Slovenije. (2014). *Smo lahko zadovoljni s svojimi službami?* Najdeno 16. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6618>
38. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.a). *Definicija družine*. Najdeno 25. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/Popis2011/DefDruzine.aspx>
39. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.b). *Gospodinjstva in družine*. Najdeno 16. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=47&headerbar=15>
40. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.c). *Prebivalstvena piramida*. Najdeno 25. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/PopPiramida/Piramida2.asp>
41. Stropnik, N. (2010). How can corporate social responsibility contribute to gender equality and work-life balance: example of the »family-friendly enterprise« certificate in Slovenia. *Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 5(6), 11–20.
42. Šimec, M., & Bežek, M. (2011). *Družini prijazno podjetje* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Švab, A. (2003). Skrb med delom in družino. Koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki. *Teorija in praksa*, 40(6), 1112–1126.
44. The Center for Corporate Citizenship at Boston College. (2005). *The state of corporate citizenship in the U.S.: Business Perspective in 2005*. Najdeno 17. novembra 2017 na spletnem naslovu http://iwer.mit.edu/wp-content/uploads/2016/11/socc_report_2005.pdf
45. Thornton, M. (2016). Work/life of work/work? Corporate legal practice in the twenty-first century. *International journal of the legal profession*, 23(1), 13–39.
46. Urad za enake možnosti. (b.l.). *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Najdeno 25. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.arhiv.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/usklajevanje_druzinskega_in_poklicnega_zivljenja/index.html

47. Zuzanek, J. (2004). *Work, leisure, time-pressure and stress*. New York: Routledge Inc.
48. Žakelj, T., & Švab, A. (2009). Usklajevanje dela in družine. Med zakonodajnimi spodbudami in vsakdanjim življenjem. *Socialno delo*, 48(4), 215–225.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Zaposlitveni oglas podjetja Lek d.d. z logotipom certifikata Družini prijazno podjetje	7

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik - Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja

Kratko ime ankete: Anketni vprašalnik -
Usklajevanje delov

Dolgo ime ankete: Anketni vprašalnik -
Usklajevanje delovnega in zasebnega
življenja

Število vprašanj: 25

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 09.04.2017

Avtor: Eva Zala Ravnik

Aktivna do: 09.07.2017

Spreminjal: Eva Zala Ravnik

Spoštovani,

moje ime je Eva Zala Ravnik in v povezavi s svojo magistrsko nalogo izvajam raziskavo o usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Anketni vprašalnik je namenjen vsem, ki trenutno delajo (redno zaposleni, dijaki, študenti, samostojni podjetniki,...). Vaše mnenje in izkušnje mi bodo v veliko pomoč. Podatke bom uporabila izključno za raziskovalne namene. Anketni vprašalnik je anonimen. Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete. Hvala za vaše sodelovanje!

Q1 - Število otrok:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 ali več
- ☐ nimam otrok

IF (2) Q1 = [1, 2, 3] (Otroci)

Q2 - Starost vašega najmlajšega otroka:

- ☐ do 3 leta
- ☐ 4 - 6 let
- ☐ 7 - 13 let
- ☐ 14 - 17 let
- ☐ 18 let ali več

F (3) Q1 = [1, 2, 3] (Otroci)

Q3 - Ali poleg javnih ustanov koristite tudi kakšno drugo obliko pomoči varstva otrok?

- ☐ Da
- ☐ Ne

IF (4) Q3 = [1]

Q4 - Katero obliko pomoči varstva otrok še koristite poleg javnih ustanov in kako pogosto?

	večkrat tedensko	enkrat na teden	na mesečno	enkrat na leto	na manj pogosto
Sorodniki	☐	☐	☐	☐	☐
Varuška	☐	☐	☐	☐	☐
Prijatelji	☐	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - Koliko časa na dan namenite svojim opravkom?

	Nič	Manj kot 1 uro na dan	Približno na 1-3 dan	Približno ure 4-6 na dan	Več kot na 6 ur na dan
Gospodinjstva opravila	☐	☐	☐	☐	☐
Skrb za otroka	☐	☐	☐	☐	☐
Skrb za sorodnika	☐	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 - Koliko časa na teden namenite svojim hobijem ali dejavnostim?

	Nič	Manj kot 1 uro na teden	Približno na 1-3 teden	Približno ure 4-6 na teden	Več kot na 6 ur na teden
Športne aktivnosti, rekreacija	☐	☐	☐	☐	☐
Druženje	☐	☐	☐	☐	☐
Umetnostno udejstvovanje	☐	☐	☐	☐	☐
Branje ali gledanje televizije	☐	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐	☐

Q7 - V kakšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo: Večino zasebnih/družinskih obveznosti opravim tiste dni, ko ne delam (npr. med vikendom) ?

- ☐ Se povsem strinjam
- ☐ Se strinjam
- ☐ Niti niti
- ☐ Se ne strinjam
- ☐ Sploh se ne strinjam

Q8 - Kako zahtevno je za vas usklajevanje delovnega in zasebnega življenja (5 - zelo zahtevno, 1 - sploh ni zahtevno) ?

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1

Q9 - Ali ste že slišali za certifikat Družini prijazno podjetje?

- ☐ Da
- ☐ Ne

IF (6) Q9 = [1]

Q10 - Kako dobro poznate certifikat Družini prijazno podjetje (5 - zelo dobro, 1-zelo slabo)?

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1

IF (5) Q9 = [1] (Certifikat)

Q11 - Kje ste slišali za certifikat Družini prijazno podjetje? Možnih je več odgovorov

- ☐ V lastnem podjetju
- ☐ Na radiu
- ☐ Na internetu
- ☐ Na zaposlitvenem oglasu
- ☐ V časopisu
- ☐ Drugo:

Q12 - Ali ima podjetje kjer ste trenutno zaposleni certifikat Družini prijazno podjetje?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Ne vem

IF (7) Q12 = [1]

Q13 - Ali podjetje redno obvešča o novostih glede ukrepov in dejavnosti v sklopu Družini prijazno podjetje?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Ne vem

IF (8) Q12 = [1]

Q14 - Katere izmed spodaj naštetih ukrepov Družini prijazno podjetje izvaja vaše podjetje? Možnih je več odgovorov

- ☐ Fleksibilen urnik dela (fleksibilen prihod na delo in odhod iz dela)
- ☐ Krajši delovni čas v primeru starševstva
- ☐ Otroški časovni bonus (dodatni dan dopusta za uvajanje otroka v vrtec ali 1. šolski dan)
- ☐ Fleksibilni delovni odmori (zaposleni lahko opravijo med delovnim časom krajše zasebne obveznosti)
- ☐ Organizacija nadomeščanj in dežurstva
- ☐ Načrtovanje letnega dopusta (načrtovanje dopusta glede na šolske počitnice ali kolektivni dopust partnerja)
- ☐ Delo na daljavo/od doma
- ☐ Neformalna druženja med zaposlenimi
- ☐ Raziskave med zaposlenimi glede usklajevanja delovnih in zasebnih obveznosti
- ☐ Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti (postopno uvajanje na delo po porodniški ali daljši bolniški odsotnosti)
- ☐ Obdaritev novorojenčkov
- ☐ Štipendije za otroke zaposlenih
- ☐ Dnevno ali počitniško varstvo otrok
- ☐ Da odprtih vrat za družinske člane
- ☐ Obdarovanje otrok (Dedek Mraz)
- ☐ Posebne ponudbe za letovanja
- ☐ Nič od naštetega
- ☐ Drugo:

IF (10) Q12 = [1]

Q15 - Katere izmed spodaj naštetih ukrepov Družini prijazno podjetje ste že kdaj koristili? Možnih je več odgovorov

- ☐ Fleksibilen urnik dela (fleksibilen prihod na delo in odhod iz dela)
- ☐ Krajši delovni čas v primeru starševstva
- ☐ Otroški časovni bonus (dodatni dan dopusta za uvajanje otroka v vrtec ali 1. šolski dan)
- ☐ Fleksibilni delovni odmori (zaposleni lahko opravijo med delovnim časom krajše zasebne obveznosti)
- ☐ Organizacija nadomeščanj in dežurstva
- ☐ Načrtovanje letnega dopusta (načrtovanje dopusta glede na šolske počitnice ali kolektivni dopust partnerja)
- ☐ Delo na daljavo/od doma
- ☐ Neformalna druženja med zaposlenimi
- ☐ Raziskave med zaposlenimi glede usklajevanja delovnih in zasebnih obveznosti

- ☐ Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti (postopno uvajanje na delo po porodniški ali daljši bolniški odsotnosti)
- ☐ Obdaritev novorojenčkov
- ☐ Štipendije za otroke zaposlenih
- ☐ Dnevno ali počitniško varstvo otrok
- ☐ Da odprtih vrat za družinske člane
- ☐ Obdarovanje otrok (Dedek Mraz)
- ☐ Posebne ponudbe za letovanja
- ☐ Nič od naštetega
- ☐ Drugo:

IF (9) Q12 = [1]

Q16 - Kako zadovoljni ste z ukrepi Družini prijaznega podjetja v vašem podjetju?

- ☐ Zelo sem zadovoljen/zadovoljna
- ☐ Sem zadovoljen/zadovoljna
- ☐ Vseeno mi je
- ☐ Nisem zadovoljen/zadovoljna
- ☐ Sploh nisem zadovoljen/zadovoljna

IF (11) Q12 = [1]

Q17 - V kolikšni meri se je vaše usklajevanje delovnega in zasebnega življenja po uporabi ukrepov izboljšalo?

- ☐ Precej se je izboljšalo
- ☐ Se je izboljšalo
- ☐ Ni se izboljšalo

IF (12) Q12 = [1]

Q18 - Kako bi ocenili vaše podjetje kot "Družini prijazno podjetje"?

- ☐ 5 - odlično
- ☐ 4 - prav dobro
- ☐ 3 - dobro
- ☐ 2 - zadostno
- ☐ 1 - nezadostno

Q19 - Bi lahko rekli, da so podjetja, ki imajo certifikat Družini prijazno podjetje bolj zaželena med iskalci zaposlitve?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Ne vem

Q20 - Kaj je po vašem mnenju vodilo podjetij za uvedbo družini prijazne politike oziroma za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje? Možnih je več odgovorov

- ☐ Višje zadovoljstvo zaposlenih
- ☐ Višja motivacija zaposlenih
- ☐ Višja delovna učinkovitost zaposlenih
- ☐ Večja pripadnost podjetju
- ☐ Boljša prepoznavnost podjetja v medijih
- ☐ Večje povpraševanje s strani iskalcev zaposlitve
- ☐ Priznanje s strani družbe
- ☐ Drugo:

Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 24 let
- ☐ 25 - 34 let
- ☐ 35 - 44 let
- ☐ 45 - 54 let
- ☐ 55 let ali več

XIZ1a2 - Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Osnovnošolska izobrazba
- ☐ Poklicna izobrazba
- ☐ Srednješolska izobrazba
- ☐ Višje ali visokošolska izobrazba
- ☐ Univerzitetna izobrazba
- ☐ Magisterij, specializacija, doktorat
- ☐ Drugo:

XZST1surs4 - Kakšen je vaš zakonski stan?

- ☐ Samski
- ☐ Poročeni
- ☐ Zunajzakonska skupnost / v zvezi
- ☐ Drugo:

XDS2a4 - Kakšen je vaš trenutni status?

- ☐ Zaposlen za poln delovni čas
- ☐ Zaposlen za krajši delovni čas
- ☐ Samozaposlen
- ☐ Drugo:

PRILOGA 2: Zaposlitveni oglas podjetja Lek d.d. z logotipom certifikata Družini prijazno podjetje



Lek je član skupine Sandoz, vodilne svetovne družbe na področju hitro rastoče generične farmacevtske industrije, ki ji zdravniki, farmacevti in bolniki po vsem svetu zaupajo že več kot 100 let. Z več kot 26.000 zaposlenimi v več kot 160 državah razvijamo, izdelujemo in tržimo visoko kakovostna, cenovno dostopna zdravila, ki rešujejo in izboljšujejo življenja. Izbrati Sandoz vedno pomeni "izbrati zdravo". Preko našega dela in naših zdravil smo zavezani izboljševanju kakovosti življenja ljudi po vsem svetu. Naša prihodnost ponuja številne priložnosti. Raziščimo jih skupaj!

Objavljamo prosto delovno mesto v enoti **Oskrbe**:

Skrbnik oskrbe kupcev (ž/m)

Odgovorni boste za:

- Upravljanje procesov oskrbe kupcev s končnimi izdelki.
- Zagotavljanje pravočasnega servisiranja kupcev, skladno z zakonodajo, internimi predpisi, dobrimi praksami in poslovnimi cilji.
- Usklajevanje potreb po izdelkih.
- Obdelavo in potrjevanje rednih in izrednih naročil.
- Upravljanje procesov povezanih s končnimi izdelki z ali brez materialnega toka.
- Izvajanje planiranja potreb.
- Vodenje in sodelovanje pri projektih.
- Sodelovanje pri iskanju izboljšav in izvajanju aktivnosti za optimizacijo procesov oskrbe.
- Reševanje reklamacij.
- Obvladovanje zalog končnih izdelkov.
- Usklajevanje vseh aktivnosti v zvezi s spremembami izdelka.
- Usklajevanje in koordiniranje dela asistentov skrbnika kupcev.
- Druge naloge po navodilu nadrejenega in naloge na podlagi posebnega imenovanja.

Od vas pričakujemo:

- Zaželeni 2 leti ustreznih delovnih izkušenj v oskrbovalni verigi.
- Vsaj visokošolska stopnja izobrazbe ekonomsko-finančne ali druge ustrezne smeri.
- Aktivno znanje angleškega jezika.
- Poznavanje orodja Microsoft Office.

Ponujamo vam delo za določen čas. Več informacij o objavljenem prostem delovnem mestu najdete na intranetni spletni strani.

Prošnjo z življenjepisom oddajte preko intranetne strani najkasneje **do 13. februarja 2016.**

Zagotavljamo enake možnosti za vse.

